

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЛИСОГОР ІГОР СЕРГІЙОВИЧ

УДК [658.8:004]:339.17(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ
ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ
ПІДПРИЄМСТВ**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування
Спеціальність: 073 Менеджмент

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.



I. С. Лисогор

Науковий керівник:
Попело Ольга Володимирівна,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту
та адміністрування
Національного університету
«Чернігівська політехніка»

АНОТАЦІЯ

Лисогор І. С. Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент (07 Управління та адміністрування). – Національний університет «Чернігівська політехніка». – Чернігів, 2026.

У дисертації обґрунтовано теоретичні та методичні положення щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглиблено прикладні аспекти їх удосконалення в діяльності торговельних підприємств.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглиблення прикладних аспектів їх удосконалення в діяльності торговельних підприємств.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Актуальність теми дослідження обумовлюється новими реаліями ринку, загостренням конкуренції та активним використанням сучасними споживачами цифрових каналів для пошуку товарів і послуг. Цифровий маркетинг сприяє не лише підвищенню обсягів продажів, залученню нових споживачів, збору та аналізу великих обсягів даних про їх споживчу поведінку, але й збереженню існуючих клієнтів, швидкому реагуванню на ринкові зміни та адаптації стратегій відповідно до тенденцій і викликів сьогодення. Цифровий маркетинг спрямований на забезпечення сталого розвитку

торговельних підприємств та створення нових можливостей для розширення аудиторії завдяки виходу на міжнародні ринки через цифрові канали. Зазначене підтверджує важливість дослідження організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу і є своєчасним для формування ефективних стратегій розвитку та підвищення конкурентоспроможності торговельних підприємств.

У дисертації поглиблено понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту дефініції «цифровий маркетинг», яку було обґрунтовано на основі детального аналізу наукових підходів до розгляду сутності категорії «маркетинг», а саме дослідженні її як філософії, процесу, діяльності, системи. Запропоновано цифровий маркетинг розглядати як систему управління окремими бізнес-процесами суб'єкта підприємницької діяльності через використання цифрових технологій у його маркетинговій діяльності з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства.

Обґрунтовано наукові підходи до розуміння сутності поняття «цифровий маркетинг торговельного підприємства», яке було конкретизовано через аналіз особливостей економічної діяльності таких підприємств, визначення змістовних ознак категорії «цифровий маркетинг», виокремлення функцій цифрового маркетингу (адаптивна, трансформаційна, інтегруюча, системна); запропоновано розглядати дефініцію «цифровий маркетинг торговельного підприємства» як систему стратегічного та оперативного управління маркетинговою діяльністю через використання потенціалу цифрових технологій в процесах реалізації товарів, задоволення потреб споживачів, формування позитивної репутації такого суб'єкта господарювання, забезпечення стабільності його роботи та підвищення конкурентоспроможності.

У дисертаційній роботі автором поглиблено класифікацію типів каналів цифрового маркетингу, у межах якої, на відміну від існуючих концепцій, виокремлено такі критерії їхнього розподілу: за характером володіння, за

типом взаємодії, за рівнем персоналізації, за ступенем залучення споживача, за масштабами витрат, за часовою спрямованістю, що у подальшому дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між зазначеними каналами та основними інструментами цифрового маркетингу.

Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що, на відміну від існуючих, здійснено через визначення наступних складових: фінансова, стратегія цифрового маркетингу, управління цифровою маркетинговою діяльністю, цифрові технології, зовнішнє середовище, асортимент, організаційна культура. Аналіз кожної із зазначених складових через використання розробленого підходу до інтерпретації отриманих під час дослідження результатів дозволив визначити інтегральний показник оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства.

У роботі систематизовано наукові положення щодо конкретизації типів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які були виокремлені за показником інтегрального індексу ефективності функціонування такої системи, серед яких визначено наступні: фрагментарна, початкова, система цифрового маркетингу, що перебуває у розвитку, просунута, інноваційна. Це дало можливість виявити характерні риси кожного із зазначених типів системи та згрупувати їх за критеріями: стратегія та цілепокладання, організаційна структура, системи використання каналів та інструментів, внутрішня взаємодія, зовнішня взаємодія, адаптивність до змін та викликів.

У дисертації удосконалено концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які, на відміну від інших, були поглиблені шляхом конкретизації методів, принципів, елементів такого механізму, що дало можливість визначити його роль у функціонуванні системи цифрового маркетингу торговельного підприємства та описати напрями її

взаємодії з іншими складовими загальної системи маркетингу, а саме: стратегічна взаємодія, спільні комунікації, маркетингова аналітика, управління маркетинговими кампаніями, системний взаємозв'язок цифрових маркетингових активностей.

Автором поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства, що дало можливість конкретизувати принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання: тестування рекламних гіпотез у спринтах, постійна адаптація рекламної стратегії, формування кросфункціональних команд.

Запропоновано модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності, в якій виокремлено керуючу систему, основні компоненти (аналітична, проєктна, практична, оцінки та контролю), види забезпечення, принципи (науковості, адаптивності, клієнтоорієнтованості, безперервності, інноваційності, обґрунтованості, оперативності та ефективності), визначено методи та інструменти, які необхідно використовувати в процесі цілеспрямованого впливу на функціонування такої системи. Зазначене дало можливість конкретизувати напрями удосконалення механізму здійснення управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, обґрунтувати потенційні результати від такого покращення, описати роль сценарного підходу у впровадженні трансформаційних процесів маркетингової діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової економіки та невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: організаційно-економічні засади, механізм, стратегія, стратегічне управління, система маркетингу, цифровий маркетинг, цифровізація, цифрові технології, Agile-модель управління, торговельне підприємство, конкурентоспроможність.

ABSTRACT

Lysohor I. S. Organizational and economic principles of using digital marketing in the activities of commercial enterprises. – Qualification scientific work in the form of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 Management (07 Management and Administration). – National Chernihiv Polytechnic University. – Chernihiv, 2026.

The dissertation substantiates the theoretical and methodological provisions on the organizational and economic principles of using digital marketing and deepens the applied aspects of their improvement in the activities of commercial enterprises.

The purpose of the dissertation is to substantiate the theoretical and methodological provisions on the organizational and economic principles of using digital marketing and deepen the applied aspects of their improvement in the activities of commercial enterprises.

The object of the study is the process of improving the organizational and economic principles of using digital marketing in the activities of commercial enterprises.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological and applied provisions regarding the organizational and economic principles of using digital marketing in the activities of commercial enterprises.

The relevance of the research topic is due to new market realities, increased competition and the active use of digital channels by modern consumers to search for goods and services. Digital marketing contributes not only to increasing sales volumes, attracting new consumers, collecting and analyzing large amounts of data on their consumer behavior, but also to retaining existing customers, quickly responding to market changes and adapting strategies in accordance with current trends and challenges. Digital marketing is aimed at ensuring the sustainable development of retail enterprises and creating new opportunities for expanding the

audience by entering international markets through digital channels. This confirms the importance of studying the organizational and economic principles of using digital marketing and is timely for forming effective development strategies and increasing the competitiveness of retail enterprises.

The dissertation deepens the conceptual and categorical apparatus of economic science in terms of clarifying the content of the definition of “digital marketing”, which was substantiated on the basis of a detailed analysis of scientific approaches to considering the essence of the category “marketing”, namely, studying it as a philosophy, process, activity, system. It is proposed to consider digital marketing as a system for managing individual business processes of an entrepreneurial entity through the use of digital technologies in its marketing activities in order to meet consumer needs and implement long-term development goals of the enterprise.

Scientific approaches to understanding the essence of the concept of “digital marketing of a commercial enterprise” are substantiated, which was specified through the analysis of the features of the economic activity of such enterprises, the definition of the substantive features of the category “digital marketing”, the isolation of the functions of digital marketing (adaptive, transformational, integrating, systemic); it is proposed to consider the definition of “digital marketing of a commercial enterprise” as a system of strategic and operational management of marketing activities through the use of the potential of digital technologies in the processes of selling goods, meeting consumer needs, forming a positive reputation of such a business entity, ensuring the stability of its work and increasing competitiveness.

In the dissertation work, the author deepened the classification of types of digital marketing channels, within which, unlike existing concepts, the following criteria for their distribution were identified: by the nature of ownership, by the type of interaction, by the level of personalization, by the degree of consumer involvement, by the scale of expenses, by time orientation, which further allowed to substantiate the relationship between the specified channels and the main digital marketing tools.

The methodological approach to assessing the effectiveness of the functioning of the digital marketing system of a commercial enterprise was improved, which, unlike the existing ones, was carried out by determining the following components: financial, digital marketing strategy, digital marketing activity management, digital technologies, external environment, assortment, organizational culture. Analysis of each of the specified components through the use of the developed approach to interpreting the results obtained during the study allowed to determine an integral indicator for assessing the effectiveness of the functioning of the digital marketing system of a commercial enterprise.

The work systematizes scientific provisions on specifying the types of digital marketing systems of a commercial enterprise, which were distinguished by the integral index of the efficiency of such a system, among which the following are identified: fragmentary, initial, digital marketing system under development, advanced, innovative. This made it possible to identify the characteristic features of each of the specified types of systems and group them according to the following criteria: strategy and goal-setting, organizational structure, systems of using channels and tools, internal interaction, external interaction, adaptability to changes and challenges.

The dissertation improves the conceptual provisions of the functioning of the organizational and economic mechanism for the development of the digital marketing system of a commercial enterprise, which, unlike others, were deepened by specifying the methods, principles, and elements of this mechanism, which made it possible to determine its role in the functioning of the digital marketing system of a commercial enterprise and describe the directions of its interaction with other components of the overall marketing system, namely: strategic interaction, joint communications, marketing analytics, marketing campaign management, and the systemic interconnection of digital marketing activities.

The author deepened the scientific and applied aspects of applying the concept of the Agile management model in the work of the marketing service of a retail enterprise, which made it possible to specify the principles of Agile

marketing, the advantages of its application and areas of use: testing advertising hypotheses in sprints, constant adaptation of the advertising strategy, the formation of cross-functional teams.

A model for managing the development of the digital marketing system of commercial enterprises in conditions of uncertainty is proposed, which identifies the management system, main components (analytical, project, practical, evaluation, and control), types of support, principles (scientificity, adaptability, customer orientation, continuity, innovation, justification, efficiency, and effectiveness), and defines the role of methods and tools that must be used in the process of targeted influence on the functioning of such a system. The above made it possible to specify the directions for improving the mechanism for managing the development of the digital marketing system of retail enterprises, to substantiate the potential results of such improvement, to describe the role of the scenario approach in the implementation of transformational processes of the marketing activities of a retail enterprise in the conditions of the digital economy and the uncertainty of the external environment.

Keywords: *organizational and economic principles, mechanism, strategy, strategic management, marketing system, digital marketing, digitalization, digital technologies, Agile management model, commercial enterprise, competitiveness.*

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті в іноземних наукових виданнях:**

1. Dubyna M., Verbivska L., Kalchenko O., Dmytrovska V., Pilevych D., **Lysohor I.** The role of digitalization in ensuring the financial and economic security of trading enterprises under the conditions of external shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. Vol. 13, No. 5. Pp. 821-833. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130506> (1,5 ум. друк. арк.). (наукометрична база: SCOPUS). Особистий внесок: досліджено вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність торговельних підприємств (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Попело О. В., **Лисогор І. С.** Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 48-52 (0,6 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.48>. Особистий внесок: досліджено процес формування механізму забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації (0,4 ум. друк. арк.).

3. Попело О., **Лисогор І.** Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34).С. 117-129 (1,5 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129). Особистий внесок: проаналізовано роль цифрового маркетингу в контексті виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки (1,2 ум. друк. арк.).

4. **Лисогор І.**, Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99) (1,4 ум. друк. арк.).

Особистий внесок: досліджено особливості використання цифрового маркетингу для активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств (0,9 ум. друк. арк.).

5. Popelo O., **Lysohor I.** Organizational and economic mechanism for development of the digital marketing system for commercial enterprises. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.34> (2,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок: досліджено особливості розробки організаційно-економічного механізму розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств. (2,0 ум. друк. арк.).

6. Лисогор І. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 226–237. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237) (1,4 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Лисогор І. С. Сучасні тенденції Digital маркетингу. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (23 лист. 2022 р.). Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022. С. 59 (0,1 ум. друк. арк.).

8. Lysohor I. S. Marketplaces as a tool for entering the international market. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 271-272 (0,1 ум. друк. арк.).

9. Лисогор І. С. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності цифрового маркетингу торгівельних підприємств. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 492-493 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Лисогор І. С. Майбутнє цифрового маркетингу: генеративний пошук як потенційний фактор змін. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2023 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2023. С. 47 (0,1 ум. друк. арк.).

11. Lysohor I. S. Snippets: a key element for attracting user attention on search pages. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2024* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 758-759 (0,1 ум. друк. арк.).

12. Лисогор І. С. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 173-174 (0,1 ум. друк. арк.).

13. Лисогор І. С. Роль цифрового маркетингу в діяльності торговельного підприємства. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 290-291 (0,1 ум. друк. арк.).

14. Лисогор І. С. Складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 63-65 (0,2 ум. друк. арк.).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	14
РОЗДІЛ 1. Теоретичні положення розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.....	23
1.1. Сутність цифрового маркетингу та його функції.....	23
1.2. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства.....	42
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства.....	62
Висновки до розділу 1	84
РОЗДІЛ 2. Аналіз сучасних тенденцій функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств України.....	87
2.1. Сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні	87
2.2. Актуальні тренди розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств	108
2.3. Комплексна оцінка ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства	133
Висновки до розділу 2	152
РОЗДІЛ 3. Організаційно-економічне забезпечення розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств	155
3.1. Організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств	155
3.2. Напрями підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств.....	173
3.3. Основні загрози та ризики розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств у сучасних умовах	192
Висновки до розділу 3	212
ВИСНОВКИ	215
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	220
ДОДАТКИ.....	251

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Швидкі зміни у бізнес-середовищі, розвиток цифрових технологій, загострення конкуренції, нестабільність ринкового середовища, глобалізаційні та інтеграційні процеси вимагають організаційно-економічних змін у використанні цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств. Сучасні інформаційні інновації ґрунтовно трансформували підходи до здійснення маркетингової діяльності, побудови механізмів взаємодії зі споживачами, що вимагає врахування в організації бізнес-процесів. Цифровий маркетинг змінює способи комунікації з цільовою аудиторією, відкриває нові канали для просування товарів та послуг, дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність рекламних кампаній, адаптувати їх до специфіки ринку та потреб споживачів. Вивчення організаційно-економічних засад цифрового маркетингу дозволяє виявити ефективні стратегії розвитку торговельних підприємств та забезпечити їх конкурентоспроможність в умовах стрімких змін.

Особливостям функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, формуванню відповідних стратегій розвитку, залученню цифрових інструментів та оцінюванню ефективності цифрових рішень у маркетинговій діяльності підприємств присвятили праці такі провідні вітчизняні та закордонні вчені: Багорка М. О., Балабанова Л. В., Бондаренко В., Босовська М., Васильців Н. М., Вдовічена О. Г., Видря Є. В., Виноградова О. В., Газуда С. М., Гуменна О. В., Діденко Є., Дранус Л. С., Дячков Д. В., Зінченко Т. Ю., Іванова Н. В., Ковальчук А. М., Лісовський І., Лошенюк І., Марчук О. О., Михальченко І. Г., Мушка Д., Недопако Н. М., Нейман Є., Окландер Т. О., Повна С. В., Пась Я. І., Перцова А. Р., Полях С. С., Романенко Л. Ф., Chaffey D., Enshassi M., Nathan R., Fiona F., Hokmabadi H., Kotler P., Li J., Ma W., Yong S., Pascucci F., Soekiman S., Tian W., Tong J., Zhang Y. та ін.

Проте сьогодні в наукових роботах зазначених вчених недостатньо розкрито теоретичні, методичні та прикладні положення щодо організаційно-

економічних засад використання цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств. Недостатньою мірою обґрунтовано особливості використання цими суб'єктами господарювання маркетингових інструментів в умовах цифровізації, нових підходів, які сформовані в результаті використання потенціалу сучасних інформаційних інновацій. Також малодослідженими залишаються питання безпеки застосування таких інновацій в маркетинговій та управлінській системах торговельного підприємства.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами.

Дисертаційна робота виконана в межах планів науково-дослідних робіт Національного університету «Чернігівська політехніка» за такими темами: «Науково-прикладні засади реалізації державної політики розвитку підприємництва в умовах децентралізації влади» (номер державної реєстрації 0120U101816, 2020-2024 рр.), у межах якої автором окреслено концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які, на відміну від інших, були поглиблені шляхом конкретизації методів, принципів, елементів такого механізму; «Стратегічне управління підприємствами в умовах війни та післявоєнної відбудови» (номер державної реєстрації 0124U004476, 2024-2027 рр.), де автором поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства, що дало можливість конкретизувати принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання.

Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретичних і методичних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглиблення прикладних аспектів їх удосконалення у діяльності торговельних підприємств.

Для досягнення цієї мети в роботі поставлено такі *завдання*:

- визначити сутність цифрового маркетингу та дослідити його функції;
- проаналізувати систему цифрового маркетингу торговельного підприємства;

- дослідити методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;
- окреслити сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні;
- визначити актуальні тренди розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств;
- оцінити ефективність функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств;
- запропонувати організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств;
- визначити напрями підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств;
- дослідити основні загрози та ризики розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств у сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств.

Методи дослідження. Методологічною базою проведення дослідження стала сукупність загальнонаукових та спеціальних методів пізнання, серед яких доречно виокремити такі: методи порівняння та контент-аналізу – для конкретизації сутності категорій «маркетинг», «система маркетингу», «цифровий маркетинг»; системний підхід – для обґрунтування змісту, функцій, принципів становлення та розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств; методи групування та класифікації – для конкретизації інструментів, каналів цифрового маркетингу торговельних підприємств; методи декомпозиції, структурно-логічного моделювання – для опису методики оцінки рівня розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства; статистичні, індексні методи – для аналізу

сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні, актуальних трендів розвитку цифрового маркетингу в діяльності цих економічних суб'єктів; компаративний аналіз, експертні методи – для комплексної оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства; композиційний аналіз, метод абстрагування – для обґрунтування сутності, структури та взаємозв'язку між основними компонентами організаційно-економічного механізму такої системи; методи індукції, дедукції, систематизації – для визначення напрямків підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства; методи аналізу, синтезу – для визначення основних загроз та ризиків розвитку зазначеної системи; графоаналітичний та табличний методи – для наочного представлення отриманих результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі акти України, нормативно-правові документи, які стосуються підприємницької діяльності, наукові праці вчених у сфері цифровізації, цифрового маркетингу, розвитку торговельних підприємств, інформація Державної служби статистики України, інформаційні ресурси Інтернету, особисті спостереження та розрахунки автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних та методичних положень щодо організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглибленні прикладних аспектів їх удосконалення в діяльності торговельних підприємств. Найбільш суттєві результати, які характеризують наукову новизну роботи, полягають у наступному:

вперше:

– запропоновано модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності, в якій виокремлено керуючу систему, основні компоненти (аналітична, проєктна, практична, оцінки та контролю), види забезпечення, принципи (науковості, адаптивності, клієнтоорієнтованості, безперервності, інноваційності, обґрунтованості, оперативності та ефективності), визначено методи та інструменти, які необхідно використовувати в процесі цілеспрямованого

впливу на функціонування такої системи. Це дало можливість конкретизувати напрями удосконалення механізму здійснення управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, обґрунтувати потенційні результати від такого покращення, описати роль сценарного підходу у впровадженні трансформаційних процесів маркетингової діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової економіки та невизначеності зовнішнього середовища;

удосконалено:

– методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що, на відміну від існуючих, здійснено через визначення наступних складових: фінансова, стратегія цифрового маркетингу, управління цифровою маркетинговою діяльністю, цифрові технології, зовнішнє середовище, асортимент, організаційна культура. Аналіз кожної із зазначених складових через використання розробленого підходу до інтерпретації отриманих під час дослідження результатів дозволив визначити інтегральний показник оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства;

– наукові положення щодо конкретизації типів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які були виокремлені за показником інтегрального індексу ефективності функціонування такої системи, серед яких визначено наступні: фрагментарна, початкова, система цифрового маркетингу, що перебуває у розвитку, просунута, інноваційна. Це дало можливість виявити характерні риси кожного із зазначених типів системи та згрупувати їх за критеріями: стратегія та цілепокладання, організаційна структура, системи використання каналів та інструментів, внутрішня взаємодія, зовнішня взаємодія, адаптивність до змін та викликів;

– класифікацію типів каналів цифрового маркетингу, у межах якої, на відміну від існуючих концепцій, виокремлено такі критерії їхнього розподілу: за характером володіння, за типом взаємодії, за рівнем персоналізації, за

ступенем залучення споживача, за масштабами витрат, за часовою спрямованістю, що у подальшому дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між зазначеними каналами та основними інструментами цифрового маркетингу;

– концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, які, на відміну від інших, були поглиблені шляхом конкретизації методів, принципів, елементів такого механізму, що дало можливість визначити його роль у функціонуванні системи цифрового маркетингу торговельного підприємства та описати напрями її взаємодії з іншими складовими загальної системи маркетингу, а саме: стратегічна взаємодія, спільні комунікації, маркетингова аналітика, управління маркетинговими кампаніями, системний взаємозв'язок цифрових маркетингових активностей;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту дефініції «цифровий маркетинг», яку було обґрунтовано на основі детального аналізу наукових підходів до розгляду сутності категорії «маркетинг», а саме дослідженні її як філософії, процесу, діяльності, системи. Запропоновано цифровий маркетинг розглядати як систему управління окремими бізнес-процесами суб'єкта підприємницької діяльності через використання цифрових технологій у його маркетинговій діяльності з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства;

– наукові підходи до розуміння змісту цифрового маркетингу торговельного підприємства, яке було конкретизовано через аналіз особливостей економічної діяльності таких підприємств, визначення змістовних ознак категорії «цифровий маркетинг», виокремлення функцій цифрового маркетингу (адаптивна, трансформаційна, інтегруюча, системна); запропоновано розглядати дефініцію «цифровий маркетинг торговельного підприємства» як систему стратегічного та оперативного управління

маркетинговою діяльністю через використання потенціалу цифрових технологій в процесах реалізації товарів, задоволення потреб споживачів, формування позитивної репутації такого суб'єкта господарювання, забезпечення стабільності його роботи та підвищення конкурентоспроможності;

– науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства, що дало можливість конкретизувати принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання: тестування рекламних гіпотез у спринтах, постійна адаптація рекламної стратегії, формування кросфункціональних команд.

Практичне значення отриманих результатів полягає в доведенні основних положень, викладених у дисертації, до рівня методичних розробок та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Результати дисертаційної роботи використовуються в діяльності: Департаменту економічного розвитку Чернігівської обласної військової адміністрації: враховано рекомендації щодо впровадження організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону та Плану заходів з реалізації Стратегії сталого розвитку Чернігівської області (01.01-20/264 від 10.02.2026 р.); Чернігівської Регіональної Торгово-Промислової Палати: використано методичні підходи до оцінювання ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств при підготовці інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу (№ 21/01 від 09.03.2026 р.); ТОВ «Багатопрофільне підприємство «АТІЛОС»: враховано наукові положення щодо напрямів розвитку цифрового маркетингу та використання Agile-маркетингу у діяльності торговельних підприємств при оновленні стратегічних планів розвитку підприємства та впровадженні інноваційних рішень з метою забезпечення високого рівня

конкурентоспроможності (№ 25 від 03.03.2026 р.); ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»: у процесі удосконалення маркетингової стратегії підприємства використано запропоновані у дослідженні напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн і онлайн продажах, а також розроблений організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (№ 35 від 20.02.2026 р.); Національного університету «Чернігівська політехніка»: використано у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з таких освітніх компонентів: «Маркетинговий менеджмент», «PR-менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації» (№ 202/08-3094/ВС від 22.12.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійним завершеним дослідженням, у якому розкрито авторський підхід до обґрунтування теоретичних, методичних положень організаційно-економічних засад використання цифрового маркетингу та поглиблення прикладних аспектів їх удосконалення в діяльності торговельних підприємств. Наукові результати, розробки, висновки та рекомендації, які викладені в роботі й виносяться на захист, одержані автором особисто. Авторський внесок у працях, опублікованих у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати, що викладені в дисертації, оприлюднені на 8 міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: XXI Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки» (м. Київ, 23 листопада 2022 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.), XIII Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства» (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.), XXII Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток підприємництва

як фактор зростання національної економіки» (м. Київ, 22 листопада 2023 р.), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Юність науки – 2024» (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.), Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів та молодих вчених «Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики» (м. Полтава, 6 листопада 2024 р.), IV Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених «Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі» (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.), I Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку» (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.).

Публікації. Основні результати дисертаційної роботи опубліковано в 14 наукових працях, серед яких: 1 стаття в іноземному науковому виданні, що входить до міжнародної наукометричної бази SCOPUS; 5 статей у наукових фахових виданнях України, що входять до міжнародних наукометричних баз даних; 8 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій – 9,6 друк. арк.; особисто автору належить – 7,05 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг дисертації становить 274 сторінки, з них основний текст – 206 сторінок. Перелік використаних джерел містить 251 найменування і розміщений на 31 сторінці, додатки – 24 сторінки. У тексті дисертації розміщено 36 рисунків та 32 таблиці.

РОЗДІЛ 1**ТЕОРЕТИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО
МАРКЕТИНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ****1.1. Сутність цифрового маркетингу та його функції**

Турбулентність ринкового середовища спричинює ускладнення економічної ситуації, у якій вимушені функціонувати сучасні підприємства. У таких умовах саме формування довгострокової взаємодії зі споживачами на основі маркетингової діяльності стає запорукою виживання та розвитку торговельних підприємств. Розвиваючись як практична діяльність, маркетинг реалізує низку переваг як для підприємств, так і для споживачів, зумовлюючи здатність торгових підприємств реалізувати довгострокові цілі підприємницької діяльності. Однак періоди невизначеності здатні суттєво вплинути на діяльність підприємств, змушуючи їх шукати інноваційні шляхи адаптації до змінних умов, оптимізації операційної діяльності, реалізації окреслених стратегій та трансформації підходів до взаємодії зі споживачами. У таких умовах маркетинг стає не лише інструментом просування, а й важливим засобом стратегічного управління, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики, утримувати конкурентні позиції та забезпечувати стійкий розвиток навіть всупереч ринковим коливанням.

Сучасні виклики, які обумовлюються процесами цифровізації, глобалізації, світової безпеки та нестабільності, формують нові вимоги до діяльності торговельних підприємств, змушують їх адаптовуватися до таких викликів та наслідків їхнього впливу на споживчу поведінку клієнтів. Це у свою чергу вимагає перегляду сформованих підходів до здійснення маркетингової діяльності. Особливу роль у цьому процесі сьогодні відіграє активне використання цифрових інструментів, які вже значним чином трансформували системи маркетингу багатьох підприємств, сформували нові канали взаємодії із споживачами, способи продажу товарів, інтенсифікували

розвиток електронного бізнесу і особливо електронної комерції. Проте не всі торговельні підприємства встигають адаптуватися до нових реалій цифрового світу, ефективно використовувати цифрові інструменти у власній діяльності і відповідно у системі маркетингу. Це обумовлює важливість поглиблення в першу чергу прикладних положень використання цифрового маркетингу у роботі цих підприємств.

Дослідження запропоновано розпочати з більш детального розгляду сутності маркетингу як явища сучасної економічної науки. Аналіз наукової літератури дає підстави стверджувати про неоднозначність трактування категорії «маркетинг». Зокрема, низка науковців розглядає маркетинг як інструмент, що може використовуватися підприємствами для досягнення низки ефектів, зокрема, фінансово-економічних (зниження витрат, підвищення доходів, оптимізації цінової політики); просування та продажів товарів (стимулювання збуту; реалізації інформаційних комунікацій; організації продажу); комунікаційних (налагодження взаємодії із покупцями; підвищення конкурентоспроможності); інноваційних (управління розвитком; розширення діяльності) тощо [82]. Тесак О. В. підкреслює трансформаційну природу маркетингу, що виходить за межі сприйняття як інструменту просування товарів та послуг, набуваючи значення підприємницької системи, яка здатна реалізувати стратегічні цілі розвитку [159]. До того ж маркетинг здатен виступати сполучною ланкою між виробником і споживачем та забезпечувати зворотний зв'язок між суб'єктами ринку. Проте більшість науковців схиляється до думки, що ключовою метою маркетингу є задоволення матеріальних та нематеріальних споживчих потреб та передача цінності за рахунок взаємовигідного обміну [39; 79; 83; 149].

Водночас низка досліджень спрямована на з'ясування природи та механізму дії маркетингу на підприємствах. Войчак А. та Шумейко В. пропонують розглядати маркетинг із теоретичної та практичної площин, однак, на нашу думку, найбільшої синергії можливо досягнути за рахунок поєднання теоретичних та практичних аспектів маркетингу у єдину систему [33]. У

дослідженні Саламацької О. Ю. маркетинг визначається як: соціальний процес, управлінський процес, наукова дисципліна, а також як система інститутів [149]. Окландер Т. О. підкреслює дуальну природу маркетингу, що реалізується у вигляді фізичної та економічної складових та зумовлюється дуальною природою продуктів суспільної праці, виражених у натурально-речовій та товарній формах [119]. Авторка також розглядає маркетинг як комплекс положень, за яких споживчий попит є визначальним чинником виробництва, у межах якого цінність товару визначається ступенем корисності для споживача, у той час як прибуток підприємства є більш важливим за обсяг продажів [118].

Формування теоретичного базису дослідження сутності цифрового маркетингу та його функцій у сучасному світі передбачає визначення сутності концепції «маркетинг» як комплексної системи управління підприємницькою діяльністю. Економічний словник трактує поняття «концепція» як «систему ключових положень, що досить повно, цілісно та всебічно розкривають сутність, зміст і особливості досліджуваного явища, його існування в дійсності [78]. Як стверджує Луцій К. М., «концепція маркетингу» являє собою науково обґрунтований проєкт організації маркетингової діяльності, який ґрунтується на конкретній керівній ідеї, ефективній стратегії, необхідному оперативному інструментарії здійснення маркетингової діяльності в цілях досягнення результатів, зумовлених стратегічним планом підприємства» [97, с. 90]. Концепція маркетингу створює умови для ефективної взаємодії підприємства в ринковому середовищі, визначаючи комплекс дій, необхідних для реалізації стратегічних цілей зі збереженням балансу інтересів інших учасників ринку та ефективної адаптації до можливих змін середовища. Таким чином, концепція маркетингу сприяє оптимальній організації маркетингових зусиль підприємства, зумовлених панівною суспільно орієнтованою ідеєю, що проявляється в довгострокових і короткострокових діях, а також використанні відповідного практичного інструментарію для забезпечення реалізації визначених цілей.

Дослідження генезису маркетингу сприяє глибшому розумінню еволюційних змін у його концепції, зумовлених істотними змінами в сутності,

меті, функціях та інструментарії. Зародження та розвиток маркетингу традиційно відносять до кінця XIX – початку XX століття та пов’язують з індустріалізацією та поширенням ринкового типу економіки [36]. Зростання обсягів виробництва зумовлює необхідність розширення ринків збуту продукції, а підвищення рівня конкуренції за одночасної незмінності рівня споживання формує потребу в управлінні попитом і пропозицією. Ці аспекти реалізуються за рахунок таких інструментів маркетингу, як дослідження та ринковий аналіз, формування цінової політики [118; 119; 125]. Таким чином, на цьому історичному етапі маркетинг розглядався виключно з позиції інструменту інтенсифікації збуту товарів, являючи собою «спосіб, завдяки якому продукт розповсюджується через різні канали торгівлі» [190, с. 105].

Початок XX століття ознаменований появою перших теоретичних напрацювань, які стали прямим і закономірним наслідком перенесення практичних спостережень за ринком у теоретичну площину. Цей період характеризується намаганнями виробників покращити якість товарів і їхні споживчі характеристики, що, як вважалося, мало стимулювати зростання попиту. Саме в цей час з’являються перші відділи з вивчення ринку та відбувається становлення маркетингу як академічної дисципліни [125; 119].

20-ті роки XX століття ознаменувалися першими спробами концептуалізації маркетингу, у межах яких акцентувалася увага на зміні форми власності на товар, що вироблявся. Зокрема, заслуговує на увагу таке визначення маркетингу, надане П. Т. Черінгтоном: «Основним завданням будь-якої форми розподілу товарів (або маркетингу) є вплив на передачу володіння товарами в обмін на те, що вважається еквівалентом» [190; 192, с. 1-6].

Період 30–40-х років XX століття характеризується поширенням ідей, згідно з якими маркетингова діяльність повинна ґрунтуватися на стимулюванні споживчого бажання придбати товар за ринковою ціною. Крім безпосереднього продажу та реклами, починають активно застосовуватись інші форми комерційної діяльності. У цей час маркетинг розуміли як сукупність послуг і функцій, що забезпечують передачу товарів від виробника до споживача, зокрема дослідження ринку та управління комунікаціями.

Маркетингові зусилля підприємств упродовж цього періоду відзначалися агресивністю та пошуком шляхів задоволення потреб споживачів за рахунок продукції, що вироблялася.

Повноцінного розвитку концепція маркетингу набуває від 50–60-х років ХХ століття, із поступовою переорієнтацією на задоволення потреб споживачів, які отримують кращий доступ до товарів унаслідок зростання масового виробництва та автоматизації процесів. Саме цей період Елві Б. Г. називає «свідомістю споживача, а не свідомістю продукту», підкреслюючи зміну ставлення підприємств до розуміння ролі маркетингу у взаємодії зі споживачами [202, с. 3]. Ф. Котлер надає таке визначення маркетингу: «аналіз, організація, планування та контроль ресурсів, політики та діяльності фірми, що стосуються клієнтів, з метою задоволення потреб та бажань вибраних груп клієнтів з прибутком» [217, с. 12].

Акцент маркетингових досліджень 1970-х років виявляє підвищену увагу науковців та практиків до окремих аспектів поведінкової науки, шляхів ідентифікації та задоволення потреб і запитів споживачів, а також організаційних маркетингових зусиль підприємств. Цей період характеризується зростанням конкуренції, що, у свою чергу, вимагає від підприємств формування власних конкурентних позицій. Ці процеси набувають ще більшої інтенсивності в 1980-х роках, що зумовлює пошук способів забезпечення конкурентоспроможності підприємств на глобальних ринках і необхідність сегментації споживачів для більш ефективного задоволення комплексних потреб обраної групи споживачів. Визначення, надане Мандалом М. І. та Росенбергом Л. Ж., підкреслює цю тенденцію, зазначаючи таке: «Маркетинг — це процес обміну між виробниками та споживачами, у якому виробник узгоджує маркетингову пропозицію (продукт або послугу, а також її просування, розповсюдження та ціну) до бажань і потреб споживача» [226, с. 6].

Розвиток концепції маркетингу відносин набуває популярності в 1990-х роках і пов'язаний із необхідністю компаній адаптуватися до динамічних ринкових умов, встановлюючи довгострокові та взаємовигідні зв'язки зі

споживачами. Це дозволяє не лише підвищити ефективність маркетингових заходів, але і зміцнити позиції компанії на ринку в довгостроковій перспективі. Доцільно відзначити таке визначення маркетингу того періоду: «філософія, яка вимагає від виробників починати з ідентифікації та визначення потреб споживачів, а потім мобілізувати активи та ресурси своїх компаній, від яких обидві сторони отримають вигоди, яких вони прагнуть» [188, с. 6-7]. Окреслене лише підкреслює набуття маркетингом статусу філософії бізнесу, що спрямовується на формування довгострокових конкурентних переваг.

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і комерціалізація, характерні для 1990-х років, зумовлюють зміну парадигми маркетингу. Маркетинг цього періоду дедалі частіше фокусується на соціальних та етичних аспектах діяльності підприємства, підвищуючи роль у взаємодії між зацікавленими сторонами за рахунок маркетингової взаємодії. Як зазначає Шульц Ч. Дж., маркетинг виступає радше «формою конструктивної взаємодії – суспільною функцією та системним набором процесів для створення, комунікації та надання цінності клієнтам, а також для управління відносинами між клієнтами та суспільством у спосіб, який приносить користь місцевим і глобальним зацікавленим сторонам цих процесів» [190; 234, с. 293]. Тобто маркетинг виходить на абсолютно новий рівень, перетворюючись із виключно комерційного інструменту на комплексний соціально-економічний механізм, який враховує перспективу ширшого кола зацікавлених сторін.

Сучасний маркетинг продовжує розвиватися та еволюціонувати, що впливає на еволюцію концепцій, які піддаються зміні залежно від взаємодії маркетингової системи із зовнішнім середовищем, змін ринку, потреб та запитів споживачів та інших факторів, панівних у певний історичний період. Гальчинська Ю. М. пропонує використовувати такі критерії для класифікації етапів становлення концепції маркетингу: базову ідею; інструментарій; головна мета; часові рамки [36]. Аналіз наукової літератури дозволив виявити такі концепції маркетингу: виробнича; товарна; збутова; традиційного маркетингу; соціально-відповідального маркетингу; сервісна; маркетингу взаємодії. Детальний аналіз кожної із вищезазначених концепцій представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні концепції до розгляду сутності маркетингу

<i>Концепція</i>	<i>Кінцева мета</i>	<i>Період панування концепції</i>	<i>Сутність концепції</i>	<i>Інструментарій концепції</i>	<i>Причини подальшої трансформації концепції</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Виробнича	Зростання обсягів продажів, максимізація фінансових результатів	1860-1920	Орієнтація виробників на власні виробничі можливості із обмеженою увагою на потреби ринку. Концепція передбачала акцентування уваги на підвищенні ефективності виробництва та масштабуванні діяльності.	Інструменти оптимізації виробничих процесів та зниження важності товарів, стандартизація продукції.	Умовна ефективність концепції в умовах обмеженого доступу споживачів до товарів, однак, розвиток конкуренції та зростання споживчих очікувань продемонстрували неефективність цієї концепції.
Товарна	Поліпшення споживчих характеристик товару	1920-1930	Орієнтація на поліпшення якості та характеристик товару, за яких споживачі надаватимуть перевагу товару найвищої якості серед товарів-аналогів.	Інструменти удосконалення споживчих характеристик товару.	Неврахування реальних потреб споживачів через надмірну концентрацію на всебічному вдосконаленні товару; відсутність платоспроможного попиту на поліпшений товар; недостатність уваги аспектам просування товару до кінцевого споживача.
Збутова	Розширення обсягів збуту товару	1930-1950	Орієнтація підприємств на стимулювання збуту, виходячи із припущення, що попит на товар може бути створено/збільшено шляхом використання методів просування	Інструменти інтенсифікації збутової діяльності (агресивна реклама, техніки продажу і т.д.)	Неврахування реальних потреб споживачів, занадто агресивне та активне просування товарів; акцент концепції на короткострокових фінансових результатах на противагу побудові довгострокових відносин із споживачами.

Закінчення таблиці 1.1

1	2	3	4	5	6
Традиційного маркетингу	Задоволення потреб споживачів у межах цільової аудиторії	1960-1980	Виробництво та продаж товарів, які відповідають потребам споживачів, що складають цільову аудиторію підприємства	Комплекс маркетинг-мікс, маркетингові дослідження, реклама, PR-діяльність, сегментація ринку, особисті продажі.	Враховуючи значну ефективність у формуванні маркетингу у його сучасному вигляді, концепція була замінена концепціями, що орієнтуються на довгострокові відносини із споживачами через зростання конкуренції.
Соціально-відповідально го маркетингу	Задоволення потреб споживачів із врахуванням суспільних вимог та запитів	1980-1995	Задоволення потреб споживачів позитивно впливає не лише на діяльність підприємства, але й на функціонування суспільства загалом.	Комплекс маркетинг-мікс, маркетингові дослідження.	Спостерігається відродження уваги до даної концепції в межах досягнення цілей сталого розвитку, водночас, спостерігається перехід до більш комплексних та системних концепцій сталості
Сервісна	Задоволення потреб споживачів за рахунок створення ціннісної пропозиції та надання додаткових послугами	Із 90-х років XX століття	Акцент на нематеріальному досвіді комунікації, який переживає споживач при купівлі товару.	Інструменти персоналізації взаємодії із клієнтом.	Концепція характеризувалася значним поширенням, однак, поява цифрових технологій та комерціалізація Інтернету обумовила необхідність шукати нові шляхи задоволення потреб споживачів через онлайн-канали комунікації.
Маркетингу взаємодії	Встановлення довгострокових взаємовідносин зі споживачами з метою задоволення їхніх потреб	Із 80-х років XX століття	Орієнтація підприємств на побудову довгострокових та взаємовигідних відносин із існуючими споживачами, за якої одномоментні продажі не є пріоритетними.	CRM-системи, програми лояльності, управління контентом, інструменти аналітики.	Концепція продовжує розвиватися за рахунок розвитку цифрових технологій, а також зазнає істотного впливу через зміни споживчих вподобань, розвиток етичних та соціальних тенденцій.

Джерело: систематизовано автором на основі [97; 118; 217].

Сучасне розуміння маркетингу характеризується неоднозначністю трактувань. Наприклад, Окландер Т. О. наголошує на дуальній природі маркетингу, що зумовлено дуальною природою об'єктів, стосовно яких він застосовується, виділяючи економічну та фізичну маркетингові складові [119]. Вважаємо, що саме еволюція концепцій маркетингу є причиною багатогранності підходів до інтерпретації його сутності. Водночас кожне з наданих визначень акцентує увагу на певних аспектах, цілях та завданнях, тим самим зумовлюючи межі, якими науковці послуговуються в дослідженнях. Отже, вважаємо за необхідне здійснити систематизацію та аналіз наукових підходів до трактування сутності маркетингу. На сьогодні в межах загальноприйнятих підходів до трактування сутності маркетингу цю концепцію пропонується розглядати як: наукову дисципліну; концепцію управління; процес; функцію; діяльність; філософію бізнесу [36; 39; 79; 83; 95; 97; 128; 149].

Трактування маркетингу як концепції управління передбачає розгляд маркетингу як управління діловою активністю підприємства. Пихтіна В. Ю. надає таке визначення маркетингу, розглядаючи його як «управлінську концепцію, що забезпечує ринкову орієнтацію виробничо-збутової діяльності фірми» [128, с. 144]. Гронс К. зазначає таке: «Маркетинг полягає у встановленні, підтримці та покращенні відносин із клієнтами та іншими партнерами з прибутком, щоб досягти цілей залучених сторін, що досягається взаємним обміном і виконанням обіцянок» [209, с. 32-39]. Однак розгляд маркетингу як управління обмежує його стратегічну роль у довгостроковому розвитку підприємства.

Розгляд маркетингу як діяльності дозволяє вважати його сукупністю практичних дій, спрямованих на реалізацію функцій маркетингу для досягнення цілей підприємства. Іншими словами, маркетинг як діяльність дає змогу підприємству визначити найбільш пріоритетні та економічно доцільні напрями маркетингових зусиль, а також підвищити ефективність власної діяльності. Водночас Ф. Котлер значно розширює цільову спрямованість

маркетингу, включаючи: максимізацію споживання; максимізацію задоволеності споживачів; забезпечення максимальної варіативності виробу; а також досягнення найвищого рівня суспільного добробуту [217]. Маркетинг також може розглядатися як діяльність, спрямована на управління товарним потоком через дистрибуційні канали, тим самим підкреслюючи важливість його саме в контексті функціонування торговельного підприємства.

Трактування маркетингу як процесу розкрито багатьма науковцями. За визначенням Шекетера О. Л., маркетинг являє собою «сукупність процесів, що формують канал взаємодії між виробництвом та споживанням через торгівлю та інформаційний обмін», дозволяючи чітко простежити причинно-наслідковий зв'язок між маркетинговими активностями та каналами, які їх забезпечують [178]. Доповнюючи попередню думку, Луцій К. М. надає власне визначення маркетингу, розуміючи його як «процес, реалізований у рамках повторюваного циклу дій, включають дослідження цільового сегмента ринку, визначення параметрів попиту, виявлення потреб, здійснення сегментування ринку, формування стратегії маркетингу, реалізацію стратегії і коригування» [97, с. 93], тим самим підкреслюючи стратегічну спрямованість всіх маркетингових підпроцесів. Крім того, Бооне Л. Є. та Курц Д. Л. розуміють під маркетингом «процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та поширення ідей, товарів, послуг, організацій та подій для створення та підтримки відносин, які задовольнятимуть індивідуальні та організаційні цілі» [189, с. 7]. Віддаючи належне такому підходу, зазначимо, що його використання дозволяє повно підійти саме до операційного аспекту маркетингу. Натомість питання формування значущості об'єкта, на який спрямовуються маркетингові зусилля, залишається незрозумілим.

Тлумачення маркетингу із філософських позицій поширюється багатьма науковцями. Зокрема, Гончар І. трактує його як спосіб мислення та уявлення сучасного підприємництва, розглядаючи маркетинг як «загальну філософію організації життя сучасного ринкового суспільства, яка поєднує цінності

бізнесу (прибуток) з гуманітарними цінностями (задоволення потреб людей в усьому їх спектрі)» [39, с. 76]. У свою чергу, Лемб Дж. надає перевагу дуальному трактуванню дефініції маркетингу, зазначаючи, що маркетинг – «це філософія, ставлення, перспектива або орієнтація на управління, яка наголошує на задоволенні клієнтів», одночасно дотримуючись і практичного аспекту, розглядаючи маркетинг як «набір заходів, які використовуються для реалізації цієї філософії» [219, с. 6]. На наше переконання, розгляд маркетингу як філософії доцільно лише з одночасним трактуванням маркетингу як практично-орієнтованої діяльності, що в сукупності реалізує більш конкретні стратегії, методологію та інструментарій, які виходять за межі виключно філософського підходу.

Дещо обмеженим є трактування суті маркетингу як методу, за якого маркетинг розглядають як «прийоми, що мають на меті координування використання інструментів впливу на ринок для створення бажаних позицій організації та переваг перед конкурентами» [128, с. 144]. Крім того, інтерпретація маркетингу як наукової дисципліни полягає в його розумінні як сукупності теоретичних та практичних аспектів реалізації маркетингової діяльності на підприємстві. Дотримуючись цього підходу, Кравченко А. В. визначає маркетинг як науку, що вивчає споживчий попит, виступаючи як засіб збалансування попиту та пропозиції товарів [79]. У результаті, такий підхід хоча й визнає акумульований багаж знань та практик маркетингової діяльності останніх десятиліть, однак радше є результатом діяльності маркетингу, аніж її сутністю, оскільки ігнорує практичний, динамічний та міждисциплінарний характер маркетингової діяльності.

Деякі науковці максимально спрощують поняття маркетингу, зводячи його до однієї з функцій підприємства. Подібне звуження вважаємо недоречним, адже воно суперечить еволюційній природі маркетингу. Крім того, у практичній площині воно частково обмежує можливості підприємства розвиватися, адже передбачає однозначність трактування, а також не враховує низку змін. Крім того, таке трактування в більшості випадків зводиться саме

до функцій збуту, продажу та просування товарів, тобто підприємство недооцінює творчий потенціал маркетингу. У результаті, формалізація маркетингу для зручності послугування подібними дефініціями стає вищою за його природу, що змінюється завдяки впливу значної кількості факторів.

Перспективним вважаємо системний погляд до трактування сутності маркетингу, який на сьогодні не набув значного поширення серед науковців, проте дозволив би оцінити ступінь впливу маркетингу на всі підсистеми та елементи підприємства. Наприклад, В. Ю. Пихтіна розглядає маркетинг як «систему управління, яка передбачає скоординовану і спрямовану діяльність на вивчення ринків збуту, пристосування виробництва до їх потреб, активного впливу на ринкові процеси, на споживачів з метою збільшення збуту й одержання високих прибутків» [128, с. 144]. Гальчинська Ю. М. пропонує під маркетингом розуміти комплексну систему стратегічних рішень, що враховує низку аспектів щодо позиціонування продукту на ринку, а також розглядати маркетинг як «систему управління елементами маркетинг-мікс та вузькоспеціалізованими маркетинговими підсистемами» [36, с. 278]. Погоджуємося з інтерпретацією маркетингу як комплексу рішень, що володіють довгостроковою спрямованістю, однак вважаємо, що обмеження явища маркетингу виключно до позиціонування товарів є недоречним.

Систематизацію підходів зарубіжних та вітчизняних науковців до трактування сутності маркетингу представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до трактування сутності маркетингу

<i>Підхід</i>	<i>Дослідження</i>	<i>Визначення маркетингу</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Маркетинг як філософія	[188, с. 6-7]	Маркетинг — це дуже проста філософія, яка вимагає від виробників починати з ідентифікації та визначення потреб споживачів, а потім мобілізувати активи та ресурси своїх компаній, від яких обидві сторони отримують вигоди, яких вони шукають.
	[210, с. 2]	Бізнес-філософія, яка розглядає задоволеність клієнтів як ключ до успішної торгівлі та підтримує використання методів управління, які допомагають визначити та реагувати на потреби клієнтів.

1	2	3
	[33]	Маркетинг – це філософія та інструментарій формування, здійснення і розвитку взаємовигідних процесів обміну в суспільстві.
	[204, с. 11]	Концепція маркетингу — це орієнтована на споживача, керована ринком, заснована на цінностях, інтегрована, цілеспрямована філософія для фірми, установи чи особи.
Маркетинг як процес	[218, с. 7]	«Маркетинг — це суспільний процес, за допомогою якого окремі особи та групи отримують те, що їм потрібно і чого вони хочуть, шляхом створення, пропозиції та вільного обміну цінними продуктами та послугами з іншими».
	[189, с. 7]	Маркетинг — це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів, послуг, організацій та подій для створення та підтримки відносин, які задовольнятимуть індивідуальні та організаційні цілі.
	[97]	маркетинг – це соціальний та управлінський процес, спрямований на задоволення потреб і потреб як окремих індивідів, так і груп, шляхом створення, пропозиції та обміну товарів.
Маркетинг як діяльність	[207]	Маркетинг — це діяльність, спрямована на задоволення потреб і побажань споживачів через обмінні операції на ринку.
	[207]	діяльність, яка пов'язує організацію з тими частинами зовнішнього світу, які використовують, купують, продають, що впливає на результат, який вона виробляє, а також на переваги та послуги, які вона пропонує.
	[199, с. 1]	Маркетинг складається з індивідуальних і організаційних заходів, які полегшують і прискорюють відносини обміну в динамічному середовищі шляхом створення, розповсюдження, просування та встановлення цін на товари, послуги та ідеї
	[245, с. 14]	Функція управління, яка відповідає за забезпечення того, щоб кожен аспект організації зосереджувався на відносинах із клієнтами, забезпечуючи найвищу цінність, визнаючи, що постійні відносини організації з клієнтами є її найважливішим активом
	[247, с. 2]	Маркетинг — це розуміння потреб і бажань чітко визначених груп людей і виробництво продуктів і послуг із прибутком для задоволення цих потреб
	[60]	Маркетинг – це передбачення, управління та задоволення попиту на товари, послуги, організації, людей, території та ідеї через обмін.
	[204, с. 7]	Маркетинг – це передбачення, управління та задоволення попиту через процес обміну
	[202, с. 3-4]	Маркетинг — це доставка потрібних товарів (або послуг) у потрібній кількості в потрібне місце в потрібний час і отримання прибутку від операції

1	2	3
Маркетинг як система	[193, с. 4]	Маркетинг — це система заходів, яка сприяє поширенню та прийняттю або прийняттю не лише продуктів і послуг, а й ідей. Крім того, ця система діяльності використовується будь-якою організацією, бізнесом чи не бізнесом, для задоволення або досягнення своїх цілей
	[36, с. 278]	маркетинг – це комплексна система управління діяльністю суб'єкта господарювання стосовно всебічного вивчення ринку та дослідження, створення, відтворення та задоволення попиту і потреб споживача щодо певного продукту (товару, послуги, організації, ідеї, території тощо), і забезпечення взаємодії господарюючих суб'єктів соціально-економічної системи, що передбачає пошук, втілення та контроль заходів щодо комплексу маркетинг-мікс для отримання прибутку (та/або інших цілей)
Комплексні визначення	[197]	Маркетинг — діяльність, набір установ і процесів для створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, які мають цінність для клієнтів, клієнтів, партнерів і суспільства в цілому.
	[5, с. 94]	Маркетинг – це багатогранне філософсько-практичне поняття, інструмент конкуренції, який тісно пов'язаний із людською діяльністю та процесами управління організації, націленими на обмін організації зі споживачем та на вибір споживача на користь організації.
	[82]	маркетинг розглядається як єдиний комплекс організації виробництва і збуту товару (послуги), спрямований на виявлення та задоволення потреб конкретної групи споживачів з метою отримання прибутку; об'єктивний процес, породжений процесом розвитку суспільства і який вимагає неминучої перебудови організації будь-якого бізнесу з метою найкращого задоволення запитів конкретних споживачів.

Джерело: систематизовано автором на основі [207].

У 1990-х роках унаслідок переосмислення цифрових технологічних перетворень формується цифровий маркетинг. Можливості інструментів цифрового маркетингу ситуаційно адаптуватися до змін та потреб ринку створюють базис для взаємодії між учасниками торговельних відносин, при цьому цифровий маркетинг істотно збагачується за рахунок можливостей, що не доступні для використання інструментів традиційного маркетингу [48]. На підтвердження цієї думки Гончарова М. Л. наголошує на потенціалі цифрового маркетингу створити базис для зростання продажів, отримання

стійких конкурентних переваг та освоєння нових ринків [40]. Таким чином, цифровий маркетинг набуває ролі нової парадигми функціонування торговельних підприємств.

Беручи до уваги переваги цифрового маркетингу на базовому рівні підприємництва, варто зазначити, що завдяки ефекту масштабу, за якого все більше суб'єктів ринку стають учасниками процесу цифрової взаємодії, цифровий маркетинг здатний докорінно змінювати підходи до розвитку торговельного підприємництва, створюючи можливості для якісних перетворень.

Науковці зазначають, що саме цифрові технології є базовою компонентою утворення цифрового маркетингу [141; 119]. Ключовою відмінністю цифрового та традиційного маркетингу є здатність отримувати кількісно та якісно вимірні результати, реалізувати персоналізовану взаємодію зі споживачами, а також використовувати комплекс цифрових технологій для залучення та взаємодії.

Якщо на початкових етапах під цифровим маркетингом прийнято було розуміти просування продуктів і послуг за допомогою цифрових каналів, на сьогодні визначення цифрового маркетингу продовжує піддаватися змінам.

З метою більш поглибленого наукового обґрунтування сутності цифрового маркетингу запропоновано здійснити аналіз наявних зарубіжних та вітчизняних дефініцій даного виду маркетингу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

**Аналіз підходів до цифрового маркетингу в міжнародних
та вітчизняних наукових працях**

Наукова дефініція	Джерело
<i>1</i>	<i>2</i>
<i>Зарубіжні наукові праці</i>	
Цифровий маркетинг включає всі маркетингові дії, які відбуваються в Інтернеті. Він використовує низку тактик, включаючи пошукову оптимізацію (SEO), платну рекламу, маркетинг у соціальних мережах, контент-маркетинг і маркетинг електронною поштою, щоб охопити та залучити цільову аудиторію через низку каналів.	[230]

1	2
Цифровий маркетинг – продукти або послуги компанії, які продаються на її ринку через цифрові канали	[246, с. 170]
Цифровий маркетинг – це маркетинг продуктів або послуг за допомогою цифрових технологій, головним чином в Інтернеті, але також включаючи мобільні телефони, медійну рекламу та будь-які інші цифрові засоби	[244]
Цифровий маркетинг – застосування цифрових медіа, даних і технологій, інтегрованих із традиційними комунікаціями, для досягнення маркетингових цілей	[191, с. 9]
Вітчизняні наукові праці	
Цифровий маркетинг – маркетинг, який шляхом використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій здійснює адресне розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізація маркетингової діяльності у віртуальному й реальному середовищах	[142, с. 81]
Цифровий маркетинг – процес просування товарів і послуг підприємства із залученням цифрових технологій, мобільних пристроїв та мережі Інтернет в рамках загальної маркетингової діяльності бізнесу	[109, с. 204]
Цифровий маркетинг – це філософія, стратегія і тактика бізнесу, що базується на комплексній системі організації створення і збуту товарів і послуг, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів і отримання прибутку на основі використання всіх можливих форм цифрових каналів, комунікаційних мереж, у тому числі gsm, gps, gprs, bluetooth, Wi-Fi та Internet	[131, с. 55]
Цифровий маркетинг – це сукупність інструментів просування, для яких залучаються цифрові канали	[119, с. 209]
Цифровий маркетинг – комплекс офлайн і онлайн-каналів, інструментів, методів, процесів, які використовують цифрові інформаційно-комунікаційні технології для просування продукту або бренду, залучення і утримання клієнтів та прийняття управлінських рішень на принципах клієнтоорієнтованого підходу	[31, с. 166]
Цифровий маркетинг – сучасний інструмент просування товару, торгових марок чи брендів з використанням всіх доступних цифрових каналів (Інтернет, телебачення, радіо, мобільні телефони, рекламні дисплеї в магазинах тощо)	[145]

Джерело: узагальнено автором.

Аналізуючи наведені визначення, зауважимо наявність певних розбіжностей в інтерпретації цифрового маркетингу. Так, зарубіжні науковці акцентують увагу на широкому спектрі цифрових каналів і тактик, які доступні підприємствам, що бажають використовувати цифровий маркетинг. Разом з тим, згідно із цими визначеннями, лише цифрова природа подібних каналів може вважатися цифровим маркетингом. На противагу цьому, вітчизняні

науковці намагаються поєднувати цифрові та традиційні канали, намагаючись підпорядкувати їх загальній маркетинговій стратегії. Крім того, серед вітчизняних визначень помітно більше спроб категоризувати цифровий маркетинг, який розглядається як філософія, стратегія, тактика, процес, маркетинг, комплекс інструментів та інструмент [31, с. 166; 109, с. 204; 119, с. 209; 131, с. 55; 145]. Тобто більша різносторонність свідчить не про спроби надати широке визначення, а радше про те, що у вітчизняному науковому полі ця категорія не концептуалізована повною мірою.

Беручи до уваги вищезазначене, під цифровим маркетингом пропонуємо розуміти систему управління діяльністю суб'єкта підприємницької діяльності на основі цифрових маркетингових рішень, що здійснюють вплив на операційному, тактичному та стратегічному рівнях з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства.

Певна частина дослідників схильна до ототожнення маркетингу із функцією [33; 36; 149]. Крім того, деякі науковці узагальнюють деякі функції, замінюючи ними сутність маркетингу загалом: наприклад, Гальчинська Ю. М. розглядає маркетинг виключно із позицій функції ідентифікації, аналізу та обробки інформації [36]. Водночас Луцій К. М. виділяє комунікаційну функцію маркетингу як провідну [97]. Вважаємо цей підхід таким, що обмежує сприйняття підприємствами потенціалу цифрового маркетингу як нової парадигми існування торговельного підприємства, що здатна якісно трансформувати його бізнес-модель, операційні процеси та взаємодію зі споживачами за рахунок комплексу функцій, формуючи стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного цифрового середовища. Використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств здатне не лише адаптувати традиційні маркетингові практики до онлайн-середовища, але і створити цілісну систему маркетингу, що здатна транслювати нову цінність для споживачів. Таким чином, вбачаємо перспективним дослідження функцій цифрового маркетингу для збагачення наукової літератури.

До традиційних функцій маркетингу прийнято відносити такі:

- аналіз та дослідження ринку;
- оцінка та прогнозування попиту;
- формування та оптимізація асортименту;
- розробка та управління маркетинговими комунікаціями;
- розробка та управління ціновою політикою;
- організація дистрибуції та логістики;
- маркетингове планування та стратегічне управління [95; 97; 178].

Віддаючи належне намаганням науковців представити вичерпний перелік функцій маркетингу, вважаємо, що у процесі впровадження цифрового маркетингу ці функції можуть розширюватися, охоплюючи все більше змін. Детальний розгляд подібного впливу дозволяє стверджувати про наявність базових та розширених функцій. Говорячи про базові функції, насамперед послуговуємося комунікаційною, оскільки під впливом цифрових технологій трансформуються процеси взаємодії та комунікації підприємства зі споживачами. У результаті, підприємство отримує більше можливостей формувати бажаний образ та ставлення цільової аудиторії до власної діяльності. Оскільки цифровий маркетинг сприяє підтримці виконанню поставлених завдань, узгоджуючи та упорядковуючи дії підприємства, маємо можливість виокремити координаційну функцію. Наступною базовою функцією вважаємо дослідницьку, оскільки підприємство здатне збирати, опрацьовувати та інтерпретувати дані, отримані через цифрові канали, а отже, можливості ухвалення обґрунтованих бізнес-рішень суттєво зростають.

Не меншої важливості починають набувати функції стимулювання та організації діяльності підприємства. Якщо в першому випадку через оцінку поведінки споживачів у цифровому середовищі підприємство здатне застосувати відповідний цифровий інструментарій, щоб зацікавити покупця в товарах та послугах, що пропонуються, то наступна функція дозволяє реорганізувати бізнес-процеси та циркуляцію ресурсів таким чином, щоб вони більшою мірою відповідали процесам цифровізації торговельного підприємства.

Крім базових, застосування та управління цифровим маркетингом спрямоване на реалізацію *розширених функцій*:

1) адаптивна – полягає у здатності цифрового маркетингу сприяти оперативному реагуванню підприємства на зміни в зовнішньому середовищі, а також набуття ним нових якостей і характеристик залежно від вимог ринку та зрушень різного типу. Ця функція сприяє підтримці стабільності підприємства за одночасної реалізації змін внутрішнього та зовнішнього характерів за одночасної реалізації можливостей;

2) інтегруюча – сутність цієї функції реалізується через об'єднання цифрових і традиційних маркетингових каналів та інструментарію для створення цілісного й узгодженого споживацького досвіду, утворюючи єдину систему, що володіє синергетичним потенціалом для реалізації цілей підприємства та досягнення споживчої задоволеності;

3) трансформаційна – полягає у здатності цифрових технологій і маркетингових інструментів піддавати існуючі бізнес-структури та сутність підприємства змінам, спрямованим на вдосконалення діяльності підприємства;

4) системна – сприяє комплексному та інтегрованому підходу, пов'язуючи інструментарій та процеси підприємства у єдине ціле, та підпорядковуючи його системній меті.

Виокремлення як базових, так і розширених функцій цифрового маркетингу є більш доцільним у порівнянні з традиційними підходами, які часто зводять маркетинг до набору стандартних функцій, зокрема, дослідження ринку, рекламної діяльності, ціноутворення тощо. Запропонований підхід до класифікації функцій цифрового маркетингу є більш адаптивним, адже дозволяє врахувати майбутні зміни технологічного арсеналу, а також адаптацію підприємств до нових умов господарювання. Крім того, розширені функції дозволяють не тільки визнати місце цифрових технологій у концепції цифрового маркетингу, але й органічно інтегрувати їх у систему цифрового маркетингу торговельного підприємства.

1.2. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства

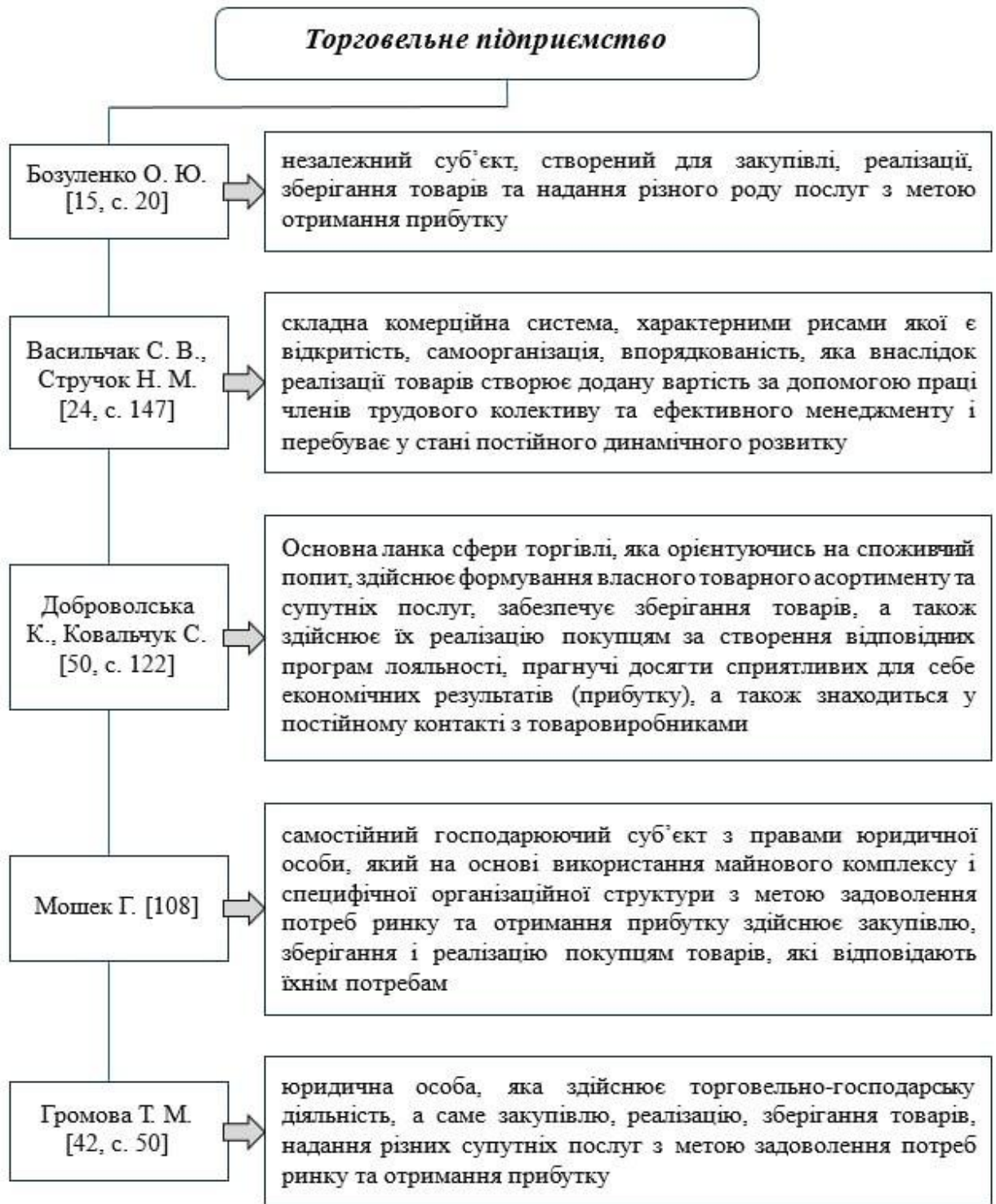
Ступінь та масштаби реалізації цифрового маркетингу значною мірою залежать від того, наскільки підприємство має можливості для освоєння та масштабування цифрових маркетингових рішень. Наявність ресурсної бази, людського потенціалу та комерційних можливостей, якими здатні оперувати торговельні підприємства багато в чому визначає їхню здатність застосовувати відповідний маркетинговий інструментарій, визначати характер комунікації з цільовою аудиторією та здатність стратегічно підходити до управління маркетинговою діяльністю. Саме природа торговельного підприємства дозволяє йому максимально отримувати користь від цифрового маркетингу. Тому процес дослідження системи цифрового маркетингу торговельного підприємства вбачаємо в необхідності дослідження сутності торговельного підприємства та особливостей його функціонування та розвитку.

Більшість науковців погоджується з тим, що торговельне підприємництво являє собою специфічний вид господарської діяльності з чітко вираженою метою отримання прибутку від операційної діяльності, де об'єктами виступають як товари, так і послуги [10, с. 9; 61, с. 252; 98, с. 95]. Зарічна О. В. та ін. розглядають торговельне підприємництво як комплекс економічних процесів, що забезпечують рух товарів від виробника до споживача, підкреслюючи його роль в організації товарообігу та надають таке визначення: «діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг» [61, с. 252]. Визначення Лялюк А. підкреслює аспект легітимності підприємницької торгової діяльності, зазначаючи наступне: «бізнес, основною метою якого є отримання прибутку під час законної купівлі та продажу» [98, с. 95]. Водночас визначення Балджи М. Д. виглядає таким чином: «Торговельне підприємництво – це специфічний вид господарської діяльності, метою якої є отримання прибутку за допомогою проведення товарно-грошових та торговельно-обмінних операцій» наголошує на дуальній

природі торгівлі, де підприємницька діяльність, з одного боку, пов'язується із капіталом та прибутком, а з іншого – розглядається як діяльність з обміну, що забезпечує рух товарів та послуг у межах ринку [10, с. 9]. Підсумовуючи вищесказане, торговельне підприємництво є особливим видом господарської діяльності, спрямованим на отримання прибутку через обмін товарів і послуг, забезпечуючи їх рух від виробника до споживача. На рис. 1.1 представлено ключові підходи до сутності категорії «торговельне підприємство». Представлені визначення підкреслюють економічну спрямованість, необхідність ефективного менеджменту та необхідність постійного розвитку торговельного підприємства.

Детальне вивчення підходів до визначення сутності торговельного підприємства дає можливість стверджувати про наявність низки особливостей його економічної діяльності, що дають змогу диференціювати їх від інших суб'єктів комерційної діяльності. На рис. 1.2 узагальнено ключові аспекти, що визначають специфіку їхнього функціонування в межах ринкової системи.

Бозуленко О. Ю. стверджує, що специфіка діяльності торговельного підприємства зосереджується у площині юридичної, господарської та галузевої діяльності, фокусуючись на формуванні асортименту, незалежності як суб'єкта господарювання, фіксації на споживчих запитах та їхній зміні, а також потенційної здатності диверсифікувати діяльність [15]. Погоджуючись із даним твердженням, хочемо зазначити, що специфіка торговельного підприємства як суб'єкта економічних відносин не обмежується лише даними напрямками, а володіє істотними відмінностями, які потребують додаткового дослідження.



**Рис. 1.1. Ключові підходи до сутності
категорії «торговельне підприємство»**

Джерело: систематизовано автором.

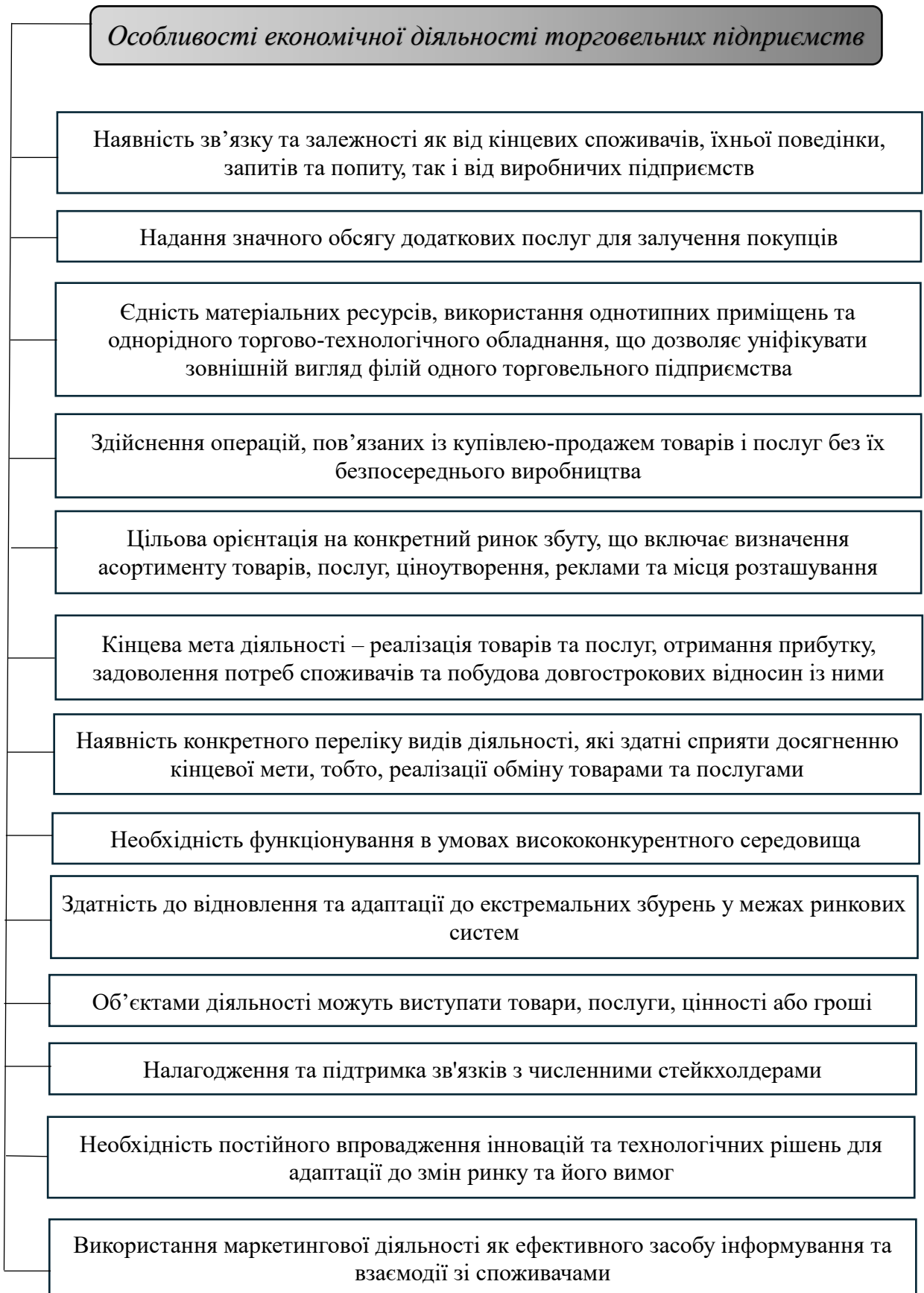


Рис. 1.2. Особливості економічної діяльності торговельних підприємств

Джерело: систематизовано автором на основі [15; 20; 42; 44; 63; 98; 106;

180].

Основною особливістю торговельного підприємства при його підприємницькій самостійності є його дуальна взаємозалежність як від виробництва, так і від споживання. Так, на асортимент товарів та послуг, що надаються торговельним підприємством, істотним чином впливає купівельна спроможність, характер та зміни споживчого попиту, професійна діяльність, культурні та традиційні особливості споживачів, їхній вік, наявність альтернативної пропозиції, а також інші соціально-економічні фактори. На підтвердження цієї думки Т. В. Андросова зазначає, що коливання попиту та зміни на ринку значно впливають на рівень витрат і доходів торговельних підприємств, викликаючи сезонні або циклічні зміни в їхній діяльності [6].

Намагаючись задовольнити споживчий попит, торговельні підприємства неодмінно стикаються з необхідністю коригування власної діяльності щодо якості та ціни товарів, торговельного асортименту, цінової політики. На противагу цьому, інформація, акумульована торговельними підприємствами, дає можливість виробникам отримати зворотний зв'язок від споживачів, а також створити уявлення про реальний та потенційний попит. Іншими словами, серед торговельних підприємств і виробничих підприємств є взаємозалежність, де одні сприяють постачанню та продажу продукції, а інші адаптуються до потреб та вимог ринку [223].

Базисом для досягнення торговельним підприємством цілей розвитку є реалізація ресурсного потенціалу, який, на думку дослідників, реалізується у формі фінансового, товарного, організаційного, технологічного, людського, управлінського, інформаційного та маркетингового потенціалів, тобто володіє специфічною наповненістю щодо інших підприємств, адже враховує не лише матеріальні ресурси, але й необхідність ефективного управління всім спектром діяльності [32; 213]. Саме маркетинговий потенціал виступає єдинною ланкою між підприємством та маркетинговим зовнішнім середовищем, сприяючи найбільш повному розкриттю цілей підприємства та донесення ціннісної пропозиції до споживача, а також акумулюванню від нього зворотної інформації [224].

За правильного управління процесом розвитку торговельне підприємство здатне використовувати турбулентність ринкового середовища для досягнення якісно нових рівнів розвитку. Цей процес стає можливим завдяки адаптації елементів, структури та бізнес-процесів підприємства до змін зовнішнього середовища, за якого воно здатне не тільки пережити несприятливі події без втрати рівноваги, критичної для продовження безперервної діяльності, але й активно використовувати ці зміни для оптимізації своїх операцій, вдосконалення стратегії та підвищення конкурентоспроможності.

Торговельне підприємництво здійснює постійну адаптацію до ринкових змін, набуваючи нових форм, однак, зберігаючи свої основні характеристики. Іншими словами, відбувається постійна адаптація підприємств такого типу до суспільних запитів [98]. При цьому цифрова трансформація бізнес-процесів зумовлює трансформацію традиційних засобів маркетингу, сприяючи появі цифрового маркетингу як нової складової маркетингової стратегії [85; 86].

Торговельні підприємства вимушені функціонувати в контексті інтенсивної конкурентної боротьби. Як стверджує Громова Т. М., конкуренція є «легалізованою формою боротьби за своє місце на ринку та постійним мотиватором пошуку вигідних способів реалізації товарів із застосуванням таких ринкових механізмів, як, зокрема, зниження цін (акції, розпродаж тощо), якість обслуговування, реклама» [42, с. 50]. За таких умов маркетинг стає ключовим інструментом для виходу з жорсткої конкурентної боротьби, забезпечуючи стійке місце на ринку та підвищуючи лояльність споживачів.

Розвиток електронного бізнесу, зміна споживчих вподобань та моделей поведінки зумовлюють пошук торговельними підприємствами шляхів використання цифрових інструментів як засобу досягнення та захоплення цільової аудиторії. На сьогодні споживачі охочіше налагоджують контакт із тими підприємствами, які здійснюють реалізацію товарів та послуг у мережі Інтернет, адже здатні швидше отримати всю необхідну інформацію для ухвалення рішення про купівлю. У цьому контексті вплив цифрової

трансформації на бізнес-структури та цифровізаційні процеси, які реалізуються підприємствами для переформатування ціннісної пропозиції, сприяють поширенню нової форми маркетингової діяльності – цифрового маркетингу. Ключовою метою цифрового маркетингу є задоволення споживчих потреб за допомогою цифрових технологічних рішень з метою досягнення організаційних цілей розвитку підприємства. При цьому ця концепція має низку специфічних ознак, що потребують більш детального дослідження (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Специфічні риси цифрового маркетингу торговельного підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [64; 94; 112; 127; 249; 251].

На нашу думку, **цифровий маркетинг торговельного підприємства** – це система управління діяльністю торговельного суб'єкта на основі цифрових маркетингових рішень, що здійснюють вплив на операційну та стратегічну складові маркетингової діяльності підприємства для досягнення споживчої

задоволеності та реалізації довгострокових цілей розвитку. На відміну від існуючих підходів, таке тлумачення не фокусується на тому, як цифрові маркетингові зусилля фактично реалізуються підприємством, а виходить із позиції трансформації сутності підприємства, за якого цифрові технології радикально змінюють підхід до маркетингу. Крім цього, це визначення залишає арсенал цифрових каналів та інструментів потенційно відкритим для нових технологічних зрушень, не обмежуючись набором тих технологій, які на сьогодні існують та використовуються на ринку.

Цифровий маркетинг має дуальну природу, що проявляється у фізичному та економічному характері, джерелом якого виступає дуальна природа товару. Окландер Т. О. на підтвердження цієї позиції зазначає таке: «двоєдина ознака маркетингу, – фізична й економічна, – зумовлена тим, що його об'єкт – продукт праці має двоєдину форму: натурально-речову й товарну» [119, с. 35-38].

Двовимірною природою маркетингу може бути пояснена також із позицій охоплення як цифрового, так і традиційного маркетингу. На відміну від інтернет-маркетингу, функціонування якого лежить у межах виключно в онлайн-площині, та традиційного маркетингу, що оперує виключно офлайн-інструментами комунікації, цифровий маркетинг набуває характеру певної гібридної концепції, реалізуючи синергетичний потенціал злиття традиційних та цифрових інструментів.

Всеохопний характер цифрового маркетингу проявляється в комплексному впливі цифрових маркетингових інструментів на діяльність всього торговельного підприємства, а не окремих його частин, у тому числі з урахуванням аспектів збутової діяльності, ціноутворення; продуктової політики; комунікацій із контрагентами; операційної та фінансової діяльності [133]. Це, у свою чергу, зумовлює специфічний характер маркетингової діяльності, що піддається зміні залежно від об'єкта управління, стосовно якого реалізується маркетинг. Наприклад, маркетингові зусилля, зумовлені необхідністю просування товарів та послуг, суттєво відрізнятимуться від тих,

що спрямовані на побудову іміджу торговельного підприємства. Різниця у цьому випадку буде полягати в цільовій спрямованості, інструментарії та очікуваних результатах зусиль, які в першому випадку фокусуватимуться на підвищенні продажів та формуванні попиту, а у другому – на підвищенні довіри до торговельного підприємства та створення позитивної репутації [91].

Цифровий маркетинг характеризується найвищим ступенем прогресивності в комерційній діяльності торговельного підприємства, пропонуючи комплексний та інтегрований підхід до просування підприємствами товарів та послуг. Цей аспект стає можливим завдяки органічному поєднанню цифрових та традиційних комунікаційних каналів для забезпечення комплексного підходу, реалізуючи синергію онлайн- та офлайн-інструментів. На підтримку цієї думки Н. О. Шпак, І. В. Грабович та В. Срока зазначають таке: «цифровий маркетинг є вищою формою еволюції інтернет-маркетингу та традиційного (класичного) маркетингу» [181, с. 143]. На відміну від традиційного маркетингу, що орієнтується на масову комунікацію та обмежено враховує зворотний зв'язок від споживачів, технології цифрового маркетингу долають дані недоліки, а крім того, сприяють досягненню низки ефектів позитивного спрямування. До того ж цифровий маркетинг є якісно вищою, у порівнянні з інтернет-маркетингом, формою маркетингової діяльності, адже не обмежується виключно онлайн-середовищем. Ключовим ефектом, що реалізується в межах діяльності торговельного підприємства за рахунок цифрового маркетингу, є знижені витрати на досягнення запланованих цілей у порівнянні із традиційними методами маркетингу.

Здешевлення вартості взаємодії та зменшення маркетингових витрат, за своєю суттю є активатором економічних ефектів. Хоча подібні ефекти є першочергово бажаними для торговельного підприємства, наступним рівнем, на якому проявляються переваги від цифрового маркетингу, є *ефекти мережевої взаємодії*. Ці ефекти проявляються через налагодження та підтримку взаємозв'язку між підприємством та контрагентами. У результаті підприємство отримує можливість охопити більшу цільову аудиторію та розширити ринкову частку.

Ефекти ресурсної економії безпосередньо пов'язані з ефективністю ресурсного потенціалу, де менша кількість ресурсів необхідна для досягнення вищих цілей. Крім безпосередньої економії фізичних ресурсів, підприємство також здатне оптимізувати час та підвищити точність маркетингових інструментів.

Через інтеграцію офлайн- та онлайн-каналів під єдиною метасистемою маркетингу, проявляються *інтеграційні ефекти*. За їх активації інструментарій і методологія цифрового маркетингу поєднуються, створюючи ефекти, недоступні виключно для офлайн-середовища. Збільшення вартості репутаційних атрибутів через підтримку довгострокових відносин із клієнтами, лояльність та довіра яких до підприємства є високою – прояв саме *репутаційних ефектів*. Крім того, поєднання *оперативно-стратегічних ефектів*, які, з одного боку, дозволяють підприємству пришвидшено реагувати, коригуючи маркетингові дії, а з іншого – реалізувати комплексні маркетингові стратегії [17; 145].

Застосовуючи цифрові технології, торговельні підприємства зменшують обмеження традиційного інструментарію за одночасного акумулювання значного обсягу аналітичної інформації з маркетингових каналів. Відстеження даних у режимі реального часу дозволяє створити об'єктивні портрети потенційних та актуальних клієнтів. Доцільним є застосування такого алгоритму використання цифрових даних:

- поширення зібраної через цифрові канали інформації по всіх підсистемах підприємства;
- потреби та цінності покупців, виділені з даних, стають основою для маркетингових рішень;
- найбільш перспективні з погляду залучення сегменти споживачів варто зробити пріоритетними;
- налагодження постійного пристосування до змін запитів і потреб споживачів є постійним завданням підприємства [231].

Однак ефективне використання аналітичних даних стає можливим лише за рахунок урахування низки додаткових факторів, наприклад, створення організаційної культури, що орієнтується на ухвалення рішення; управлінської структури, яка інтегрує дані в загальний стратегічний процес; а також створення команди спеціалістів, що володіють навичками та вміннями аналізу маркетингових даних та їхнього використання для формування ефективних бізнес-рішень. Перспективи подальшого поглиблення аналітичної спеціалізації маркетингової системи є значними, оскільки в цьому випадку цифровий маркетинг вже виступає не підсистемою торговельного підприємства, що функції якої зводяться до реклами та просування, а перетворюється на ключовий інструмент для ухвалення стратегічних бізнес-рішень.

Крім того, аспект даноцентричності цифрового маркетингу сприяє реалізації аспекту інтерактивності цифрового маркетингу [17; 143], що полягає в активізації споживчої поведінки, фокус якої спрямовується на споживання наданої інформації, її обробку та формування зворотної реакції стосовно опрацьованих даних (цінової пропозиції підприємства, її ціннісного наповнення, конкурентних переваг підприємства щодо підприємств, що надають аналогічні послуги тощо). Таке залучення може набувати різноманітних форм: споживачі здатні виконувати роль «творців, розповсюджувачів і коментаторів, а не розглядатися як пасивні глядачі або просто цільова аудиторія» [143, с. 22]. Вищою формою такого прояву є самостійне створення контенту споживачами. До того ж здатність споживачів надавати зворотний зв'язок сприяє тому, що торговельне підприємство здатне підтримувати персоналізовану взаємодію зі споживачами, сприяючи побудові більш клієнтоорієнтованих відносин [231]. Наприклад, підприємство може оптимізувати канали, за рахунок яких здійснюється комунікація, які форми комунікації є найбільш ефективними; а також адаптувати контент і маркетингові стратегії відповідно до уподобань та потреб різних сегментів клієнтів. Ця діяльність вимагає перегляду торговельним підприємством підходів до маркетингової комунікації, а також побудови її на засадах швидкості та прозорості [91].

Також слід відзначити здатність цифрового маркетингу виступати інструментом управління ризиками у складній ринковій економіці. Цифровий маркетинг сприяє орієнтації виробництва на фактичні споживчі запити та потреби, підтримуючи механізм просування товарів у межах ринку на оптимальному рівні [118; 119]. Крім того, в періоди невизначеності цифровий маркетинг сприяє реалізації товарів та послуг, підтримуючи їхню конкурентоспроможність.

На нашу думку, сутність цифрового маркетингу торговельного підприємств найбільш повно розкривається через використання системного підходу до розгляду цього явища. До того ж інтенсифікація глобалізаційних та інтеграційних процесів у межах економічних систем актуалізують необхідність системного підходу до маркетингової діяльності.

Система – це впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які організовано взаємодіють для досягнення спільної мети [152, с. 183]. Особливістю системного підходу є врахування істотної кількості взаємозв'язків у межах об'єкта дослідження, а також здатність виділяти властивості системи, які не можуть бути виявлені при розгляді її як окремих елементів. До того ж цей підхід сприяє розгляду об'єкта дослідження в динаміці, що загалом відповідає вимогам постійної адаптації системи цифрового маркетингу до інноваційних змін цифрового маркетингового інструментарію.

Системний підхід сприяє розумінню, яким чином система може бути приведена у стан, який є найбільш сприятливим для її подальшого розвитку на основі історичних даних стосовно попередніх особливостей її становлення та функціонування. До того ж за цього підходу зменшується обмеження щодо розгляду об'єкта дослідження як ізольованого від зовнішнього середовища, тим самим покращується розуміння, яким чином зовнішнє та внутрішнє середовища системи функціонують та взаємодіють один із одним. Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що сукупність таких переваг роблять цей підхід універсальним за своєю природою та здатністю покращити

розуміння, яким чином складні системи формуються, існують та розвиваються, зумовлюючи його вибір у межах нашого дослідження.

Значна кількість науковців схиляється до думки, що успішне функціонування сучасних підприємств неможливе без налагодження відповідної системи маркетингу [16; 21; 41; 65; 100; 110]. Зокрема, Муштай В. А. стверджує наступне: «в умовах сьогодення найбільш актуальними стають питання всебічної орієнтації на споживача, збільшується необхідність взаємозв'язку розрізнених елементів управлінської діяльності із впливом на обсяг та структуру попиту. Як наслідок, на підприємстві виникають проблеми, по-перше, щодо формування системи управління маркетингом, яка забезпечила б необхідний рівень маркетингового менеджменту, по-друге, щодо здійснення оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю» [110]. Дослідження Окландер М. А. підкреслює виключну системну природу маркетингу, тим самим підтверджуючи необхідність комплексного, інтегрованого підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємств у сучасних умовах [118; 119]. Вважаємо, що формування системи маркетингу на рівні підприємства є необхідністю внаслідок потреби підприємства у виживанні, адаптації та підтримки ринкових позицій в умовах високої динамічності ринкового середовища, необхідності стратегічного підходу до управління розвитком торговельних підприємств і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності за рахунок набуття конкурентних переваг, що стає можливим лише за рахунок розгляду маркетингової діяльності як цілого.

Хоча серед спільних із системами традиційного маркетингу рис можна виділити єдність цілей, схожість завдань та функцій, наявність якісно нової функціональної спрямованості системи цифрового маркетингу, що зумовлює суттєві зміни в методологічному базисі та інструментарії, що використовуються для досягнення маркетингових цілей.

На сьогодні в науковій літературі відсутнє загальноприйняте та обґрунтоване визначення категорії «система цифрового маркетингу торговельного підприємства», що ускладнює розробку єдиної концептуальної

основи для дослідження шляхів реалізації цифрової маркетингової діяльності в контексті функціонування торговельних підприємств, ускладнюючи інтерпретацію структури, функцій та впливу на діяльність торговельних підприємств таких систем унаслідок нечітких меж цього поняття.

Для початку розглянемо, як інтерпретують категорію «система маркетингу» вітчизняні науковці, шляхом систематизації літературних джерел:

1) система маркетингу – сукупність елементів, які володіють самостійністю і цілісністю, перебувають у безперервній цілеспрямованій взаємодії щодо формування та розвитку попиту на товари та послуги з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг з урахуванням змін у динамічному маркетинговому середовищі на всіх рівнях управління [100, с. 300];

2) маркетингова система – організаційно-управлінський механізм, що розробляється і реалізується службою маркетингу», «образ дії, засоби реалізації концепцій» [117, с. 32-40];

3) система маркетингу – у широкому значенні «система економічних відносин, що виникають у процесі виробництва і збуту товарів, орієнтованих на ринок, на споживача», у вузькому значенні «система маркетингу – це комплекс маркетингових функцій, елементів, прийомів, що здійснюються всіма учасниками виробництва і реалізації товарів» [9, с. 13];

4) система маркетингу – внутрішньо організована щодо зовнішнього середовища сукупність взаємопов'язаних складників (економічних, соціальних, організаційних, технічних та технологічних), цілісна єдність яких забезпечує, з одного боку, задоволення потреб споживачів, а з іншого – досягнення господарюючим суб'єктом поставлених цілей [8];

5) система маркетингу підприємства – це внутрішньо організована сукупність взаємопов'язаних компонентів (економічних, соціальних, організаційних, техніко-технологічних) щодо зовнішнього середовища, нерозривна єдність яких, з одного боку, забезпечує задоволення потреб споживачів, а з іншого боку, досягнення суб'єктом управління поставлених цілей [37, с. 55];

б) система маркетингу – сукупність елементів, які володіють самостійністю і цілісністю, перебувають у постійній цілеспрямованій взаємодії та взаємовідносинах щодо формування та розвитку попиту на товари і послуги з метою забезпечення довгострокових конкурентних переваг на всіх рівнях управління з урахуванням маркетингового середовища [100, с. 85].

Низка вчених вже здійснили спроби побудови комплексних систем маркетингу підприємства [16; 21; 41; 100]. Бутенко Т. В. підкреслює необхідність врахування аналітико-стратегічного підходу до побудови таких систем, врахування стратегічного підходу та потенційних змін системи, що спрямовує цілі підприємства в майбутнє, сприяючи його розвитку [21]. Крім того, деякі науковці підтримують ідею виділення функціональних підсистем окресленої системи, зокрема, маркетингову інформаційну підсистему, підсистему управління маркетингом та підсистему засобів маркетингу, а також ідентифікації її завдань та функцій [110]. Аналогічного підходу дотримується Романенко О. О., виділяючи такі підсистеми цифрового маркетингу: маркетингового просування, інтернет-ресурсу підприємства; бізнес-аналітики. Балабанова Л. В. дотримується позиції щодо сформованого елементного складу такої системи, виокремлюючи управлінський, дослідницький та програмно-контрольний елементи системи маркетингу [9, с. 231-235]. Бойчук І. В. підкреслює важливість врахування традиційних елементів традиційних маркетингових систем та комунікацій у процесі функціонування систем [16]. Однак вищезазначений системний елементний склад не є вичерпним та потребує доповнення. У процесі дослідження було сформовано авторську модель системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, представлену на рисунку 1.4.

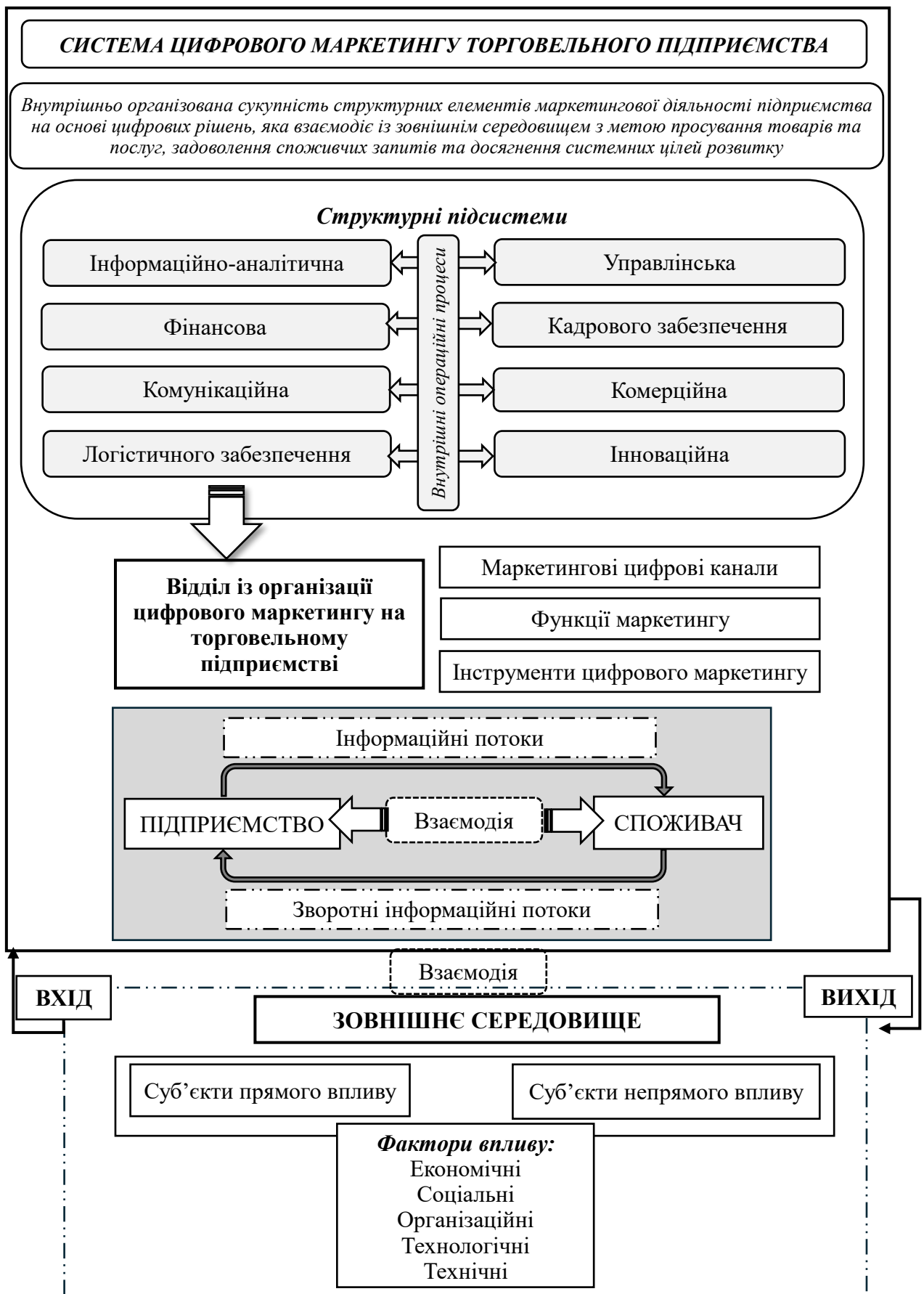


Рисунок 1.4 – Система цифрового маркетингу торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором [91].

Детальніше розглянемо складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Інформаційно-аналітична підсистема цифрового маркетингу торговельного підприємства забезпечує збір, структурування, обробку, аналіз та представлення даних, отриманих як із зовнішнього середовища, так і з продуктованих самим підприємством, для ухвалення подальших стратегічних та тактичних рішень маркетингової діяльності підприємства. Ця система дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, поліпшувати якість управлінських рішень, а також сприяти побудові даноцентричної системи цифрового маркетингу на підприємстві, тим самим посилюючи роль інформаційно-аналітичної підтримки в процесі управління підприємством.

Фінансова підсистема реалізує управління фінансовими потоками, контроль витрат на маркетингову діяльність. Ця підсистема сприяє оптимальному розподіленню маркетингового бюджету, мінімізації недоцільних витрат, а також максимізації результативності маркетингової діяльності. Загалом підсистема також підвищує рівень фінансової дисципліни в маркетинговій діяльності, а також економічно обґрунтовує маркетингові стратегії.

Комунікаційна підсистема об'єднує сукупність каналів комунікації, сприяє автоматизації та персоналізації маркетингової взаємодії та сприяє формуванню єдиного інформаційного простору для побудови довгострокових відносин з контрагентами, зокрема, споживачами, партнерами, конкурентами, постачальниками тощо. У межах реалізації цифрового маркетингу ця підсистема сприяє підвищенню лояльності до торговельного підприємства, покращенню його іміджу, адаптації маркетингових комунікацій, а також покращує загальну взаємодію та залученість споживачів через цифрові інструменти та комунікаційні канали.

Підсистема управління виступає центральним ядром системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Дуброва Н. П. та Крючко Л. С. окреслюють спектр реалізації підсистеми управління системи

цифрового маркетингу таким чином: «...формує сукупність управлінських принципів, структурних ланок, кадрів, функцій, методів і технологій, що використовуються під час планування, організації, проведення та контролю результатів маркетингових процедур» [55, с. 66]. Отже, ця підсистема здійснює контроль над сукупністю маркетингових процесів, що реалізуються підприємством, а також сприяє інтеграції даних із інших підсистем для ухвалення рішень та досягнення цілей, реалізуючи комплексний підхід до управління маркетинговими процесами та їхньою ефективністю на підприємстві.

Підсистема кадрового забезпечення відповідає за підготовку, підвищення кваліфікації, ефективну взаємодію команди маркетингових спеціалістів, що являють собою людський ресурсний потенціал торговельного підприємства, загалом сприяючи ефективній взаємодії суб'єктів у межах системи торговельного підприємства. Підсистема кадрового забезпечення інтегрується із рештою підсистем за рахунок кваліфікованого цілеспрямованого впливу спеціалістів маркетингового відділу, що покращує внутрішню комунікацію та підвищує результативність їхньої діяльності.

Комерційна підсистема системи забезпечує потенціал підприємства комерціалізувати операційну діяльність через реалізацію товарів і послуг. За своєю суттю цифровий маркетинг виступає формою комерційної діяльності, дозволяючи інтегрувати маркетингові процеси з процесами продажів, автоматизуючи та оптимізуючи бізнес-процеси.

Інноваційна підсистема маркетингу забезпечує імплементацію цифрових рішень у маркетингову діяльність, процеси, методи та канали комунікації з метою підвищення загального рівня конкурентоспроможності. Врахування цієї підсистеми дозволяє торговельному підприємству адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища, а також збагачувати власний цифровий арсенал сучасними інструментами цифрового маркетингу. Серед ключових завдань інноваційної підсистеми варто виділити моніторинг та впровадження маркетингових інновацій; автоматизацію маркетингових

процесів; реалізацію інноваційних підходів до ведення маркетингової діяльності. Загалом ця підсистема сприяє підвищенню загального рівня конкурентоспроможності, забезпечення персоналізації маркетингових зусиль, отримання конкурентних переваг унаслідок впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність.

Підсистема логістичного забезпечення сприяє підтримці задоволеності клієнтів шляхом координації бізнес-процесів, пов'язаних із постачанням, зберіганням, розповсюдженням та управлінням товарними запасами, у межах якої цифрові технології виступають джерелом оптимізації процесів. У зв'язку з цим підсистема логістичного забезпечення дозволяє торговельному підприємству ефективно доставляти товари та послуги до клієнтів [91].

Взаємодіючи в комплексі, сукупність окреслених підсистем підтримує цілісність та стабільність внутрішніх операційних процесів, генеруючи інформацію, опрацьовує та застосовує маркетинговий відділ торговельного підприємства. Цей відділ координує та здійснює керування вищезазначеними підсистемами, забезпечуючи їхню інтеграцію. На наше переконання, до завдань цього відділу варто віднести: розробку та реалізацію цифрових маркетингових стратегій; інтеграцію цифрового маркетингу в бізнес-процеси підприємства; управління комунікацією через цифрові канали; контроль та оптимізацію маркетингових витрат.

Відділ з організації цифрового маркетингу на торговельному підприємстві сприяє реалізації окреслених функцій маркетингу, визначає сукупність маркетингових цифрових каналів, що використовуються для налагодження взаємодії, а також формування та оцінки ефективності інструментарію, що сприяє досягненню запланованих цілей розвитку торговельного підприємства.

Крім обміну інформацією між структурними підсистемами, торговельне підприємство реалізує постійну взаємодію між споживачами за рахунок цифрових каналів, які дозволяють транслювати прямі інформаційні потоки (наприклад, із ціннісною пропозицією підприємства, маркетинговими повідомленнями, наданням інформаційної підтримки тощо) та зворотні

інформаційні потоки, що являють собою опрацьовану інформацію та дані, які надходять від споживача до торговельного підприємства та опрацьовуються маркетинговим відділом. Вони можуть включати: відгуки та пропозиції, аналітику щодо споживчої поведінки в цифрових каналах, та загалом є агрегованою сукупністю якісних та кількісних даних, які потребують опрацювання та повторення інформаційного обміну.

Фактори зовнішнього середовища є визначальними для системи, оскільки вони формують вхідні початкові системні параметри, у яких ця система функціонуватиме. Це означає, що зовнішні чинники формують маркетингові стратегії, впливають на вибір інструментів, каналів комунікації, цільову аудиторію та навіть бюджетування маркетингових кампаній. У межах окресленої системи запропоновано виділяти такі групи факторів: економічні, соціальні, організаційні, технологічні та технічні.

Представлена система включає як суб'єктів прямого (споживачі, постачальники, конкуренти тощо), так і непрямого впливу (держава, інтереси якої представляють регулюючі органи, громадські організації, представники засобів масової інформації, науково-технічні організації тощо), що формують зовнішнє середовище, з яким система цифрового маркетингу взаємодіє через низку специфічних механізмів та цифрових каналів. У той час як торговельне підприємство має можливість безпосередньо контактувати із суб'єктами прямого впливу та відповідати на їхній вплив, безпосередня взаємодія суб'єктів непрямого впливу відсутня, але продовжує здійснювати вплив на вхідні параметри системи. Така взаємодія підтримує відкритість системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що передбачає динамічну взаємодію із цим середовищем, необмежений доступ до інформації, отримуючи та обробляючи яку торговельне підприємство формує основу для адаптації до змін.

Оскільки кожне підприємство є унікальним за своєю природою, структура та функціонування окресленої системи можуть варіюватися залежно від конкретних контекстуальних умов. Водночас представлена система здатна виступати частиною надсистеми, де подібні суб'єкти

формуватимуть галузеве середовище, що визначатиме загальні тенденції розвитку, маркетингові стандарти обслуговування, регуляторні вимоги та технологічні інновації, що впливають на ефективність цифрових стратегій кожного окремого підприємства.

У межах поточного підрозділу дисертаційної роботи було розглянуто теоретичні аспекти функціонування та розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Розгляд категорії «торговельне підприємство» дозволив деталізувати особливості діяльності торговельних підприємств, які, у свою чергу, впливають на впровадження та використання цифрового маркетингу в межах діяльності даних підприємств. У підсумку це дало можливість визначити сутність системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, а також деталізувати складові, а також особливості як внутрішнього, так і зовнішнього середовищ цієї системи. Ефективне управління системою полягає у зменшенні розриву між ідеальним та фактичним станами функціонування системи, що дозволяє досягти оптимальних результатів діяльності. У результаті, питання методичних аспектів оцінювання стану розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства пропонується детальніше розглянути в наступному підрозділі дисертації.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Розвиток та поширення інформаційно-комунікаційних технологій, диджиталізація бізнес-процесів, а також ускладнення бізнес-ландшафту зумовлюють необхідність безперервної адаптації маркетингової діяльності торговельного підприємства до системних ринкових змін [87]. Як наслідок, торговельні підприємства потребують адаптації існуючих підходів до управління маркетинговою діяльністю в онлайн-середовищі. Крім стратегічної переорієнтації маркетингової діяльності, яка інтегрує в собі технологічні інновації, сприяючи формуванню якісно нового типу маркетингової взаємодії

- цифрового маркетингу, підприємство все частіше та інтенсивніше впроваджує та тестує інноваційні інструменти взаємодії, які роблять можливим фактичну взаємодію в системі відносин «підприємство-споживач», сприяючи реалізації торговельним підприємством поставлених цілей розвитку.

Доцільно зазначити, що науковці по-різному трактують категорію «інструмент маркетингу». Наприклад, О. Г. Вдовічена та інші [27, с. 86] розуміють під ними «канали, через які маркетолог здатен оперативно зібрати інформацію про споживача, його вподобання і запити, а також передати інформацію покупцеві про продукцію/послуги, які можуть його зацікавити». Разом з тим, для цієї дефініції характерне обмежене стратегічне спрямування на майбутнє, натомість – підприємства використовують інструменти для виконання повсякденних питань, не зіставляючи їх із довгостроковими цілями.

Дячков Д. В. надає власне трактування, розглядаючи інструменти маркетингу як «напрями, способи, засоби та заходи, що дозволяють охопити значну цільову аудиторію, привернути увагу потенційних клієнтів до діяльності підприємства, бренду, продукту чи послуги» [56, с. 138]. Ширше визначення інструментів надають І. Лісовський та інші, інтерпретуючи їх як «набір стратегій, методів, та тактичних засобів, які підприємства використовують для досягнення своїх цілей та забезпечення успішної взаємодії зі своєю цільовою аудиторією» [93, с. 142]. Аналогічно, Кібальник Л. О. розуміє під ними «заходи, які дозволяють оповістити велику кількість людей або привернути увагу цільової аудиторії до продукції або послуг компанії, підприємства чи організації» [73]. Віддаючи належне всім вищезазначеним категоріям, пропонуємо інструментами цифрового маркетингу розуміти сукупність технічних засобів та методів їхнього застосування, що використовуються підприємством для управління маркетингом з метою досягнення короткострокових та довгострокових цілей розвитку.

Деякі із дослідників ототожнюють цифровий маркетинг із сукупністю інструментів, однак, на нашу думку, такий підхід є однобічним, оскільки цифровий маркетинг охоплює не лише інструменти, але і стратегії, процеси та взаємодії, які сприяють створенню цінності для споживачів. Можна стверджувати, що сьогодні

маркетинговий інструментарій продовжує зазнавати значних еволюційних змін, зумовлених закономірними процесами вдосконалення та ускладнення технологій, а також еволюцією мережевого середовища, що підтверджується низкою досліджень [16; 109; 142].

Сформований маркетинговий інструментарій дозволяє торговельному підприємству суттєво покращити операційну та стратегічну діяльність. Полях С. С. зазначає про здатність цих інструментів мінімізувати розрив між потребами споживачів та пропозицією підприємства, а також досягти оптимальної адаптації асортименту продукції та комплексу до потреб споживачів [131]. Крім того, інструменти цифрового маркетингу стимулюють взаємодію між різними учасниками ринку, дозволяючи створювати нові форми зв'язків і співпраці, що, у свою чергу, змінює саму структуру економіки, сприяючи формуванню інформаційного суспільства та розвитку цифрового середовища. Маркетингові інструменти можуть сприйматися як засіб впливу на ринок, координуючи стратегії для досягнення конкурентних переваг [1].

Аналіз наукової літератури демонструє істотну увагу науковців до пошуку та формування оптимального маркетингового інструментарію сучасного підприємства. Водночас незрозумілим залишається взаємозв'язок між маркетинговими каналами та арсеналом інструментів, які використовує торговельне підприємство в онлайн-середовищі. При цьому деякі науковці не надають достатніх критеріїв розмежування каналів та інструментів цифрового маркетингу, що спричинює концептуальний конфлікт між вищезгаданими категоріями. На нашу думку, відсутність погодженості між маркетинговими каналами та інструментами здатна спричинювати помилкову кореляцію інструментів та каналів маркетинговими спеціалістами, що, у свою чергу, впливає на фрагментарність маркетингових заходів, де інструменти не повною мірою інтегруються в наявні канали. Крім того, фокусування уваги на певних інструментах без врахування оптимальних каналів комунікації зі споживачами істотним чином зменшує ефективність маркетингових кампаній. Наявні класифікації інструментів цифрового маркетингу представлені на рис. 1.4.

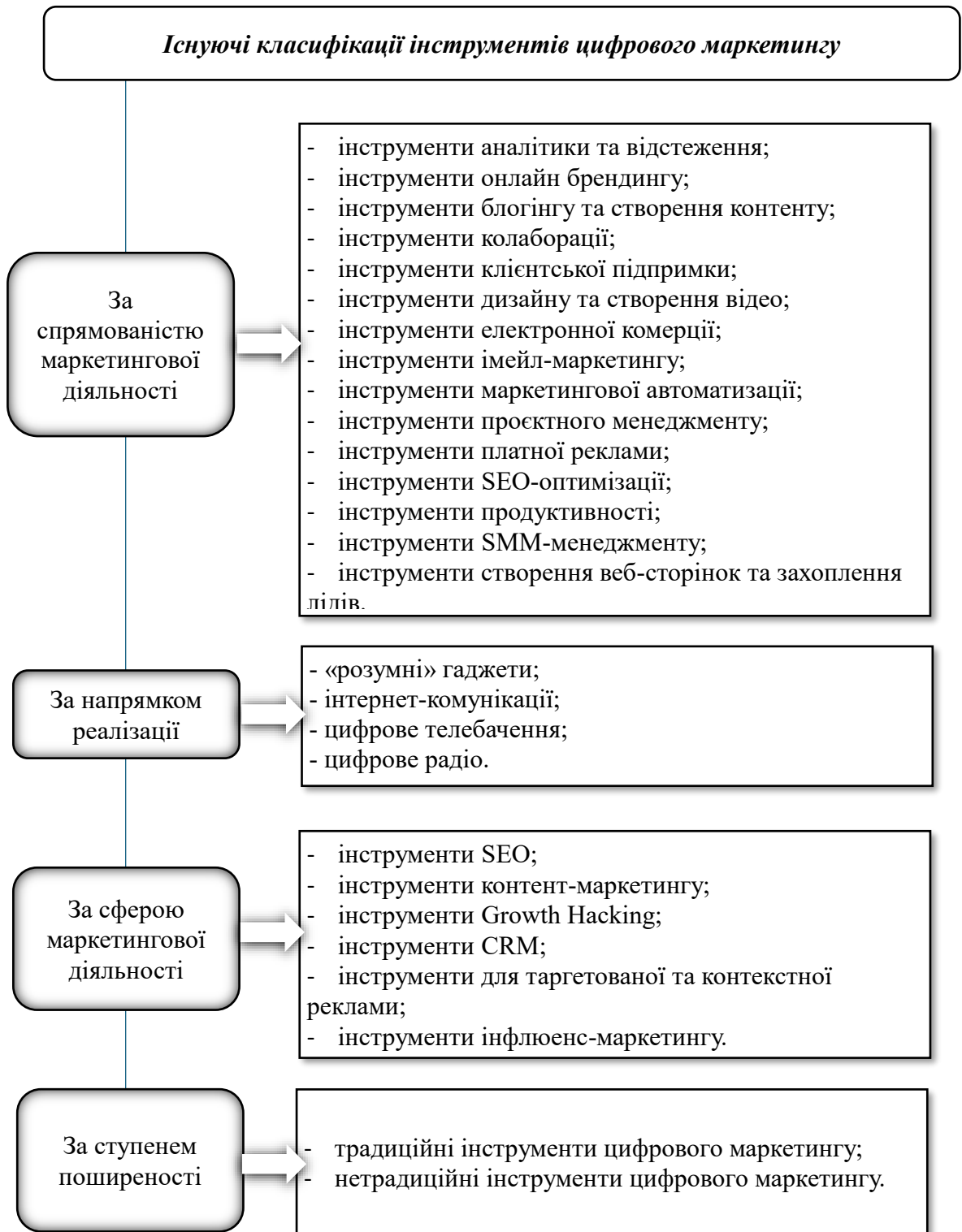


Рис. 1.4. Існуючі класифікації інструментів цифрового маркетингу

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 43; 54; 56; 77; 93; 179].

Канали цифрового маркетингу – це «матеріально-технічний простір, призначений для організації зв'язку між сторонами, передачі та обміну інформацією» [73]. Іншими словами, канал цифрового маркетингу є

цифровим середовищем, що транслює маркетингові повідомлення. Виділимо аступні канали цифрового маркетингу: веб-сайт; електронна пошта; соціальні мережі; месенджери; відео платформи; дисплейні оголошення; мобільні пристрої; платний пошук; пошуковий маркетинг; search engine marketing; органічний пошук.

У таблиці 1.4 представлено класифікацію існуючих каналів цифрового маркетингу.

Таблиця 1.4

Класифікація каналів цифрового маркетингу

<i>Критерій класифікації</i>	<i>Канали цифрового маркетингу</i>
За характером володіння	<ul style="list-style-type: none"> - Власні (приватні) канали – платформи, середовище, що підпорядковуються підприємству (наприклад, вебсайт, мобільні застосунки); - Залучені (публічні) канали – загальнодоступні платформи, які використовуються багатьма учасниками ринку (соціальні мережі, пошукові мережі, цифрове телебачення тощо)
За типом взаємодії	<ul style="list-style-type: none"> - Односторонні канали (здійснюють трансфер інформації без можливості активного зворотного зв'язку): цифрове телебачення, рекламні інтерактивні екрани тощо); - Двосторонні канали (дозволяють споживачам взаємодіяти із маркетинговим контентом та іншими учасниками): соціальні мережі, веб-сайти, чатботи тощо.
За рівнем персоналізації	<ul style="list-style-type: none"> - Масові (маркетингові повідомлення передаються великій цільовій аудиторії: цифрове телебачення, соціальні мережі); - Персоналізовані (маркетингові повідомлення адаптуються до потреб конкретного споживача: наприклад, чатботи, мобільні застосунки, електронна пошта тощо).
За ступенем залучення споживача	<ul style="list-style-type: none"> - Пасивні канали (споживач взаємодіє із маркетинговим повідомленням без необхідності активних дій: цифрове телебачення, електронна пошта, дисплейні оголошення; платний пошук тощо); - Активні канали (вимагають від споживача дій): соціальні мережі, інтерактивні екрани, вебсайт, мобільні застосунки).
За масштабами витрат	<ul style="list-style-type: none"> - Низьковитратні канали (не потребують значних інвестиційних вкладень для їхньої експлуатації): соціальні мережі, qr-коди, електронна пошта, маркетингові блоги) - Високівитратні канали (потребують значних інвестиційних вкладень для їхньої експлуатації): платний пошук, дисплейні оголошення.
За часовою спрямованістю	<ul style="list-style-type: none"> - Короткострокові (не потребують часу для повного освоєння, приносять швидкий, але нестійкий результат): дисплейні оголошення, платний пошук тощо. - Довгострокові (потребують часу для повного освоєння, проте, надають більш стійкі у часі переваги): органічний пошук; веб-сайт;

Джерело: систематизовано автором на основі [67; 96; 120; 157; 186; 239].

Вважаємо доцільним зазначити про необхідність чіткого порядку при виборі інструментів цифрового маркетингу, де акцент спершу здійснюється на ідентифікації відповідного цифрового комплексу каналів маркетингу, які є релевантними поставленим маркетинговим цілям, із подальшим вибором відповідних цифрових маркетингових інструментів, які оптимально відповідають специфічним каналам маркетингу.

У процесі дослідження було ідентифіковано інструменти цифрового маркетингу, які можуть використовувати торговельні підприємства (рис. 1.5), а також їхній взаємозв'язок із цифровими маркетинговими каналами.

Аналізуючи рис. 1.5, можна стверджувати, що низка інструментів здатна реалізуватися через один і більше цифрових каналів, підтримуючи варіативність маркетингових відповідей та сприяючи взаємодії підприємства з цільовою аудиторією. Однак деякий інструментарій є істотно обмеженим у використанні, реалізуючись через один маркетинговий канал: це, наприклад, інструменти імейл-маркетингу, єдиним каналом якого є електронна пошта. Виявлено мультифункціональність двох інструментів, (маркетингової аналітики та маркетингового менеджменту), які здатні адаптуватися та охопити всю екосистему цифрового маркетингу, забезпечуючи комплексний підхід до аналізу та управління маркетинговими активностями торговельного підприємства.

Інструменти SEO-оптимізації сприяють ранжуванню бізнес-сторінок на найбільш видимих і конкурентних позиціях у пошуковій видачі [93; 94]. Хоча тривалість процесу, яка дозволить дійти стабільних результатів, є значною, а навички маркетологів мусять бути високими (оскільки переважна більшість алгоритмів не є видимою, а, отже, не може бути передбачена), результати його залучення є відносно стійкими. До ключових видів SEO-інструментів належать: аналіз ключових слів, технічний SEO-аналіз, інструменти лінкбїлдіngu, аналіз конкурентів; локальне SEO.

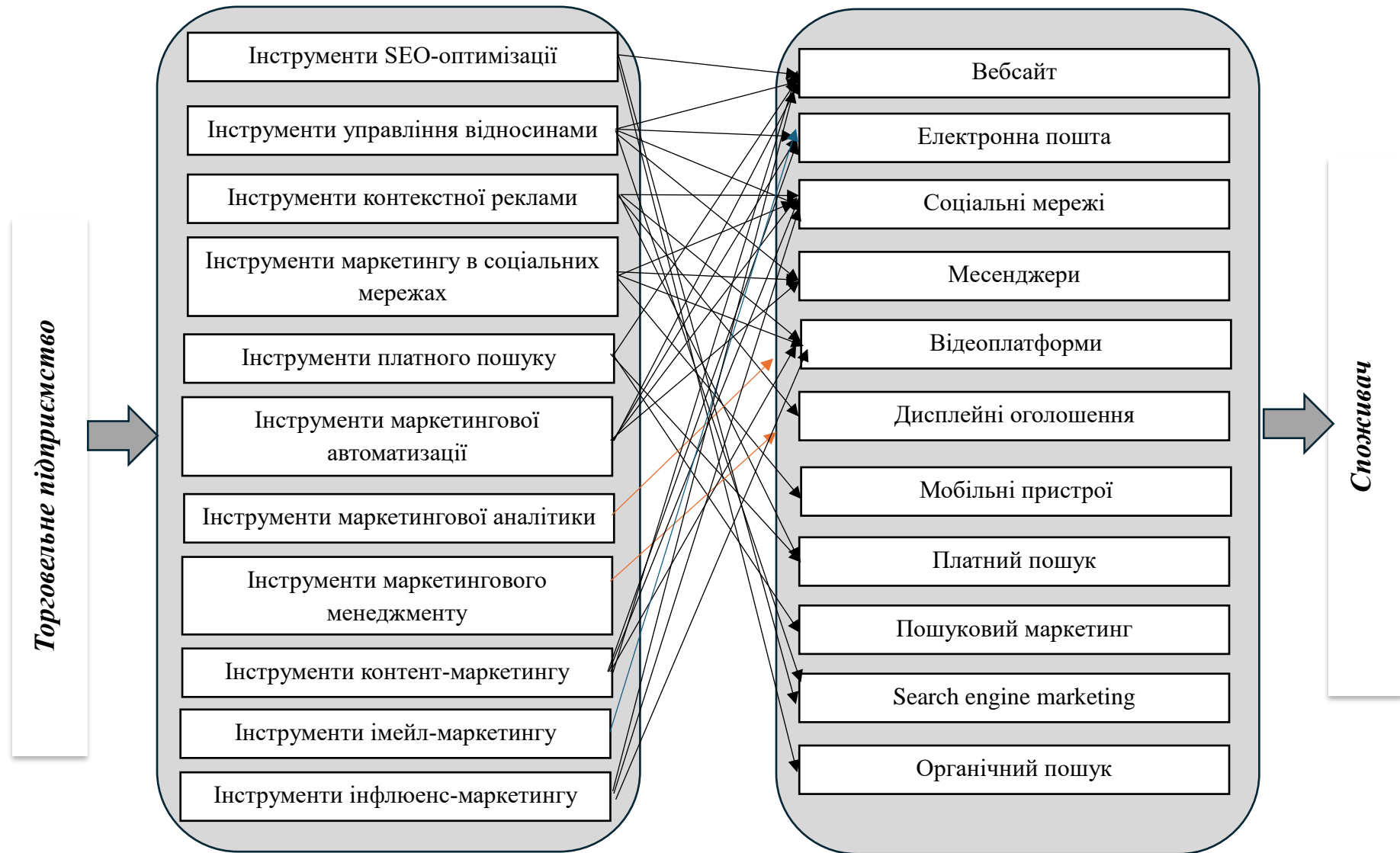


Рис. 1.5. Взаємозв'язок між ключовими інструментами та каналами цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [35; 66; 77; 108; 235; 243; 248].

Застосовуючи інструменти управління відносинами з клієнтами, підприємство покращує власну здатність здійснювати моніторинг та аналізувати взаємодію із покупцями [93]. Напрями, у яких можна застосовувати отримані дані, є широкими: застосування інструментарію дозволяє автоматизувати процеси продажів, оцінювати ефективність маркетингових кампаній, покращувати рівень обслуговування споживачів. Хоча CRM-системи значно покращують управління відносинами зі споживачами, серед факторів, що стримують їхню імплементацію, є висока вартість; до того ж такі інструменти потребують додаткових витрат на інтеграцію, навчання персоналу та технічну підтримку, а також є складними в оновленні та технічній підтримці. Однак окреслені недоліки здатні нівелюватися за рахунок високого потенціалу застосування.

Інструменти контекстної реклами дозволяють налаштовувати та демонструвати рекламні банери та текстові оголошення на вебресурсах споживачам на основі їхніх пошукових запитів, а також контенту, який вони споживають [111; 145]. У результаті торговельні підприємства здатні передавати маркетингові повідомлення до цільової аудиторії в оптимальний період, коли їхня зацікавленість у товарах чи послугах підприємства є максимальною.

Різновидом контекстної реклами є пошукова реклама (платний пошук), яка є більш звуженим різновидом маркетингу, інструментарій якої спрямовано на відображення маркетингових повідомлень у відповідь на конкретні запити споживачів. Принцип дії цієї реклами такий: ймовірність появи оголошення у верхній частині сторінки вебпошуку є прямо пропорційною релевантності маркетингового оголошення та розміру ставки за його публікацію. Перевагами обох інструментаріїв є можливість точного націлювання, тобто залучення споживачів, які є точною цільовою аудиторією та найбільш зацікавлені в товарах і послугах торговельного підприємства, адже вже проводять попередній пошук та аналіз товарних альтернатив. Водночас серед недоліків виділяють здатність споживачів просто проігнорувати рекламне оголошення,

необхідність досвіду спеціалістів у освоєнні такого інструментарію та постійного моніторингу ефективності маркетингових оголошення.

Застосування соціальних мереж як каналу взаємодії із цільовою аудиторією та просування продукції підприємства потребує відповідного інструментарію, що набуватиме ролі каналу для підтримки слухання та спілкування з покупцями. Для вирішення цих завдань доцільним є застосування інструментів залучення аудиторії; соціального слухання; аналітики та моніторингу; планування, створення та автоматичної публікації контенту [1; 111; 145; 176]. Однак прямо виміряти ефективність застосування подібних інструментів важко, а застосування платформами соціальних мереж власних алгоритмів може ускладнювати просування контенту.

Інструменти маркетингової автоматизації дозволяють торговельному підприємству використовувати сукупність інструментарію для автоматизації ключових маркетингових бізнес-процесів. Маркетингова автоматизація може бути зосереджена на: email-розсилках, соціальних мережах, чатботах, сегментуванні цільової аудиторії, аналітичній діяльності. Унаслідок цього підприємство здатне знизити навантаження на маркетингових спеціалістів, автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами та збір зворотного зв'язку, що загалом максимізує ефективність операційної діяльності.

Аналітичні інструменти дозволяють торговельному підприємству отримати агреговану сукупність даних про маркетингову діяльність у режимі реального часу, а також ухвалювати рішення на основі об'єктивних даних, оптимізувати витрати ресурсів, а також підвищувати рентабельність маркетингової діяльності. Сак Т. В. та інші пропонують розглядати ці інструменти з погляду операційної та стратегічної спрямованості, дозволяючи підприємству реалізувати даноцентричні рішення як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективах. Зокрема, можна виділити інструменти веб-аналітики, аналітики соціальних мереж, email-маркетингу, а також глибокої аналітики даних [148]. Площина реалізації аналітичних інструментів на сьогодні рівномірно розподілена між трьома головними аналітичними задачами, а саме:

- пошук взаємозв'язку між різнорідними джерелами аналітичної інформації;
- прогнозування споживчої поведінки та її потенційних змін;
- прогнозування обсягів, структури та динаміки продажів товарів та послуг [206].

Маркетингове стратегічне управління потребує відповідного інструментарію маркетингового менеджменту. На відміну від інших груп інструментів, ця група здатна включати в себе й інструменти іншої групи, якщо поставлені завдання вимагають від підприємства такого рішення. Залежно від поставленої мети виділяють інструменти планування; інструменти аналізу; інструменти реалізації; інструменти контролю та уніфіковані інструменти [238, с. 306-307]. У сукупності вони здатні комплексно оцінити ринкове середовище та контрагентів, дозволяючи підприємству краще планувати маркетингові ініціативи та узгоджувати їх із загальною маркетинговою стратегією.

Інструменти email-маркетингу дозволяють торговельним підприємствам створювати, автоматизувати й надсилати електронні листи, а також аналізувати взаємодію з потенційними та наявними споживачами. Ключовою метою використання цих інструментів є підвищення ефективності комунікації із цільовою аудиторією, підвищення лояльності та довіри до підприємства, а також збільшення конверсій шляхом перенаправлення споживачів на бажані вебресурси підприємства та проведення його за етапами маркетингової воронки.

У своїй діяльності торговельні підприємства застосовують подібний інструментарій для автоматизації, сегментації та персоналізації маркетингових повідомлень, а також управління базою контактів покупців для полегшення комунікації із ними.

Використання імейл-маркетингу характеризується ефективністю та економічністю, здатністю обрати відповідний до підприємства тон та стиль комунікації зі споживачами, що забезпечує персоналізацію взаємодії. До того

ж автоматизований процес надсилання листів значно пришвидшує реалізацію бізнес-процесів, а також дозволяє налаштовувати автоматичні відповіді на різних етапах взаємодії (зокрема, листи після здійснення процесу купівлі, нагадування про забуті товари в електронному кошику тощо). Водночас є значна загроза щодо потрапляння листів у спам (небажані повідомлення), необхідність оновлення переліку контактів, зміну ставлення споживачів до підприємства внаслідок неправильно обраного стилю комунікації.

Інструменти інфлюенс-маркетингу, крім залучення лідерів думок для просування ідей та товарів підприємства, застосовують спеціальні платформи для співпраці з інфлюенсерами, із подальшим аналізом такої взаємодії. Виділяють: інструменти для пошуку інфлюенсерів; інструменти для автоматизації маркетингових кампаній; інструменти для аналізу та звітності взаємодії з інфлюенсерами; інструменти для управління відносинами з інфлюенсерами. Зручність та ефективність автоматизації процесів взаємодії та персоналізації маркетингових заходів перебувають у динамічному протистоянні зі значною вартістю подібних інструментів, що часто виходять за межі маркетингового бюджету.

На сучасному етапі торговельне підприємство зазнає постійного впливу з боку зовнішнього середовища: поява нових технологічних інновацій, зміна поведінки споживачів, а також турбулентність ринкового середовища зумовлюють потребу в розробці чіткої системи принципів, яка дозволяє адаптувати систему цифрового маркетингу торговельного підприємства до умов, що змінюються. Під принципами в цьому випадку пропонуємо розуміти положення, які дозволяють узагальнено відобразити властивості, характерні для цифрової маркетингової діяльності, узагальнюючи досвід, надаючи певні орієнтири та спрямовуючи діяльність торговельного суб'єкта. О. В. Жегус та В. Г. Беліченко підкреслюють здатність правильно сформованої системи принципів позитивно позначатися за ефективності системи маркетингу підприємства [59].

Ідентифікація принципів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства дозволяє узгодити операційні, тактичні та стратегічні зусилля підприємства для формування довготривалих відносин зі споживачами, досягненню цілей розвитку та підтримки функціонування окресленої системи на оптимальному рівні.

Вважаємо за потрібне зауважити, що система цифрового маркетингу торговельного підприємства здатна переживати декілька станів свого існування (рис. 1.6), тим самим забезпечуючи безперервну реалізацію життєдіяльності. До того ж на кожному з цих етапів повною мірою проявляється інтерактивний характер управління системою цифрового маркетингу, що потребує активного залучення суб'єктів, що здійснюють управління цією системою. Відповідно до ідентифікованих станів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства запропоновано ідентифікувати принципи побудови, принципи функціонування, а також принципи розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства (табл. 1.5).



Рис. 1.6. Стани системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [100; 220; 227; 236; 240].

Принципи становлення, функціонування та розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Принцип	Характеристика принципу
1	2
Принципи становлення	
<i>Системності</i>	Передбачає формування та сприйняття цифрової маркетингової діяльності на підприємстві як організованої системи взаємопов'язаних елементів, що об'єднані численними зв'язками та спільною метою
<i>Цілеспрямованості</i>	Відображає спрямованість усіх елементів та процесів системи цифрового маркетингу на реалізацію визначених цілей, які позитивно відображаються на діяльності торговельного підприємства
<i>Комплексності</i>	Зумовлює здатність системи цифрового маркетингу бути ефективною, коли присутня взаємодія всіх елементів та процесів маркетингової діяльності як органічно взаємопов'язаних один із одним
<i>Даноцентричності</i>	Передбачає, що реалізація рішень та здійснення оцінки цифрової маркетингової діяльності повинне ґрунтуватися на достовірних, вимірних та перевірених даних, що становлять основу для подальших бізнес-рішень
<i>Цілісності та синергетичності</i>	Цифровий маркетинг торговельного підприємства являє собою не скільки набір інструментів, а логічно сформовану систему, де елемент підсилює дію інших, а загальна діяльність спрямована на досягнення спільної мети. Реалізація цього принципу також передбачає здатність системи зберігати унікальний склад та структуру, незважаючи на зміни зовнішнього середовища
<i>Узгодженості</i>	Наголошує на здатності сукупності елементів системи на всіх рівнях бути логічно підпорядкованими один одному, а також обраній стратегії розвитку системи цифрового маркетингу
Принципи функціонування	
<i>Ефективності</i>	Передбачає досягнення всіх елементів та процесів цифрової маркетингової діяльності рівня оптимізації, достатнього для досягнення максимальних результатів при мінімізації витрат
<i>Технологічності</i>	Полягає в інтеграції передових технологій та інструментів для досягнення оптимальних результатів маркетингової діяльності
<i>Безперервності</i>	Передбачає безперервність активності системи цифрового маркетингу, що забезпечує стабільну взаємодію з іншими учасниками зовнішнього середовища
<i>Інтерактивності</i>	Означає спрямованість дій системи цифрового маркетингу на включення споживачів у взаємодію із торговельним підприємством, за якого досягається двосторонній обмін інформаційними потоками
<i>Стратегічної орієнтації</i>	Підкреслює необхідність всіх маркетингових дій, методів, інструментів, каналів бути включеними до загальної цифрової маркетингової стратегії, а також сприяти досягненню довгострокових цілей розвитку торговельного підприємства
<i>Збалансованості</i>	Відображає необхідність забезпечити гармонійну взаємодію всіх складових системи цифрового маркетингу
<i>Швидкості реагування</i>	Передбачає необхідність оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі з боку системи цифрового маркетингу

1	2
Принципи розвитку	
<i>Адаптивності</i>	Відображає здатність системи оперативно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах, а також коригувати характер та спрямованість стратегічної та оперативної діяльності для підтримки оптимального рівня розвитку
<i>Стійкості</i>	Передбачає можливість системи цифрового маркетингу зберігати власну структуру, безперервність діяльності, а також здатність адаптації та відновлення внаслідок зовнішньо чи внутрішньо зумовлених змін, зберігаючи власну цілісність та ефективність
<i>Інноваційності</i>	Полягає у необхідності торговельного підприємства здійснювати постійний пошук підходів, методів та інструментів, що реалізують інновації для підтримки ефективності маркетингової діяльності
<i>Інтегрованості із зовнішнім середовищем</i>	Передбачає взаємопов'язаність системи цифрового маркетингу з навколишнім середовищем, за якого компоненти цифрової маркетингової стратегії враховують та реагують на зміни зовнішнього середовища та тенденції
<i>Розширення</i>	Полягає у необхідності торговельного підприємства активно розширювати можливості, використовуючи нові канали, інструменти, технології та підходи цифрового маркетингу

Джерело: сформовано автором на основі [76; 100; 161; 173; 187; 229].

Як стверджує Меленчук Ю. Т., «ефективність діяльності будь-якого підприємства визначається функціонуванням маркетингової системи» [103, с. 19]. Унаслідок динамічного розвитку цифрових технологій потреба у впровадженні дієвих інструментів оцінки ефективності їхньої реалізації в межах торговельного підприємства набуває все більшої актуальності. До того ж недостатньо уваги приділено оцінці результативності цифрового маркетингу, що істотно відрізняється від традиційної маркетингової діяльності внаслідок специфіки функціонування підприємств у цифровому середовищі. Крім того, така методика повинна враховувати особливості конкретного підприємства, специфіку галузі, у якій воно функціонує, доступність та якість даних, здатність трансформації результатів у фінансові показники, а також потреби управлінського апарату в аналітичній інформації для ухвалення рішень. У результаті розробка методичного підходу до оцінки стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства є необхідним завданням, яке пропонується вирішити в межах цього підрозділу.

За своєю суттю система цифрового маркетингу є складним об'єктом дослідження, тому відсутність методичного підходу до оцінювання її стану перешкоджає забезпеченню об'єктивності в управлінні маркетинговими ресурсами, процесами та стратегіями та призводить до зниження ефективності торговельних підприємств. У свою чергу, розробка методичного підходу дозволить: отримати об'єктивну інформацію про стан та ефективність функціонування системи; ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення; здійснювати цілеспрямований вплив як систему загалом, так і на окремі її частини [95; 113]. Таким чином, можемо стверджувати, що формування методики сприятиме поєднанню розрізнених до оцінювання ефективності цифрової маркетингової діяльності, а також забезпеченню системності та комплексності аналізу.

На сьогодні в науковій літературі відсутній єдиний загальноприйнятий методичний підхід до оцінки ефективності маркетингової діяльності, а існуючі методики оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризуються низкою недоліків, у тому числі:

- тенденція до надмірного спрощення оцінки, що призводить до ігнорування важливих аспектів маркетингової діяльності підприємства;
- формалізація процесу аналізу, що знижує його об'єктивність та аналітичну цінність;
- складність проведення оцінювання внаслідок неможливості повною мірою виразити якісні аспекти маркетингової діяльності через кількісні показники;
- складність відокремити результати, які є наслідком внеску маркетингових зусиль від результатів, агрегованих внаслідок діяльності інших підрозділів підприємства;
- обмеженість доступної інформації, необхідної для реалізації оцінки;
- складність із формуванням оптимальної сукупності показників, які здатні повністю охопити ключові аспекти діяльності маркетингової системи;

- надмірна універсалізація, що не враховує специфіку галузі та сектору функціонування підприємства;
- односторонність оцінки, за якої недостатня увага аспектам споживчої поведінки, а також їхньої реакції на маркетингові ініціативи підприємства;
- залежність деяких методик від фінансових показників, які можуть змінюватися внаслідок економічної ситуації, і, як наслідок, неповною мірою відображати результативність маркетингової діяльності підприємства;
- обмежена здатність кількісних показників повною мірою відобразити результативність маркетингових зусиль [70; 95; 104; 146; 147; 156].

Переважає більшість існуючих методик фокусується на оцінюванні стану системи маркетингу через оцінку ефективності маркетингової діяльності. У таблиці 1.6 представлено підходи до інтерпретації науковцями ефективності маркетингової діяльності. Аналіз наведених визначень ефективності маркетингової діяльності дозволяє виділити низку спільних рис, зокрема, акцент на порівнянні результатів маркетингової діяльності з витратами, необхідними для їх досягнення, а також спрямування методики на врахування економічних результатів від реалізації окремих інструментів. Погоджуємося з думкою Савчук А., яка стверджує, що «оцінювання ефективності маркетингової діяльності з орієнтацією на довгостроковий успіх підприємства передбачає аналіз рівня досягнення його стратегічних цілей, відхилення між запланованими та фактичними показниками, знаходження співвідношення між результатами діяльності та витратами підприємства для реалізації стратегічних маркетингових рішень» [146, с. 28], водночас дотримуємося думки, що ефективність у сучасному середовищі є більше, ніж співвідношення між витратами та результатами діяльності, упускаючи аспекти нематеріальної складової маркетингу. У зв'язку з цим, формування методики через фокусування на ефективності сприяє формуванню показника-індикатора, що враховує не лише рівень економічної доцільності діяльності, але й рівень результативності маркетингових зусиль підприємства. Водночас фокусування виключно на кількісних показниках, на нашу думку, є недоцільним, адже не враховує якісні (нематеріальні) складові маркетингової діяльності, ігнорує стан

зовнішнього середовища, а також зводиться до оцінки тих конкретних аспектів та інструментів, ефективність діяльності яких може бути кількісно відображена.

Таблиця 1.6

**Підходи до інтерпретації науковцями ефективності
маркетингової діяльності**

Джерело	Розуміння сутності ефективності
[19, с. 22]	«Ефективність маркетингу – це важливий показник діяльності підприємства, який показує ступінь досягнення поставлених перед маркетинговою службою цілей»
[38, с. 332]	«Ефективність маркетингу – це показник оптимальності вжитих маркетингових заходів для зменшення витрат і досягнення очікуваних результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективах»
[156, с. 150]	«відношення результату фінансової діяльності підприємства (приросту фінансового результату) через функціонування маркетингових служб до витрат на їхнє утримання із застосуванням показників ефективності відкриття n-го магазину, від презентації підприємства в соціальних мережах та промокампанії, від сегментування цільового ринку»
[70, с. 186]	інтегрована оцінка, що відображає комплексні дії підприємства, яке для просування своєї продукції (обсягом X одиниць) для ринку А використовує низку маркетингових (у тому числі й комунікаційних) інструментів
[129]	ефективність маркетингової діяльності (індекс доходності) визначають як відношення сукупного дисконтованого прибутку, отриманого від реалізації маркетингових заходів у кожному році розрахункового періоду, до сукупних дисконтованих витрат на здійснення цих заходів

Джерело: узагальнено автором.

На наш погляд, при формуванні методичного підходу до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства необхідно враховувати декілька специфічних аспектів, зокрема:

- формувати систему оцінки показників та здійснювати аналіз значень поетапно, отримуючи на кожному із етапів оцінювання висновки;
- систему оцінки варто будувати, враховуючи показники, що є пріоритетними, водночас взаємопов'язаними, та дозволяють побудувати об'єктивну картину того, що відбувається на підприємстві;
- незважаючи на врахування істотної кількості показників, методика загалом повинна підтримувати легкість розрахунку за одночасного забезпечення швидкого та точного результату;
- вважаємо за необхідне врахувати як кількісні, так і якісні показники, що загалом поглибить аналіз;

- для аналізу необхідно враховувати показники, що відобразять як стратегічні, так і тактичні аспекти окресленої системи цифрового маркетингу;
- підтримувати включення в спектр окремих показників, які залежать від специфіки діяльності підприємства, що піддається оцінці;
- необхідно враховувати не лише маркетингових показників, але й дотичних аспектів, які сприяють формуванню більш повної картини [25; 38; 95; 113; 146; 156].

Для здійснення оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства запропоновано дотримуватись такої етапності (рис. 1.7).

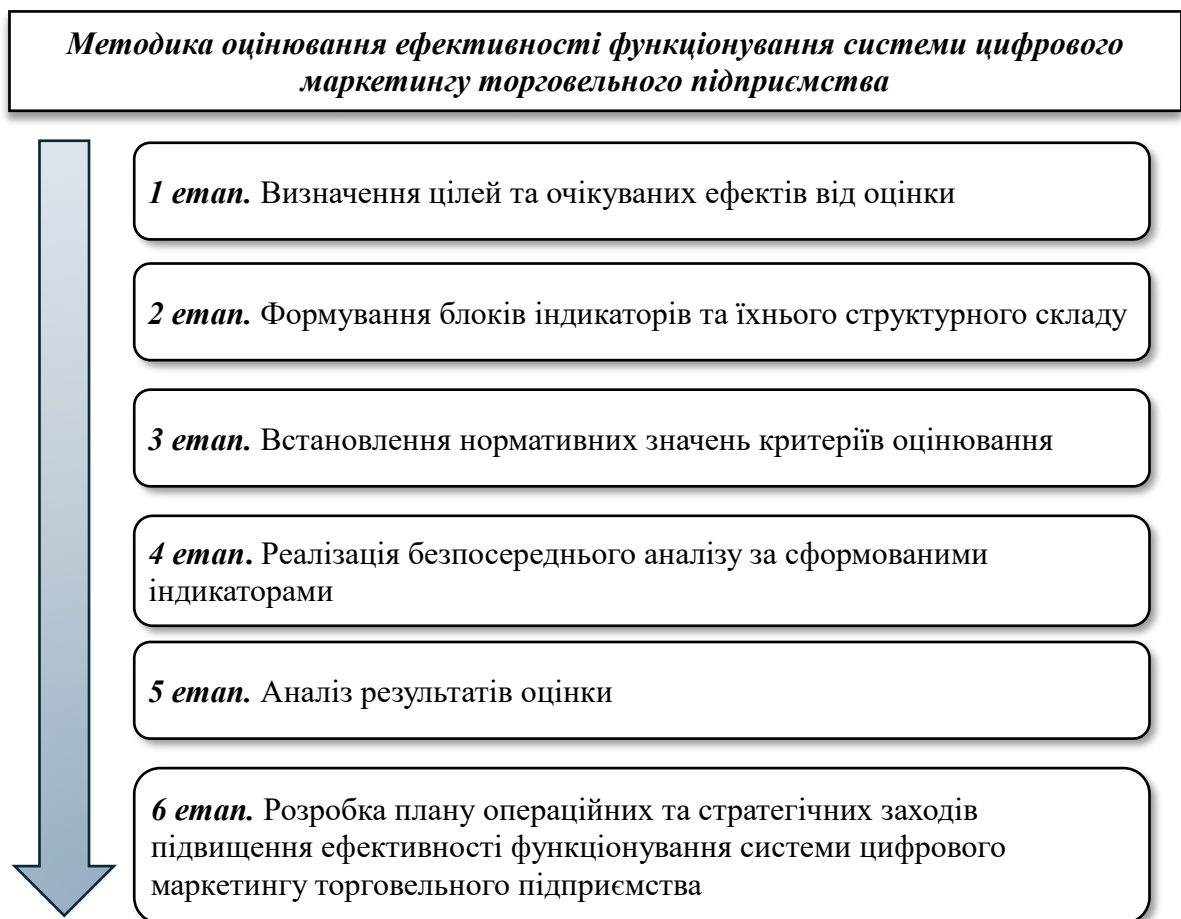


Рис. 1.7. Етапи реалізації методики оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Джерело: запропоновано автором на основі [19; 25; 28; 63; 129].

На підставі проведеного аналізу було сформовано окремі блоки індикаторів та визначено їхній структурний склад, що створило основу для об'єктивної та систематизованої оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. На відміну від існуючих методик, представлена авторська методика враховує не лише кількісні, але і якісні показники, а бальна оцінка, що проводиться групою експертів, дозволяє забезпечити простоту розрахунку інтегрального показника (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Блоки та структурний склад оцінки

Блок оцінки	Індикатори блоку	Тип оцінки
1	2	3
Фінансовий	Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)	кількісна
	Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)	кількісна
	Середній чек продажу через цифрові канали	кількісна
	(Загальна сума продаж через digital-канали/Кількість замовлень через цифрові канали)*100 %	кількісна
	Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті =(цифрові витрати/загальний маркетинговий бюджет)*100%	кількісна
	Частка повторних купівель через цифрові канали: (кількість повторних замовлень/ кількість унікальних покупців)*100 %	кількісна
	Ступінь конверсії : (кількість цільових дій/кількість відвідувань)*100 %	кількісна
	Вартість залучення клієнта: (загальні витрати на залучення/кількість нових клієнтів) *100 %	кількісна
Стратегія цифрового маркетингу	Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу	якісна
	Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства	якісна
	Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі	якісна
	Ступінь ефективності комунікації та командної роботи	якісна
	Ступінь контролю за реалізацією рішень	якісна
Управління цифровою маркетинговою діяльністю	Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу	якісна
	Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства	якісна
	Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі	якісна
	Ступінь ефективності комунікації та командної роботи	якісна
	Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень	якісна

1	2	3
Цифрові технології	Якість та функціональність цифрових каналів	якісна
	Якість та функціональність цифрових інструментів	якісна
	Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності	якісна
	Ступінь автоматизації маркетингових процесів	якісна
	Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії	якісна
	Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу	якісна
	Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу	якісна
Зовнішнє середовище	Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища	якісна
	Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії	якісна
	Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії торговельного підприємства	якісна
	Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці	якісна
	Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів	якісна
Асортимент	Ступінь відповідності асортименту торговельного підприємства реальним та потенційним потребам споживачів	якісна
	Ступінь широти та збалансованості асортименту торговельного підприємства	якісна
	Ступінь унікальності товарної пропозиції	якісна
	Ступінь оновлення асортименту торговельного підприємства	якісна
Організаційна культура	Ступінь відкритості торговельного підприємства до впровадження цифрового маркетингу	якісна
	Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача	якісна
	Рівень кваліфікації спеціалістів торговельного підприємства	якісна
	Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу торговельного підприємства	якісна
	Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу	якісна
	Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства.	якісна

Джерело: авторська розробка.

Спочатку необхідно здійснити розрахунок показника, що інтегрує дані оцінки за одним окремим блоком оцінки. Оскільки у кожному блоці буде враховано певну кількість критеріїв, для кожного індикатора (i) у межах блоку (b) визначається оцінка (x_i^b), яка виражається в балах, що проставляють експерти під час оцінювання. Через те, що кількісні показники представлено в

меншій кількості, ніж показників якісного характеру, було прийнято рішення нормалізувати значення, інтервально ранжуючи показники. Детальніше інтерпретацію результатів кількісних показників представлено в таблиці 1.8.

Таблиця 1.8

Інтерпретація результатів кількісних показників

Індикатор	Формула для розрахунку	Нормалізація індикатора
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)	$ROAS = \frac{\text{дохід від реклами}}{\text{витрати на рекламу}} * 100\%$	ROAS < 100% - 1 бал ROAS = 100–199% - 2 бали ROAS = 200–299% - 3 бали ROAS = 300–499% - 4 бали ROAS ≥ 500% - 5 балів
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)	$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{витрати на рекламу}} * 100\%$	ROMI < 0% - 1 бал ROMI = 0% - 49% - 2 бали ROMI = 50 - 99% - 3 бали ROMI = 100 - 199% - 4 бали ROMI ≥ 200% - 5 балів
Середній чек продажу через цифрові канали (СЧП)	$СЧП = \frac{\text{Загальна сума продажів через цифрові канали}}{\text{Кількість замовлень через цифрові канали}} * 100\%$	Визначається підприємством індивідуально або на основі середнього рівня за галуззю
Частка цифрових витрат у маркетинговому бюджеті (ЧЦВ)	$ЧЦВ = \frac{\text{цифрові витрати}}{\text{загальний маркетинговий бюджет}} * 100\%$	ЧПК < 10% - 1 бал ЧПК = 10–20 % - 2 бали ЧПК = 21–30 % - 3 бали ЧПК = 31–40 % - 4 бали ЧПК = більше 40 % - 5 балів
Частка повторних купівель через цифрові канали (ЧЦК)	$ЧЦК = \frac{\text{кількість повторних замовлень}}{\text{кількість унікальних покупців}} * 100\%$	ЧЦК < 10% - 1 бал ЧЦК = 10–20 % - 2 бали ЧЦК = 21–30 % - 3 бали ЧЦК = 31–40 % - 4 бали ЧЦК = більше 40 % - 5 балів
Ступінь конверсії (СК)	$СК = \frac{\text{кількість цільових дій}}{\text{кількість відвідувань}} * 100\%$	Визначається підприємством індивідуально або на основі середнього рівня за галуззю
Вартість залучення клієнта (ВЗК)	$ВЗК = \frac{\text{загальні витрати на залучення}}{\text{кількість нових клієнтів}} * 100\%$	Визначається підприємством індивідуально або на основі середнього рівня за галуззю

Джерело: авторська розробка.

Задля забезпечення зіставності результатів за розрахованими індикаторами, а також безпосереднього розрахувати вагу кожного блоку, розраховано ваговий коефіцієнт індикаторів всередині блоку (форм. 1.1).

$$w_i = \frac{\bar{x}_i}{\sum_{j=1}^n \bar{x}_j}, \quad (1.1)$$

де w_i – ваговий коефіцієнт блоку i ,

\bar{x}_i – середнє значення по блоку i ,

$\sum_{j=1}^n \bar{x}_j$ – сума середніх значень усіх індикаторів у блоці.

Оскільки частина показників є кількісними, у той час як переважна більшість показників у запропонованій методиці є якісними, постає необхідність у нормалізації показників, яка дозволить узагальнити результати всіх показників за єдиною шкалою. У результаті, для нормалізації індикаторів всередині кожного блоку оцінки було використано формулу 1.2:

$$N_i = \frac{\bar{x}_i}{x_{max}}, \quad (1.2)$$

де N_i – нормалізоване значення для індикатора i ,

\bar{x}_i – середнє значення індикатора i ,

x_{max} – максимально можливе значення індикатора i ($x_{max} = 5$).

Оскільки отримані нормалізовані значення за розрахованими індикаторами, приведеними до спільної шкали, необхідно привести до певного інтегрального спільного рішення, для цього пропонуємо розрахувати частковий інтегральне значення за кожним із блоків. Сутність його полягає у врахуванні вагового коефіцієнта, розрахованого на основі експертної оцінки для відповідного блоку, а також нормалізованих значень індикаторів усередині блоку (форм. 1.3).

$$v = \sum_{i=1}^n w_i \cdot N_i, \quad (1.3)$$

де v – частковий інтегральний показник для блоку,

w_i – ваговий коефіцієнт блоку i ,

N_i – нормалізований індикатор i ,

n – кількість індикаторів блоку.

Узагальнюючи розраховані за форм. показники, узагальнимо їх через інтегральний показник блоку I (форм. 1.4).

$$I = K * v, \quad (1.4)$$

де I – інтегральний показник блоку,
 K – ваговий коефіцієнт блоку,
 v – частковий інтегральний показник для блоку.

На наступному етапі здійснимо агрегацію часткових інтегральних показників, отриманих на попередньому етапі, з метою формування єдиного загального інтегрального показника. Для формування загального інтегрального показника було використано форм. 1.5.

$$I_{\text{заг}} = \sum_{j=1}^m I_j, \quad (1.5)$$

де $I_{\text{заг}}$ – загальний інтегральний показник оцінки;
 I_j – інтегральний показник блока I ,
 m – кількість блоків.

Обраний комплекс індикаторів ґрунтується на ретельному аналізі суттєвих параметрів, які оптимально відображають ефективність функціонування системи цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. Зокрема, набір індикаторів забезпечує можливість не лише кількісного, а і якісного оцінювання, що дозволяє повно та всебічно охопити особливості функціонування окремих підсистем. Вибір саме цих індикаторів обумовлено тим, що вони демонструють критичні аспекти, що впливають як на саму динаміку розвитку, так і на ефективність функціонування окремих елементів системи загалом.

Висновки до розділу 1

1. Поглиблено понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту дефініції «цифровий маркетинг», яку було обґрунтовано на основі детального аналізу наукових підходів до розгляду сутності категорії «маркетинг», а саме дослідженні її як філософії, процесу, діяльності, системи, розгляду наявних концепцій трактування зміст цифрового

маркетингу, які сьогодні сформульовані в науковій літературі. Запропоновано цифровий маркетинг розглядати як систему управління окремими бізнес-процесами суб'єкта підприємницької діяльності через використання цифрових технологій у його маркетинговій діяльності з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства.

2. Обґрунтовано наукові підходи до розуміння поняття «цифровий маркетинг торговельного підприємства», яке було конкретизовано через аналіз особливостей економічної діяльності таких підприємств, визначення змістовних ознак категорії «цифровий маркетинг», виокремлення функцій цифрового маркетингу (адаптивна, трансформаційна, інтегруюча, системна); запропоновано розглядати дефініцію «цифровий маркетинг торговельного підприємства» як систему стратегічного та оперативного управління маркетинговою діяльністю через використання потенціалу цифрових технологій в процесах реалізації товарів, задоволення потреб споживачів, формування позитивної репутації такого суб'єкта господарювання, забезпечення стабільності його роботи та підвищення конкурентоспроможності;

3. На основі розгляду теоретико-методологічних положень системного підходу описано теоретичні положення функціонування та трансформації системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що реалізовано через визначення структури такої системи, її компонентів, елементів зовнішнього середовища, з якими така система взаємодіє.

4. Розглянуто та класифіковано існуючі інструменти цифрового маркетингу, які були згруповані за такими ознаками: за спрямованістю маркетингової діяльності, за напрямком реалізації, за сферою маркетингової діяльності, за ступенем поширеності. Це у свою чергу дало можливість здійснити класифікацію типів каналів цифрового маркетингу, у межах якої виокремлено такі критерії їхнього розподілу: за характером володіння, за типом взаємодії, за рівнем персоналізації, за ступенем залучення споживача, за масштабами витрат, за часовою спрямованістю, що в подальшому дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між зазначеними каналами та основними інструментами цифрового маркетингу.

5. Визначено принципи становлення (системності, цілеспрямованості, комплексності, даноцентричності, цілісності та синергетичності, узгодженості), функціонування (ефективності, технологічності, безперервності, інтерактивності, стратегічної орієнтації, збалансованості, швидкості реагування) та розвитку (адаптивності, стійкості, інноваційності, інтегрованості із зовнішнім середовищем, розширення) системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що дало змогу поглибити методологічний базис трансформації такої системи в умовах цифровізації з урахуванням сучасних викликів нестабільності, клієнтоорієнтованості, швидкої зміни відносин між покупцями та продавцями.

6. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, що здійснено через визначення наступних складових: фінансова, стратегія цифрового маркетингу, управління цифровою маркетинговою діяльністю, цифрові технології, зовнішнє середовище, асортимент, організаційна культура. Аналіз кожної із зазначених складових дозволив визначити інтегральний показник оцінки зазначеної ефективності. У подальшому це дало можливість обчислити такий показник та розробити заходи розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства у залежності від його внутрішнього потенціалу та позицій на ринку.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [85; 86; 87; 91; 223; 224].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

2.1. Сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні

Сучасний етап розвитку торговельних підприємств в Україні характеризується динамічними трансформаційними процесами. Під впливом глобальних трендів, технологічного прогресу та внутрішніх економічних і соціальних факторів, торгівля переживає період якісних змін, що охоплюють усі аспекти її діяльності – від стратегічного управління до операційних процесів та взаємодії з покупцями. Актуальними тенденціями є стрімке зростання електронної комерції та цифровізація торговельних процесів [88].

Торговельні підприємства оперативно масштабували або створили з нуля власні інтернет-магазини та інтегрувалися з провідними маркетплейсами (як національними, так і міжнародними) для забезпечення безперервності продажів та розширення географії охоплення. Зросла роль мобільних застосунків, саме вони стали ключовим каналом не лише для здійснення покупок (m-commerce), але і для програм лояльності, push-сповіщень та формування омніканального досвіду (seamless customer journey) — зв'язку між онлайн- та офлайн-точками продажу [92].

Важливим аспектом такого розвитку є омніканальність, що передбачає інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажів. Клієнти очікують безперешкодного переходу між різними каналами, тому торговельні підприємства впроваджують такі рішення, як «click-and-collect», персоналізовані пропозиції та єдину систему лояльності [7].

Фокус на клієнтському досвіді стає ключовим фактором успіху. Підприємства інвестують у покращення якості обслуговування, створення комфортних та привабливих магазинів, а також впроваджують програми лояльності та персоналізовані пропозиції [14].

Сучасні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні відображають як глобальні тренди, так і специфічні особливості українського ринку [99]. Ось деякі з ключових напрямків:

1. Розвиток онлайн-продажів зумовлений:

- зростанням ролі інтернет-магазинів та маркетплейсів;
- розширенням можливостей мобільних застосунків для онлайн-торгівлі;
- впровадженням інноваційних цифрових та хмарних технологій (чатботи, роботизовані консультанти) для кращого обслуговування.

2. Омніканальність:

- інтеграція онлайн- та офлайн-каналів продажів для створення безперервного досвіду для клієнтів;
- використання технологій для відстеження дій клієнтів та персоналізації пропозицій;
- розвиток послуг «замовлення онлайн та самовивіз».

3. Фокус на клієнтському досвіді:

- покращення якісних характеристик обслуговування клієнтів;
- створення зручних ритейл-магазинів та змістовних за наповненням маркетплейсів;
- впровадження програм лояльності та персональних пропозицій клієнтам.

4. Розвиток франчайзингу:

- розширення мереж магазинів за допомогою франчайзингу;
- залучення інвестицій і нових партнерів;
- зниження ризиків і підвищення ефективності бізнесу.

5. Оптимізація логістики:

- впровадження сучасних систем управління ланцюгами поставок;
- розвиток власних логістичних центрів та служб доставки;
- використання технологій для відстеження товарів та оптимізації маршрутів доставки.

6. Розвиток власних торгових марок (BTM):

- збільшення частки ВТМ у продажах;
- покращення якості та асортименту ВТМ;
- підвищення лояльності клієнтів до ВТМ.

7. Використання технологій:

- впровадження систем автоматизації та роботизації;
- використання великих даних для аналізу поведінки клієнтів;
- розвиток електронної комерції та мобільних застосунків.

Ці тенденції відображають прагнення торговельних підприємств в Україні адаптуватися до мінливих умов ринку, підвищити свою конкурентоспроможність та задовольнити потреби сучасних споживачів.

Для виявлення сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств, згрупуємо та проаналізуємо статистичні дані щодо загальної кількості діючих суб'єктів господарювання в торговельній сфері на кінець року, за період 2014-2024 років (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Кількість діючих торговельних суб'єктів господарювання, 2014-2024 рр., од.

Рік	Торговельні суб'єкти господарювання, од.
2014	988694
2015	989064
2016	910413
2017	837797
2018	818217
2019	834159
2020	826129
2021	777419
2022	661158
2023	714544
2024	732532

Джерело: складено автором на основі [49; 57; 74].

Як видно з табл. 2.1, кількість торговельних суб'єктів господарювання за період 2014-2024 років мала загальну тенденцію до зниження, лише в періоди 2015 р. на 0,03 %, 2019 р. на 1,95 % і 2023-2024 рр. на 10,80 %, відбулося зростання кількості суб'єктів господарювання, що свідчить про нестабільні процеси на ринку. Найбільший спад кількості суб'єктів

господарювання у сфері торгівлі прийшовся на період 2022 року, а саме на 14,96 %, наступні періоди спаду відзначено у 2016 р. на 7,96 % та у 2017 р. – на 7,98 %. Періоди поміркованого спаду припадають на 2018 р. на 2,44 %, 2020 р. на 0,97 % та 2021 р. на 5,91 %. Відобразимо графічно на рис. 2.1 відповідні тенденції досліджуваного періоду.

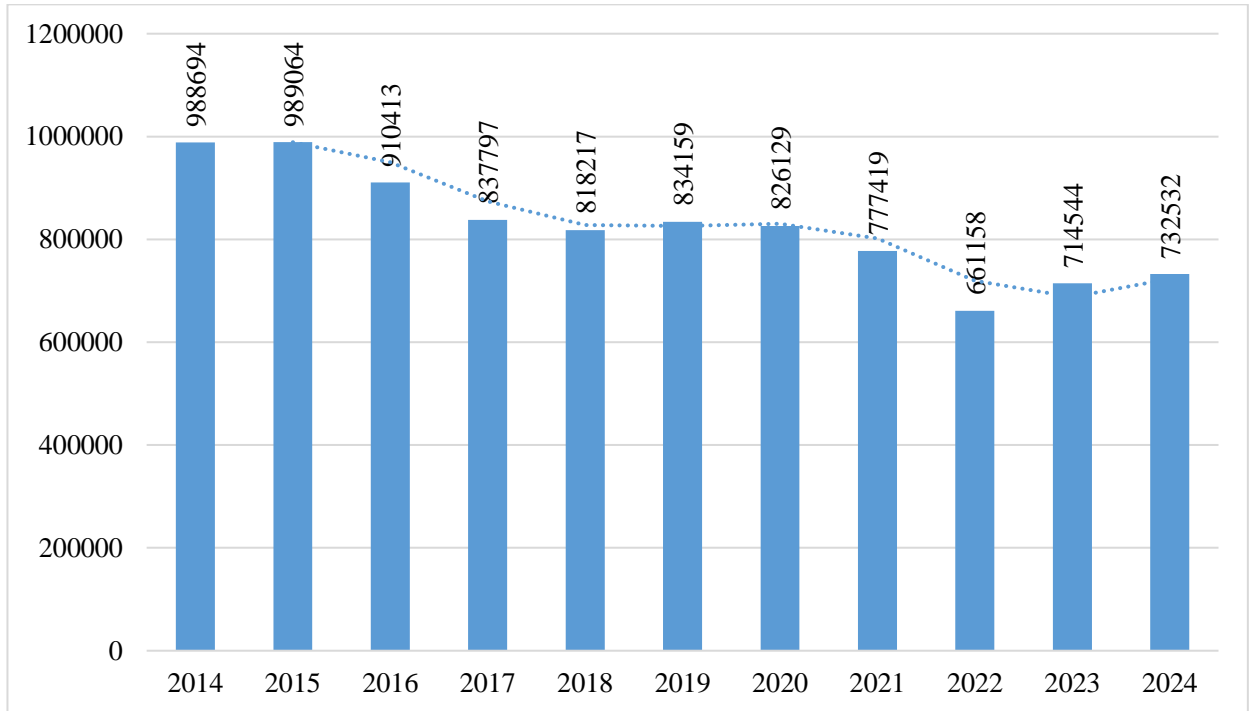


Рис. 2.1. Динаміка кількості суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, 2014-2024 рр., од.

Джерело: складено автором на основі [49; 57; 74].

Рисунок 2.1 більш наочно демонструє динаміку зміни кількості торговельних суб'єктів господарювання, що пов'язано з такими процесами, як:

- початок війни на Сході України у 2014 році, що призвело до втрати значної частини ринку, руйнування інфраструктури та міграції населення;
- пандемія, що розпочалася у 2020 році, завдала значного удару по роздрібній торгівлі, особливо по непродовольчому сектору;
- карантинні обмеження, закриття магазинів та зміна споживчої поведінки призвели до скорочення кількості торговельних підприємств;
- негативний вплив війни на бізнес-процеси торговельних підприємств, що відобразилось на показниках 2022 року;

- зростання витрат на логістику та безпеку також негативно вплинуло на рентабельність торговельних суб'єктів господарювання за досліджуваний період.

Виокремимо із загальної кількості торговельних суб'єктів господарювання, кількість торговельних підприємств (юридичних осіб) оптової та роздрібною торгівлі за період 2014-2024 років, згруповані дані занесемо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Кількість торговельних підприємств (юридичних осіб)
оптової та роздрібною торгівлі, 2014-2024 рр., од.**

Рік	Торговельні підприємства (юридичні особи) оптової та роздрібною торгівлі, од.
2014	93972
2015	93643
2016	82192
2017	89538
2018	93590
2019	101427
2020	98369
2021	97038
2022	67395
2023	79577
2024	71430

Джерело: складено автором на основі [74].

Таблиця 2.2 показує, що найбільший приріст кількості торговельних підприємств на 18,08 % відбувся у 2023 році в порівнянні з показником 2022 року. Загалом позитивна динаміка збільшення кількості торговельних підприємств зберігалася у 2017 р. у порівнянні з 2016 р. - на 8,94 %, у 2018 р. в порівнянні із 2017 р. - на 4,53 % та у 2019 р. в порівнянні із 2018 р. - на 8,37 %. Найбільше скорочення кількості торговельних підприємств відбулося у 2022 році в порівнянні із 2021 роком на 30,55 %, тобто кожне третє торговельне підприємство за поточний рік було ліквідовано. Помірні показники зменшення кількості торговельних підприємств за 2016 р., 2017 р., 2020 р., 2021 р. та 2024 р. було в межах 4-12 %. Графічна інтерпретація відповідних тенденцій зміни кількості торговельних підприємств (юридичних осіб) оптової та роздрібною торгівлі за період 2014-2024 років представлена на рис. 2.2.

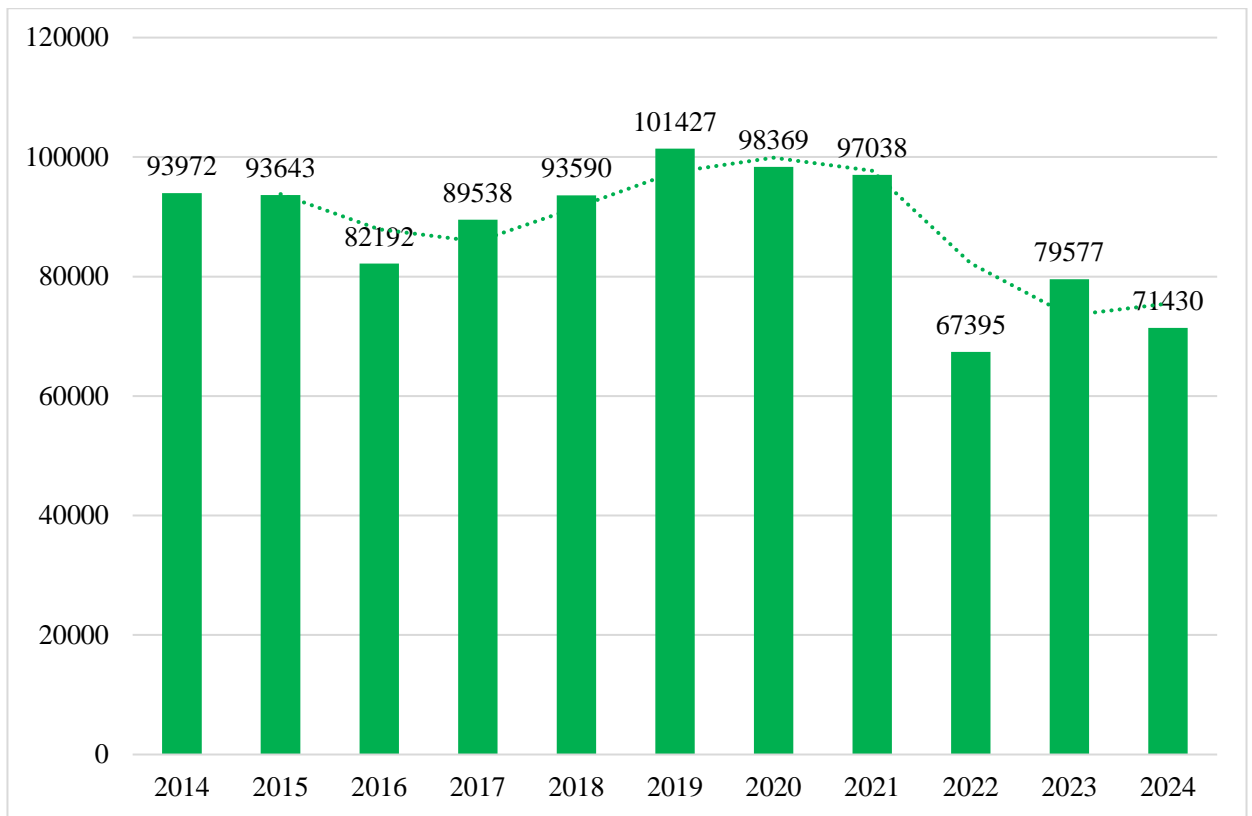


Рис. 2.2. Динаміка кількості торговельних підприємств (юридичних осіб) оптової та роздрібної торгівлі, 2014-2024 рр., од.
Джерело: складено автором на основі [74].

Представлені на рис. 2.2 тенденції зміни кількості торговельних підприємств (юридичних осіб) оптової та роздрібної торгівлі, вказують на те, що великі торговельні мережі активно розширюються, поглинаючи дрібніших гравців. Це призводить до концентрації ринку та посилення конкуренції. Незважаючи на скорочення кількості торговельних підприємств в порівнянні 2024 року з 2014 роком на 14,0 %, загальний обсяг роздрібного та оптового товарообігу має тенденцію до зростання (табл. 2.3). Це свідчить про збільшення ефективності роботи торговельних підприємств.

Аналізуючи товарооборот вітчизняної торгівлі за період 2014-2024 рр., важливо враховувати вплив кількох ключових факторів, які суттєво позначились на цій сфері. Обсяг оптового товарообороту підприємств оптової торгівлі впродовж 2015 – 2021 років невідмінно зростав із темпами від 4,8 до 37,2 % за рік. Найвищі темпи зростання спостерігалися у 2016 та 2021 роках,

найнижчі – у 2019 та 2020 роках, що пояснюється передусім карантинними обмеженнями, пов’язаними з пандемією COVID-19. Обороти роздрібної торгівлі протягом зазначеного періоду теж загалом зріс, але загальні темпи зростання були набагато нижчими. Крім цього, спостерігалися суттєві щорічні коливання показника, зумовлені економічними чинниками. Найбільшим скороченням роздрібного товарообороту відзначився 2017 рік (-30,6 %), найбільшим зростанням – 2021 (+20,2 %).

Таблиця 2.3

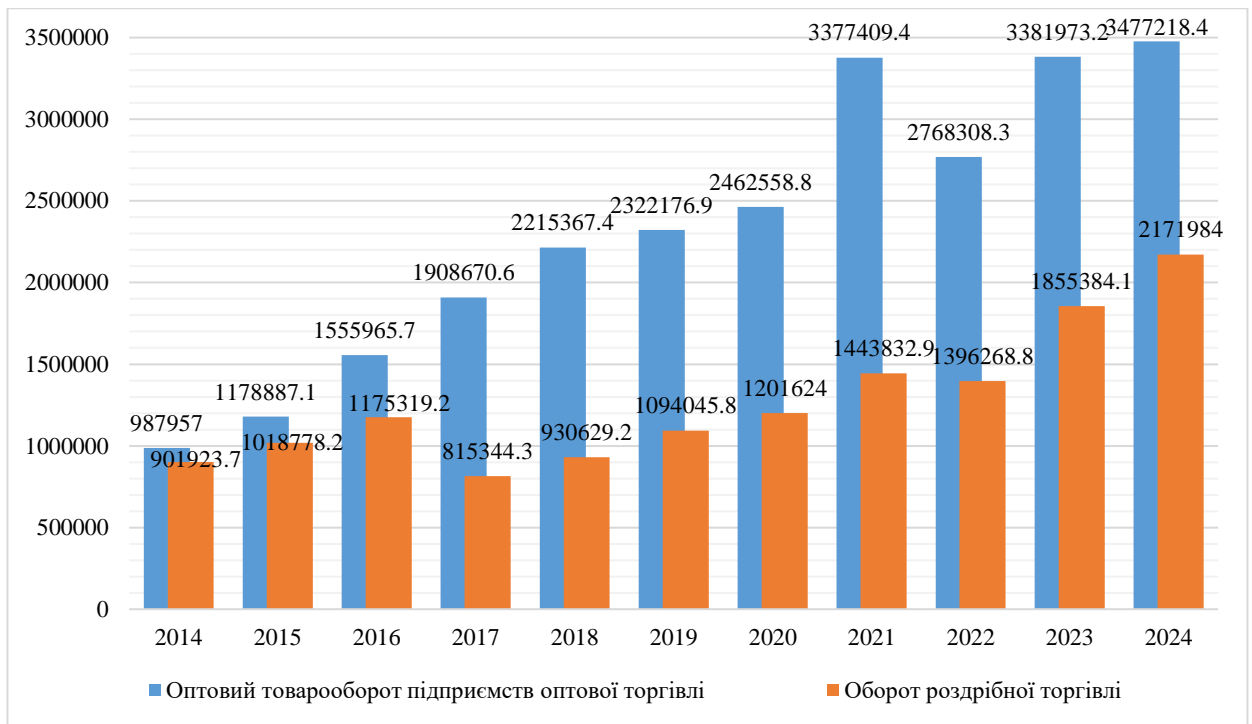
**Оптовий та роздрібний товарооборот торгівлі України,
2014-2024 рр., млн грн**

Рік	Оптовий товарооборот підприємств оптової торгівлі	Оборот роздрібної торгівлі
2014	987957,0	901923,7
2015	1178887,1	1018778,2
2016	1555965,7	1175319,2
2017	1908670,6	815344,3
2018	2215367,4	930629,2
2019	2322176,9	1094045,8
2020	2462558,8	1201624,0
2021	3377409,4	1443832,9
2022	2768308,3	1396268,8
2023	3381973,2	1855384,1
2024	3477218,4	2171984,0

Джерело: складено автором на основі [29; 121; 123; 154].

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році відбулося різке падіння товарообороту української торгівлі: оптової – на 18 % у порівнянні з показником 2021 року, роздрібної – на 3,3 %. У 2023 році показник оптового товарообороту відновився до передвоєнного рівня, а роздрібного – навіть перевищив його на 28,5 %. У 2024 році обидва показники продовжили своє зростання, досягнувши, таким чином, максимального значення за весь проаналізований період.

Наочно динаміку товарообороту вітчизняної торгівлі представлено на рис. 2.3.



**Рис. 2.3. Динаміка товарообороту торгівлі України
у 2014-2024 рр., млн грн**

Джерело: складено автором на основі [47; 121; 123; 154].

На рис. 2.3 можемо бачити відображення динаміки зміни показника оптового товарообороту торговельних підприємств, яка далеко не в останню чергу пояснюється інфляційними процесами, які відбувалися в економіці України. Пік спаду показника роздрібного товарообороту, як уже зазначалося, припадає на 2017 рік. У 2023-2024 рр. відбувається поступове відновлення підірваної початком повномасштабної війни економічної активності у сфері вітчизняної торгівлі з відповідним зростанням обсягу товарообороту торговельних підприємств.

Торговельні підприємства відіграють одну із найважливіших ролей в економіці України, будучи джерелом формування ВВП та зайнятості населення, вони виступають вагомим індикатором споживчих витрат. Таким чином, показник загального товарообороту торговельних підприємств дозволяє оцінити реальні тенденції споживання, незалежно від інфляційних процесів [133].

Індекс фізичного обсягу обороту торгівлі торговельними підприємствами – це статистичний показник, який відображає зміну обсягу торгівлі в натуральному вираженні (тобто без урахування впливу зміни цін) за певний проміжок часу порівняно з базовим періодом. Він показує, на скільки б відсотків збільшився або зменшився обсяг проданих товарів за певний період, якби ціни залишалися незмінними.

Для розрахунку цього індексу використовують дані обсягу роздрібної торгівлі у звітному та базовому періодах, скориговані на індекс споживчих цін, щоб виключити вплив інфляції. Цей індекс є важливим індикатором економічної активності та споживчого попиту в країні. Зростання індексу свідчить про збільшення обсягів продажів та покращення економічної ситуації, а зниження – про зменшення споживчого попиту. Відобразимо графічно динаміку індексу фізичного обсягу обороту торгівлі торговельними підприємствами на рис. 2.4.

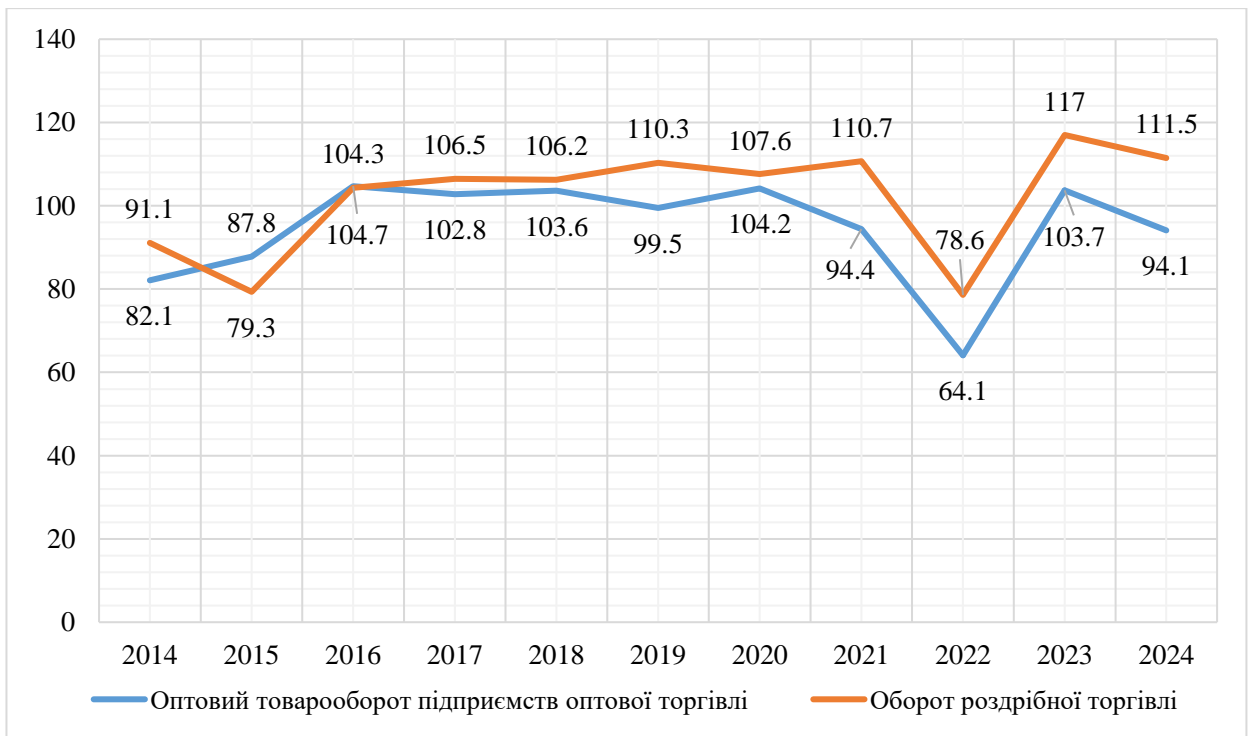


Рис. 2.4. Динаміка індексу фізичного обсягу товарообороту торгівлі України у 2014-2024 рр., до відповідного періоду попереднього року, %

Джерело: складено автором на основі [47; 121; 123; 154].

Аналіз індексу фізичного обсягу обороту торгівлі торговельними підприємствами дає можливість оцінити ефективність роботи цих підприємств, виявити сезонні коливання попиту, а також спрогнозувати подальший розвиток торговельного ринку. Цей показник є важливим інструментом для ухвалення управлінських рішень як на рівні окремих підприємств, так і на рівні держави.

Відповідно до інформації, відображеної на рис. 2.4, аналіз виявив значні зміни в динаміці фізичного обсягу обороту вітчизняної торгівлі, що відображає вплив економічних та політичних подій. За період з 2014 по 2021 роки обсяг обороту торгівлі в Україні демонстрував неоднорідну динаміку із загальною тенденцією до зростання. Це може свідчити про певні структурні зміни в секторі торгівлі ще до повномасштабного вторгнення, можливо, пов'язані з оптимізацією бізнесу, виходом з ринку менш ефективних гравців або переходом до інших форм ведення торгівлі. 2016-2018 та 2020 роки характеризувались зростанням фізичних обсягів товарообороту як в оптовій, так і у роздрібній торгівлі, а 2014-2015 та 2022 роки таким же повсюдним спадом. Особливо різким зниження було у 2022 році з показниками 64,1 % в оптовій торгівлі і 78,6 % у роздрібній, що пояснюється повномасштабним вторгненням, яке призвело до значних руйнувань, перебоїв у ланцюгах постачання, масового переміщення населення та різкого падіння споживчої впевненості. Робота багатьох торговельних підприємств була призупинена або суттєво обмежена через бойові дії та окупацію територій.

Таким чином, 2022 рік став переломним моментом для сфери торгівлі в Україні. А у 2023 році ситуація почала поступово змінюватися. Згідно з аналізом динаміки показників підприємств оптової торгівлі України, у 2023 році спостерігалось зростання фізичного обсягу їх товарообороту на 3,7 % порівняно з 2022 роком. У роздрібній торгівлі у 2023-2024 роках не тільки спостерігалось зростання фізичних обсягів товарообороту, а і його темпи виявилися найвищими за весь досліджуваний період. Це свідчить про часткове відновлення сфери торгівлі, проте її обсяги залишаються значно нижчими за довоєнний період. Факторами, що сприяли незначному відновленню, могли

бути адаптація бізнесу до нових умов, державна підтримка, міжнародна допомога та поступова стабілізація ситуації на деяких територіях. Водночас постійна загроза безпеці, інфляція та невизначеність щодо подальшого розвитку подій продовжують стримувати відновлення споживчої активності торговельних підприємств [201].

Дослідження сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств в Україні містить проведення аналізу інформації щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібною торгівлі за 2014-2024 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, 2014-2024 рр.

Рік	Обсяг реалізованої продукції торговельними підприємствами, млн грн	Темпи росту у % до попереднього періоду
2014	1795659,90	-
2015	2159334,17	120
2016	2628672,01	122
2017	3351185,85	127
2018	4110094,30	123
2019	4345851,19	106
2020	4519524,66	104
2021	5994849,52	133
2022	4452093,60	74
2023	5771549,09	130
2024	6621065,34	115

Джерело: складено автором на основі [115; 121; 123; 154].

Період 2014-2024 років характеризується значними коливаннями в обсягах реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібною торгівлі, що пов'язано з глобалізацією торговельної сфери, а також з воєнними діями на значній території України.

Ключові фактори, що вплинули на обсяги реалізації:

- економічна нестабільність: економічні кризи, інфляція та коливання валютного курсу впливають на купівельну спроможність населення та обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) торговельними підприємствами;

- військові дії: війна в Україні спричинила значні руйнування, переміщення населення та порушення логістичних ланцюгів, що негативно вплинуло на сферу торгівлі;

- зміни в споживчих звичках: під впливом економічних та соціальних факторів змінюються споживчі звички населення, що впливає на структуру та обсяги реалізованої продукції (робіт, послуг) торговельними підприємствами.

Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібної торгівлі у 2014-2024 роках продемонстрував такі тенденції:

- 2014-2015 роки: відбулося значне падіння обсягів торгівлі у 2014 році, особливо в роздрібній, що було пов'язано з початком російської агресії, анексією Криму, бойовими діями на Сході України та економічною кризою. Знизилася купівельна спроможність населення, а також порушилися логістичні ланцюги, проте темп приросту 2015 року в порівнянні з 2014 роком склав 20 %, що загалом говорить про певне оздоровлення економіки держави після значного економічного та політичного потрясіння через події 2014 року;

- 2016-2018 роки: спостерігалось поступове відновлення та зростання обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами. Зростала номінальна заробітна плата, покращувалася макроекономічна ситуація, що сприяло збільшенню споживчого попиту. Середньорічні темпи зростання за цей період становили 24 %, що є непоганим показником для зазначеного періоду;

- 2019-2020 роки: пандемія COVID-19 мала значний вплив на структуру та обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами. Роздрібна торгівля непродовольчими товарами зазнала значного падіння під час локдаунів, тоді як онлайн-торгівля зросла. Оптова торгівля також відчувала негативний вплив через обмеження діяльності багатьох торговельних підприємств. Проте незважаючи на негативні процеси у світовій та вітчизняній економіці в цей період, загалом за підсумками 2019 року

відбулося зростання обсягу реалізованої продукції торговельними підприємствами на 6 % в порівнянні з 2018 роком, а у 2020 році – на 4 % у порівнянні з 2019 роком;

- 2021 рік: відбулося значне відновлення оптової та роздрібної торгівлі після послаблення карантинних обмежень, темп приросту становив 33 %, у порівнянні з аналогічним показником 2020 року;

- 2022-2024 роки: повномасштабне російське вторгнення у 2022 році призвело до катастрофічного падіння обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами, значення показника становило лише 74 % обсягу 2021 року. Було зруйновано інфраструктуру, порушено логістику, значна частина населення стала біженцями або опинилася на окупованих територіях. У 2023 році спостерігалось часткове відновлення, а у 2024 обсяги реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами перевищили довоєнний показник 2021 року, а саме 6 621 065,34 млн грн у 2024 році проти 5 994 849,52 млн грн у 2021 році.

Представимо графічно динаміку обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібної торгівлі протягом 2014-2024 років (рис. 2.5).

Рисунок 2.5, демонструє, що кризовим роком за обсягом реалізації продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібної торгівлі був 2014 рік із показником у 1 795 659,90 млн грн, а найуспішнішими роками виявилися 2021 рік із показником 5 994 849,52 млн грн та 2024 рік – 6 621 065,34 млн грн, що доводить позитивну динаміку розвитку сфери торгівлі.

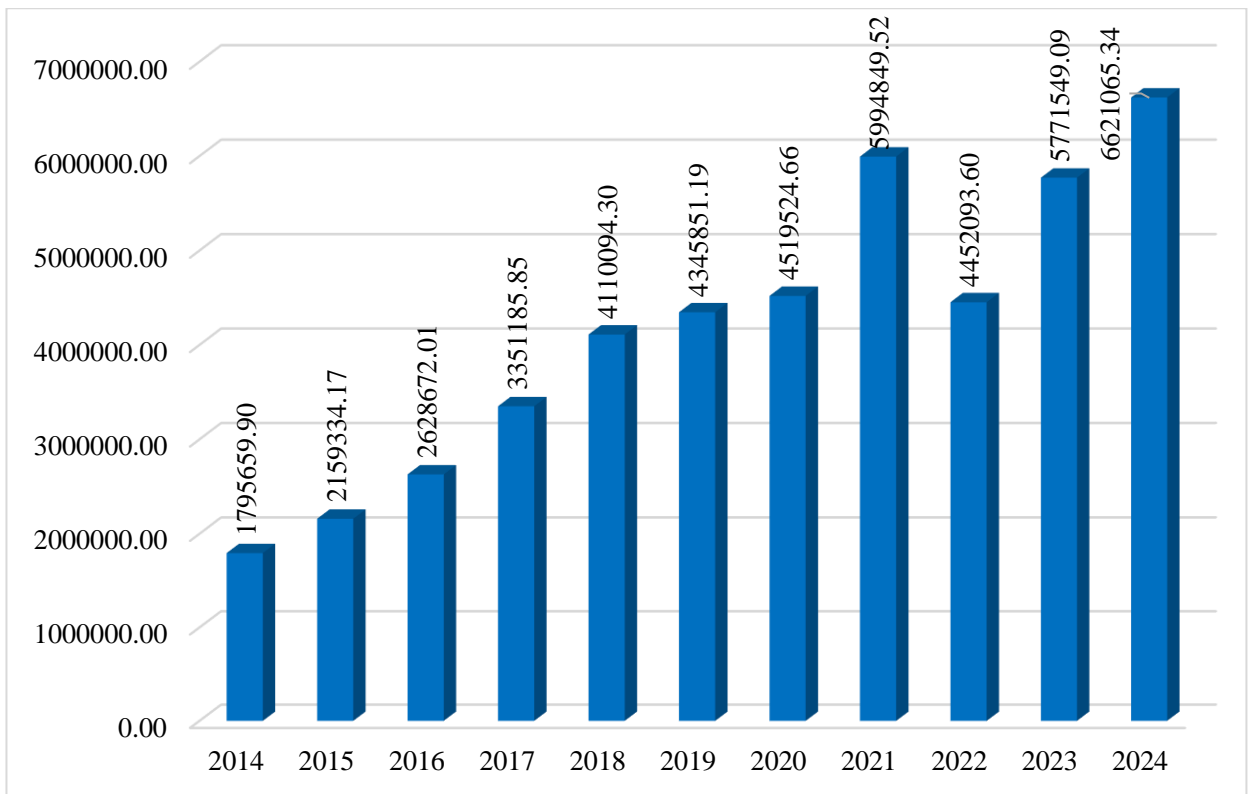


Рис. 2.5. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) торговельними підприємствами оптової та роздрібної торгівлі, 2014-2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі [115; 121; 123; 154].

Ефективний та сучасний розвиток вітчизняних торговельних підприємств залежить від інвестицій у розвиток та модернізацію їхньої матеріально-технічної бази. Сьогодні в умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції питання ефективного інвестування в основні засоби набуває особливої актуальності. Саме капітальні інвестиції є тим фундаментом, на якому будується довгостроковий успіх, зростання продуктивності та підвищення конкурентоздатності торговельного бізнесу (табл. 2.5). Щоб залишатися лідерами на ринку, необхідно не лише оперативно реагувати на поточні потреби споживачів, але й закладати міцне підґрунтя для майбутнього розвитку. Це включає в себе модернізацію обладнання, розширення торгових площ, впровадження новітніх технологій, покращення логістичної інфраструктури та багато іншого.

Таблиця 2.5

Обсяг капітальних інвестицій вітчизняних торговельних підприємств, 2014-2024 рр., млн грн

Рік	Загальна величина капітальних інвестицій	У тому числі							
		капітальні інвестиції в матеріальні активи торговельних підприємств	з них				капітальні інвестиції у нематеріальні активи	з них	
			у землю	в існуючі будівлі та споруди	у будівництво та перебудову будівель	у машини та обладнання		у патенти, ліцензії, торговельні марки й аналогічні права	у придбання програмного забезпечення
2014	20173	18947	174	504	8963	8294	1226	564	540
2015	19704	18553	289	629	6455	10071	1151	212	849
2016	27723	26265	295	1427	6804	15619	1457	607	684
2017	32546	31327	428	1015	6617	20624	1219	312	636
2018	48368	39085	252	817	9778	24947	9282	8107	821
2019	54670	52286	616	1805	11489	23986	2383	929	859
2020	40385	37570	1011	1175	11416	19431	2814	771	940
2021	58396	54436	1024	1169	16876	28688	3960	224	957
2022	36363	33693	252	352	10543	18366	2670	438	1418
2023	54820	51490	468	430	14416	29405	3329	149	1856
2024	69323	65192	643	650	17335	39580	4131	187	3117

Джерело: складено автором на основі [71].

Загальна величина капітальних інвестицій торговельних підприємств за досліджуваний період демонструє зростання показника, крім періодів 2015, 2020 та 2022 років, коли в економіці держави загалом та торговельній сфері зокрема відбувалися кризові процеси, і величина капітальних інвестицій у 2015 році становила 98 % обсягу 2014 року, у 2020 році – 74 % 2019 року та в 2022 році – 62 % обсягу 2021 року. Загальна величина капітальних інвестицій торговельних підприємств складається із двох складових, таких як: капітальні інвестиції в матеріальні активи торговельних підприємств та капітальні інвестиції в нематеріальні активи торговельних підприємств. Тенденції показника капітальні інвестиції в матеріальні активи торговельних підприємств повністю збігаються з показником капітальних інвестицій, проте його складові мають інші темпи зростання, а саме: найбільші темпи зростання капітальних інвестицій у матеріальні активи торговельні підприємства демонструють щодо земельних капіталовкладень, протягом досліджуваного періоду цей показник показав зростання на 244 % у 2019 році в порівнянні із 2018 роком, проте у 2022 році виявився найнижчим у своїй підгрупі, оскільки показав спад до 25 % показника 2021 року; капітальні інвестиції в існуючі будівлі та споруди показали найбільший темп зростання у 2016 році – 227 % від показника 2015 року та у 2019 році – 221% від показника 2018 року; капітальні інвестиції в будівництво та перебудову будівель та капітальні інвестиції в машини та обладнання мали відносно рівні темпи зростання, крім 2022 року, коли відбувся спад показників до 62 та 64 % відповідно до аналогічного показника 2021 року. Капітальні інвестиції в нематеріальні активи торговельних підприємств представлені такими складовими, як капітальні інвестиції у патенти, ліцензії, торговельні марки й аналогічні права та капітальні інвестиції у придбання програмного забезпечення. Капітальні інвестиції в патенти, ліцензії, торговельні марки й аналогічні права показали визначні темпи приросту за такі періоди: 2016 рік – 286 % проти показника 2015 року, 2018 рік – 262 % проти показника 2017 року та 2022 рік – 195 % проти показника 2021 року. Таким чином, це перший показник підгрупи, який

у кризовий 2022 рік показав значне зростання. Капітальні інвестиції у придбання програмного забезпечення також показали високі темпи зростання, окрім показників 2016 та 2017 років, що свідчить про переорієнтацію торговельних підприємств на цифрові системи розвитку бізнесу.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, в умовах економічних змін та глобальних викликів, аналіз фінансових показників є ключовим для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень, залучення інвестицій та оцінки загальної ефективності діяльності підприємств. Валовий операційний дохід, як один із фундаментальних індикаторів, відображає прибутковість основної діяльності торговельних підприємств до вирахування операційних витрат, таких як адміністративні, збутові та інші (рис. 2.6).

Він показує, який обсяг коштів залишається після вирахування собівартості проданих товарів, але до врахування інших операційних витрат, таких як заробітна плата, оренда, комунальні послуги тощо. Валовий операційний дохід дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство управляє своїми основними бізнес-процесами, пов'язаними з продажем товарів або наданням послуг. Розуміння динаміки та факторів, що впливають на валовий операційний дохід торговельних підприємств в Україні, є надзвичайно важливим для:

- оцінки ефективності бізнес-моделі, виявлення резервів зростання та ухвалення стратегічних рішень;
- оцінки привабливості та потенційної прибутковості інвестицій у торговельний сектор;
- розуміння загальних тенденцій розвитку економіки країни, споживчого попиту та стану внутрішнього ринку;
- формування ефективної економічної політики та підтримки розвитку підприємництва.

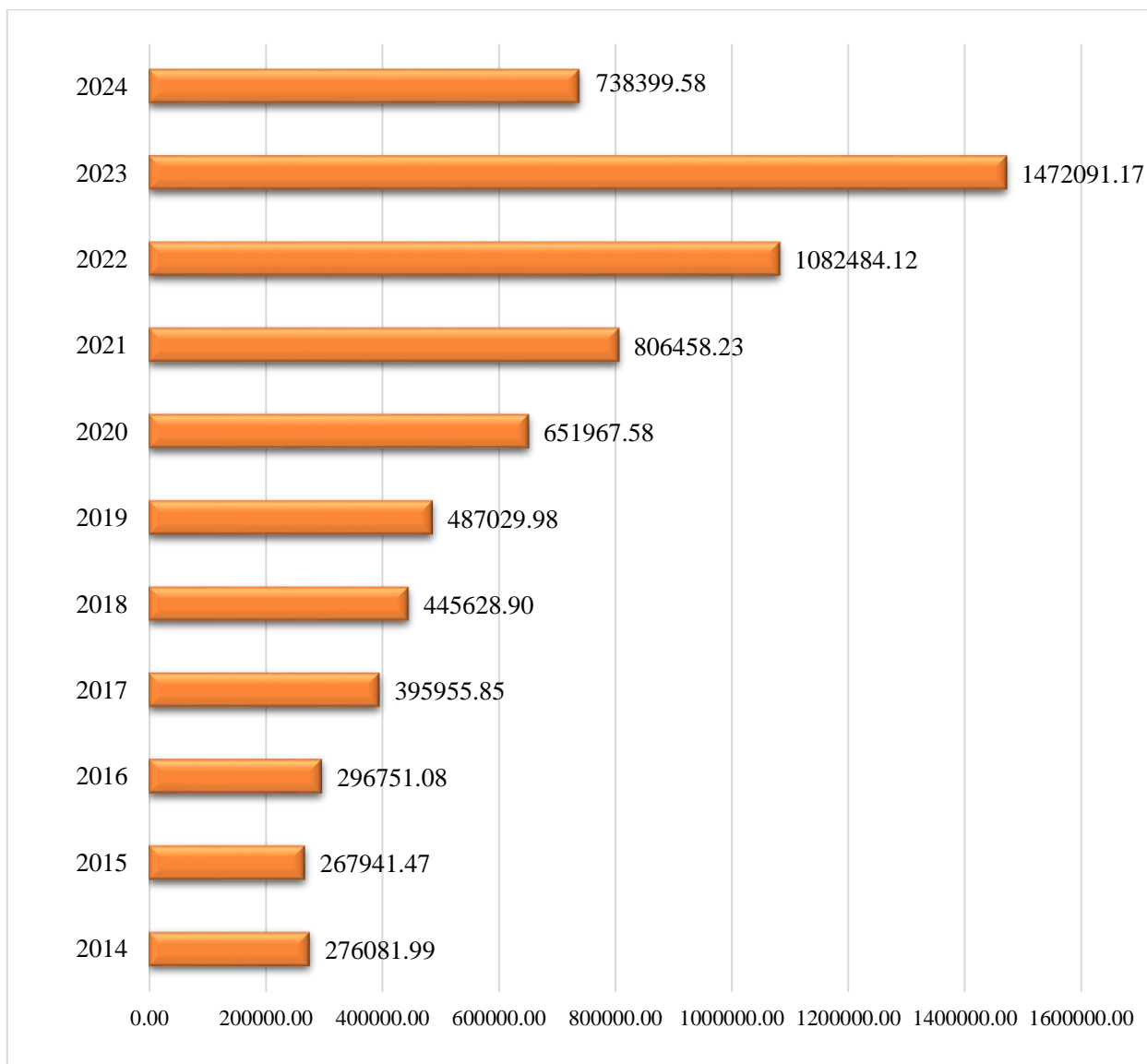


Рис. 2.6. Динаміка обсягу валового операційного доходу торговельних підприємств за напрямками оптова та роздрібна торгівля, 2014-2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі [22; 155].

Отже, загальна динаміка обсягу валового операційного доходу торговельних підприємств є позитивною, починаючи з 2016 року середньорічний темп зростання показника становив не менше ніж 24 %. Максимальне значення валового операційного доходу становило 1 472 091,17 млн грн у 2023 році, що на 433 % більше за значення показника 2014 року. Однак у 2024 році зазначений показник різко скоротився, становивши лише 50,2 % рівня 2023 року.

Можна стверджувати, що вітчизняна сфера торгівлі є однією з найбільш відкритих, динамічних та конкурентних у Європі. Вона відображає всі наявні тенденції розвитку торговельних підприємств, що характеризуються постійним зростанням, появою нових гравців і розвитком сучасних форматів торгівлі, а саме:

- концентрація ринку – найбільші торговельні мережі продовжують розширювати свою присутність, поглинаючи менших гравців і відкриваючи нові магазини;

- формати торгівлі – в Україні представлені всі основні формати роздрібної торгівлі, а саме: гіпермаркети, супермаркети, магазини біля дому, дискаунтери, cash & carry та ін.;

- розвиток власних торгових марок – багато торговельних мереж активно розвивають власні торгові марки, пропонуючи споживачам якісні товари за доступними цінами;

- технології – торговельні мережі активно впроваджують сучасні технології, такі як системи самообслуговування, електронні цінники, мобільні застосунки та ін. [11].

Торговельна сфера в Україні представлена такими найбільшими торговельними мережами, як (табл. 2.6):

- АТБ: лідер ринку продуктового ритейлу, який спеціалізується на форматі дискаунтерів;

- Fozzy Group: один із найбільших холдингів, який об'єднує мережі супермаркетів «Сільпо», дискаунтерів «Фора» та гіпермаркетів «Fozzy Cash&Carry»;

- Епіцентр К: лідер ринку товарів для дому та будівництва;

- Metro Cash & Carry: міжнародна мережа оптової та роздрібної торгівлі;

- Rozetka.ua: найбільший онлайн-ритейлер в Україні.

Найбільші торговельні мережі України у 2023 р. за версією DIA

Місце	Торговельне підприємство	Сегмент	Виручка 2023 р., млрд грн	Прибуток 2023, млрд грн	Динаміка виторгу в порівнянні із 2022 роком, %
1	АТБ	Продуктовий мас-маркет	148,3	2,5	-0,3
2	Fozzy Group	Продуктовий мас-маркет	93,2	н/д	+3,0
3	«Епіцентр» + «Нова Лінія»	DIY	62,7	3,7	-1,0
4	Metro Cash & Carry	Cash & Carry	20,2	-0,455	-22,0
5	Rozetka.ua	Електроніка	18,4	0,119	-13,0
6	Comfy	Електроніка	16,6	0,002	-16,0
7	Novus	Продуктовий мас-маркет	16,0	-2,5	-7,0
8	EVA	Косметичний мас-маркет	15,7	0,718	-8,0
9	Varus	Продуктовий мас-маркет	14,6	-0,042	+6,0
10	Аврора	One dollar store маркет	14,0	2,3	+240,0
11	Рітейл Груп	Продуктовий мас-маркет	13,5	0,216	+7,0
12	Auchan	Продуктовий мас-маркет	10,7	-1,3	-26,0
13	Toyota Україна	Автомобільний імпортер	10,3	1,5	-39,0
14	Таврія Плюс	Продуктовий мас-маркет	9,9	0,096	+9,0
15	Фокстрот	Електроніка	9,8	н/д	-35,0
16	Eldorado	Електроніка	7,3	-0,384	-49,0
17	Автокапітал	Автомобільний імпортер	7,3	0,671	-18,0
18	Омега	Автозапчастини	6,4	0,211	-25,0
19	Файно Маркет	Продуктовий мас-маркет	5,7	0,428	+84,0
20	ЕСО-Автотехнікс	Автозапчастини	5,5	0,910	-5,0
21	VIDI	Медичний мас-маркет	5,4	0,310	-31,0
22	Рукавичка	Продуктовий мас-маркет	5,3	0,016	+20,0
23	Віннер-Україна	Автомобільний імпортер	5,2	0,615	-47,0
24	АВТ Баварія Україна	Автомобільний імпортер	5,1	0,255	-23,0
25	JYSK Україна	DIY	4,8	1,1	+37,0

Джерело: складено автором на основі [2; 58; 122; 124; 183].

Представлені торговельні підприємства та торговельні мережі відіграють важливу роль в економіці України, забезпечуючи робочі місця, сплачуючи податки та задовольняючи потреби споживачів.

Як показав аналіз, представлений у табл. 2.6, більшість українських торговельних мереж та підприємств позиціонують себе як торговельні підприємства з низькими або середніми цінами, розташовані поруч із будинками потенційного споживача. Найпоширеніші формати – супермаркети та гіпермаркети, незалежно від товарної категорії. У цих сегментах спостерігається високий рівень конкуренції, що змушує торговельні підприємства активно застосовувати цінові та комунікаційні маркетингові стратегії. Водночас ринок торговельних мереж преміум-класу залишається майже незайнятим. Українська сфера торгівлі та зайняті в ній торговельні підприємства, за винятком електроніки, характеризуються високою конкуренцією, особливо в сегментах продуктів харчування, товарів для дому та одягу.

У 2023 році мережеві торговельні підприємства класу «продуктовий мас-маркет» виявилися більш конкурентоспроможними, ніж поодинокі продавці інших торговельних сфер. Споживачі віддають перевагу мережевим супер- та гіпермаркетам через вигідні ціни, програми лояльності та широкий асортимент. Приватні торгові мережі з меншим асортиментом та акцентом на «крафтову складову», також мають популярність завдяки доступності та якості. Ціна залишається ключовим фактором при виборі місця покупки. Цінові методи стимулювання збуту, такі як знижки, є найбільш ефективними, оскільки споживачі краще реагують на зниження цін, ніж на інші акції. При цьому, ціновий імідж формується за допомогою реклами, продажів та спеціальних акційних пропозицій, використовуючи різні маркетингові стратегії.

2.2. Актуальні тренди розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств

У сучасному бізнес-середовищі цифрова трансформація маркетингових процесів стала невід'ємною частиною розвитку торгівлі у всьому світі. Україна не є винятком і все більша кількість торговельних підприємств усвідомлюють важливість таких змін. Глобальна тенденція до цифровізації торгівлі набуває особливої актуальності в українському контексті, враховуючи специфіку місцевого ринку, економічну ситуацію та зростаючу популярність онлайн-каналів серед споживачів.

З огляду на ситуацію, що склалася в економіці України протягом досліджуваного періоду 2014-2024 років, торговельні підприємства стикаються з низкою специфічних викликів у сфері цифрового маркетингу, а саме:

1) обмежені бюджетні можливості – економічна та політична нестабільність значно обмежують фінансові можливості багатьох підприємств, що призводить до скорочення бюджетів на маркетинг, зокрема тих, що направлені на розробку та впровадження цифрових інструментів розвитку;

2) зміни в поведінці споживачів та їхня міграція - військові дії призвели до найбільшої внутрішньої та зовнішньої міграції населення. Це ускладнює визначення та охоплення цільової аудиторії, оскільки традиційні канали комунікації можуть бути неефективними. Також змінилися пріоритети споживачів, які стали більш обережними у своїх витратах і чутливими до соціальних і політичних подій [177];

3) нестабільність інтернет-інфраструктури та її кінцева доступність: попри загально розвинену інтернет-інфраструктуру в Україні, у прифронтових та постраждалих регіонах можуть виникати проблеми з доступом до якісного та стабільного інтернет-з'єднання, що ускладнює проведення маркетингових онлайн-кампаній;

4) низький рівень довіри та безпеки проведення захищених онлайн-транзакцій - рівень довіри споживачів до онлайн-покупок може знижуватися через побоювання шахрайських дій та проблем з їх подальшою логістикою;

5) конкуренція з боку великих гравців та міжнародних компаній – вітчизняний ринок цифрового маркетингу є висококонкурентним і місцевим підприємствам може бути складно конкурувати з великими національними та міжнародними компаніями, які витрачають значно більші фінансові ресурси на маркетинг;

6) недостатність кваліфікованих фахівців з цифрового маркетингу – ринок праці в Україні зазнав значних змін через міграцію та мобілізацію. Підприємства можуть відчувати нестачу кваліфікованих фахівців у сфері цифрового маркетингу, здатних ефективно розробляти, адаптувати та реалізовувати онлайн-стратегії;

7) адаптація цифрового контенту та повідомлень до чутливої ситуації в державі у зв'язку з повномасштабними військовими діями - маркетингові повідомлення повинні бути чутливими до поточної ситуації в країні. Необхідно уникати недоречного або безтактного контенту та адаптувати комунікацію до емоційного стану споживача;

8) складність вимірювання ефективності цифрового маркетингу - в умовах нестабільності та швидких змін на торговельному ринку, може бути складно точно виміряти ефективність цифрових маркетингових кампаній та визначити рентабельність інвестицій;

9) обмеження у використанні певних інструментів і платформ - деякі міжнародні рекламні платформи можуть мати обмеження щодо роботи в Україні або вимагати особливих умов;

10) потреба у швидкій адаптації до змін - ситуація в Україні є динамічною, торговельним підприємствам необхідно бути гнучкими та швидко адаптувати свої цифрові маркетингові стратегії до нових викликів та можливостей.

Ці виклики вимагають від вітчизняних торговельних підприємств гнучкості, креативності та стратегічного підходу до розробки й управління цифровим маркетингом, а також розуміння поточних реалій та потреб своїх клієнтів. Чітке розуміння сучасних трендів розвитку цифрового маркетингу є критично важливим для підвищення конкурентоздатності й ефективності діяльності торговельних підприємств з кількох ключових причин:

1. Задоволення еволюційних потреб клієнтів:

1.1. Зміна споживчої поведінки - сучасні тренди відображають зміни в тому, як, що, де і чому споживачі купують товари та послуги. Ігнорування цих змін призводить до втрати актуальності пропозиції підприємства.

1.2. Персоналізація та очікування - споживачі все більше очікують персоналізованого підходу та врахування їхніх індивідуальних потреб. Розуміння трендів дозволяє адаптувати асортимент, маркетингові кампанії та сервіс для задоволення цих очікувань.

1.3. Поінформованість та вимогливість - сучасні споживачі добре поінформовані про доступні варіанти та мають вищі вимоги до якості, зручності та етичності продуктів та послуг.

2. Оптимізація операційної діяльності:

2.1. Впровадження нових технологій - сучасні тренди часто пов'язані з розвитком технологій (наприклад, штучний інтелект, автоматизація, Big Data, IoT). Їхнє розуміння дозволяє торговельним підприємствам впроваджувати ефективніші інструменти для управління запасами, логістикою, маркетингом, продажами та обслуговуванням клієнтів.

2.2. Покращення ланцюгів постачання - тренд на сталість та екологічність може спонукати підприємства переглядати свої ланцюги постачання, роблячи їх більш ефективними та відповідальними.

2.3. Аналіз даних та ухвалення обґрунтованих рішень - розуміння трендів у сфері аналітики цифрових даних сприяє кращому розумінню потреб споживачів, прогнозуванню попиту та прийняттю раціональних рішень щодо асортименту, ціноутворення та маркетингових стратегій.

3. Підвищення конкурентоспроможності:

3.1. Виявлення нових можливостей - розуміння трендів допомагає торговельним підприємствам виявляти нові ринкові ніші, розробляти інноваційні продукти та послуги, а також першими виходити на перспективні ринки.

3.2. Відстеження дій конкурентів - аналіз сучасних трендів цифрового маркетингу, дозволяє відстежувати дії та інновації конкурентів, вчасно реагувати на їхні кроки та не відставати у розвитку.

3.3. Створення унікальної ціннісної пропозиції - розуміння цифрових трендів маркетингового розвитку дозволяє підприємствам формувати унікальну ціннісну пропозицію, яка виділятиме їх серед конкурентів та приваблюватиме цільову аудиторію.

4. Адаптивність та гнучкість:

4.1. Швидка реакція на зміни - сучасна торговельна сфера є динамічною і постійно змінюється. Адаптація зарубіжних трендів цифрового маркетингу дозволяє торговельним підприємствам бути більш гнучкими та швидко адаптуватися до нових умов, мінімізуючи ризики й використовуючи нові можливості.

4.2. Прогнозування майбутніх змін - аналізуючи сучасні тренди розвитку цифрового маркетингу, підприємства можуть прогнозувати майбутні зміни на ринку та заздалегідь готуватися до них, отримуючи конкурентну перевагу.

5. Покращення іміджу та репутації:

5.1. Демонстрація інноваційності - торговельні підприємства, які слідкують за зміною трендів цифрового маркетингу та впроваджують новітні рішення, сприймаються як більш інноваційні та прогресивні, що позитивно впливає на їхній імідж та репутацію.

5.2. Відповідність цінностям споживачів - сучасні тренди розвитку цифрового маркетингу часто відображають важливі соціальні, економічні, соціокультурні та інші види цінностей. Підприємства, які враховують ці тренди у своїй діяльності, можуть завоювати лояльність споживачів, для яких ці цінності є важливими [167].

Отже, розуміння сучасних трендів є не просто бажаним, а необхідним елементом успішної діяльності торговельних підприємств у сучасному торговельному середовищі [144]. Це дозволяє торговельним підприємствам залишатися конкурентоздатними, ефективними, адаптивними та задовольняти максимальну кількість потреб своїх клієнтів на найвищому рівні з максимальним прибутком.

Зростання кількості користувачів Інтернету та соціальних мереж в Україні за 2014-2023 роки (табл. 2.7) стало ключовим фактором, що зумовило стрімкий розвиток цифрового маркетингу у сфері торгівлі. Цей взаємозв'язок є очевидним: чим більша кількість потенційних споживачів проводять час в онлайн-просторі, тим більше можливостей для торговельного бізнесу залучити їхню увагу та стимулювати продажі через цифрові канали.

Таблиця 2.7

Проникнення інтернету та соціальних мереж в Україні щодо кількості населення, 2014-2024 рр.

Рік	Населення, осіб	Рівень проникнення, %	Кількість користувачів Інтернету та соціальних мереж, чоловік	Зміна кількості користувачів порівняно з попереднім роком, %
2014	45 426 200	46,17	20 973 979	12,60
2015	42 928 900	51,86	22 264 633	6,15
2016	42 760 500	54,26	23 202 067	4,21
2017	42 584 500	50,72	21 600 000	-6,90
2018	42 386 400	63,00	26 703 432	23,63
2019	42 153 200	58,83	24 800 000	-7,13
2020	41 902 400	67,06	28 100 000	13,31
2021	41 588 400	70,86	29 470 000	4,88
2022	41 167 300	75,55	31 100 000	5,53
2023	33 200 000	80,42	26 700 000	-14,15
2024	31 000 000	95,61	29 640 000	11,01

Джерело: складено автором на основі [5; 135; 140; 170; 171; 172; 175; 184].

Як видно із табл. 2.7, рівень проникнення інтернету неухильно зростає у періоди з 2014-2016 рр., 2018 р. та з 2020-2024 рр., забезпечуючи позитивну динаміку для розвитку ініціатив цифрового маркетингу торговельними

підприємствами. Незначне зниження кількості користувачів у 2017 та 2019 роках відображає вплив переміщення населення через військовий конфлікт, розпочатий у 2014 році та нестабільне економічне становище в державі, але рівень проникнення залишався високим, тобто загалом перевищував показник 50 %. Якщо подивитися на зміну кількості користувачів інтернету та соціальних мереж за досліджуваний період, то прослідковується спад у 2017 р. на 6,9 %, у 2019 р. – на 7,13 % та у 2023 р. – на 14,15 %, що загалом не вплинуло на зростаючі тенденції кількості користувачів цифрових послуг через мережу інтернет та соціальні мережі.

Для детальної оцінки трендів розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств проведемо аналіз динаміки частки торговельних безготівкових операцій за сумою (рис. 2.7) та кількістю (рис. 2.8).

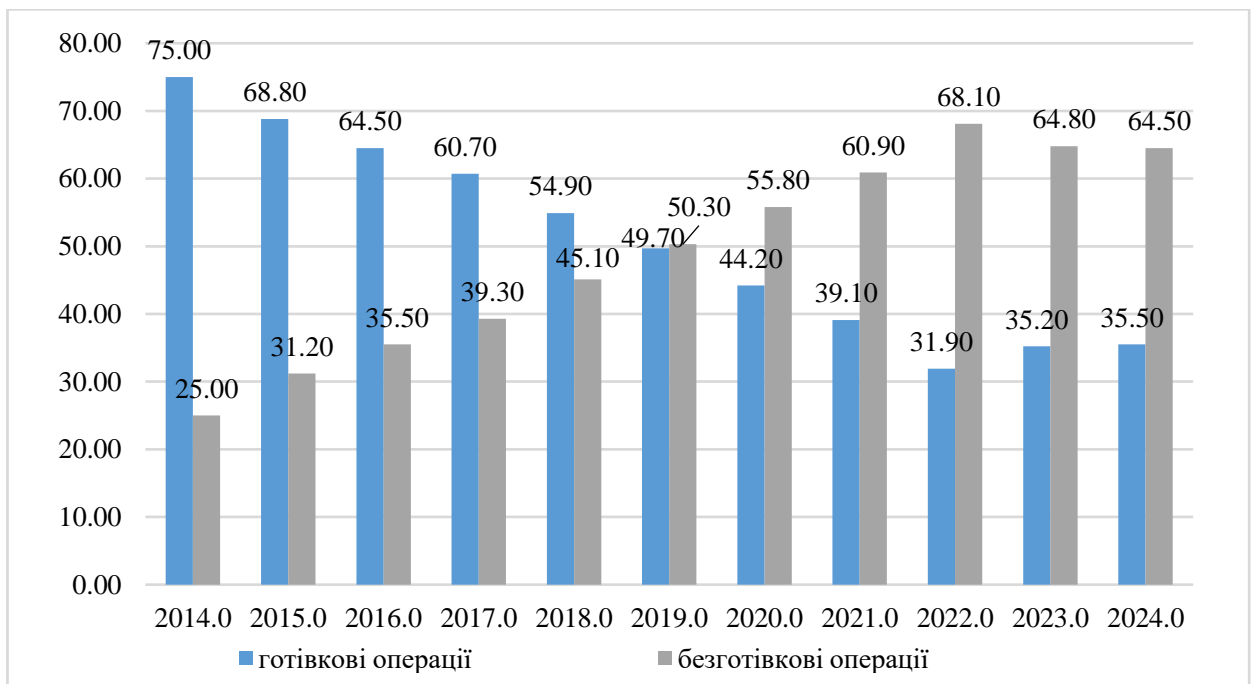


Рис. 2.7. Динаміка частки торговельних безготівкових операцій за сумою, 2014-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [12; 13].

Динаміка частки торговельних безготівкових операцій за сумою в період 2014-2024 років в Україні демонструє стабільне зростання протягом усього досліджуваного періоду, крім показника 2023-2024 років, оскільки саме на цей

період припадає значна частина руйнації електрогенерації в державі, що на деякий час зумовило перехід до готівкових розрахунків. Саме тому в цей період відбулося зростання цього показника в порівнянні з показником 2022 року на 3,6 %. Найбільші темпи зростання відбулися у 2022 році порівняно із 2021 роком, а саме на 7,2 %. Кількість готівкових операцій у 2022 році в порівнянні із 2014 роком зменшилась на 43,1 %, що свідчить про зростаючу популярність безготівкових розрахунків серед українців.

Фактори, що вплинули на таке зростання, можуть бути пов'язані з:

- розвитком платіжної інфраструктури;
- зручністю та безпекою безготівкових розрахунків;
- зростанням популярності онлайн-покупок;
- умовами воєнного стану та постійними повітряними тривогами, що також сприяють зростанню безготівкових розрахунків;
- стимулюванням безготівкових розрахунків з боку Національного банку України;
- впровадженням програм кешбеку та інших стимулів для використання безготівкових платежів;
- боротьбою з тіньовою економікою, що сприяє зменшенню обсягу готівкових розрахунків;
- зростанням обсягів волонтерської допомоги через безготівкові перекази;
- зменшенням можливостей використання готівки в зоні проведення активних бойових дій.

Безготівкові транзакції генерують великі обсяги даних про поведінку споживачів, зокрема їхні покупки, переваги, частоту та суми транзакцій. Отримані дані дозволяють маркетологам краще розуміти свою цільову аудиторію, сегментувати її та створювати персоналізовані маркетингові кампанії [160]. Проведений аналіз даних щодо безготівкових розрахунків допомагає оптимізувати рекламні витрати, підвищити ефективність маркетингових зусиль та збільшити ROI (повернення інвестицій) [137].

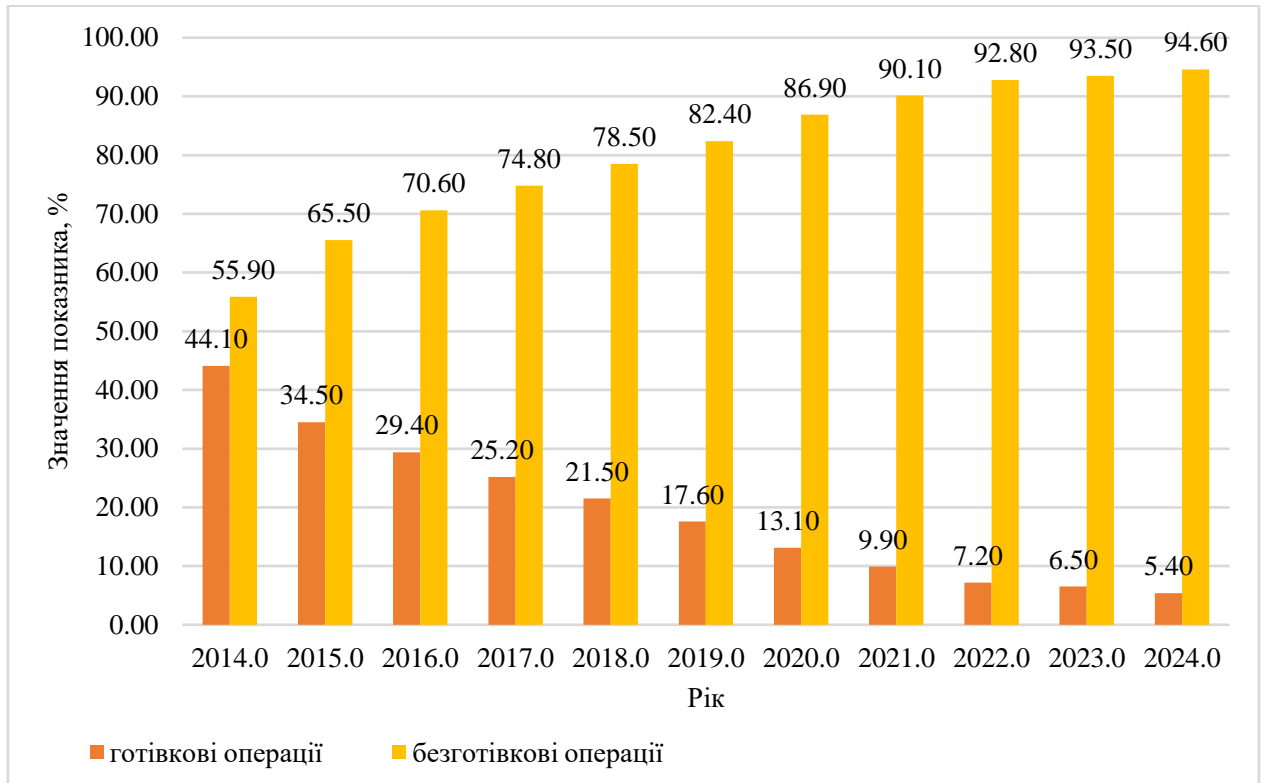


Рис. 2.8. Динаміка частки торговельних безготівкових операцій за кількістю, 2014-2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [12; 13].

Рисунок 2.8 демонструє, що частка торговельних безготівкових операцій за кількістю в Україні характеризується стабільним зростанням протягом всього періоду досліджень. За 2024 рік частка безготівкових операцій за кількістю зросла до 94,6 %, що є рекордним значенням і перевищує значення 2014 року на 38,7 %. Навіть у кризові періоди 2014-2015 років, 2020 та 2022 років цей показник продемонстрував значні темпи зростання. Така позитивна динаміка щодо кількості торговельних безготівкових операцій дає можливість маркетологам торговельних підприємств пропонувати споживачам персоналізовані акції, знижки та рекомендації. Це підвищує лояльність клієнтів та стимулює повторні покупки. Збільшення кількості безготівкових платежів є основою для розвитку електронної комерції торговельних підприємств та просуванню нових ідей застосування цифрового маркетингу (табл. 2.8).

**Структура ринку електронної комерції торговельних підприємств
в Україні, 2014-2023 рр., %**

Рік	Товарні групи				
	Особистий догляд та продукти	Меблі та фурнітура	Одяг, взуття та аксесуари	Іграшки та хобі	Електроніка
2014	24	14	19	21	22
2015	23	15	17	22	23
2016	15	17	23	21	24
2017	14	16	22	22	26
2018	14	17	24	19	26
2019	14	14	25	21	26
2020	13	16	22	22	27
2021	12	20	26	15	27
2022	11	15	20	27	27
2023	15	18	28	12	27

Джерело: складено автором на основі [58; 139].

Структура ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні у 2014-2023 рр. була досить неоднорідною. Проте найбільш стабільний розвиток показав напрям «електроніка», що показує очікувано високий попит на цей вид цифрових продажів і зосередження на ньому основних програм розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, причому як сегмента нових одиниць товарів, так і вживаного. Наступним за стабільністю розвитку напрямом виявився «іграшки та хобі», причому з високими показниками у кризових періодах, а саме: 2014 році – 21 %, 2020 році – 22 % та 2022 році – 27 %. Напрямок «одяг, взуття та аксесуари» показав свої максимальні показники у 2023 році – 28 %, мінімальні у 2015 році – 17 %. Цей напрям у цілому перебуває на етапі свого зростання, оскільки більшість торговельних підприємств зайнятих у цій сфері почали збільшувати темпи продажів починаючи із 2018 року. Напрямок «меблі та фурнітура» загалом мав тенденцію до зростання, особливо порівнюючи показники 2014 (14 %) та 2023 (18 %) років, проте в загальній картині сегментування розвитку електронної комерції торговельними підприємствами він посідає 4 із 5 позицій, оскільки обсяги продажів цього напрямку залежать від стабільності економічної та політичної ситуації в державі, тобто він не є напрямом першочерговості як з

точки зору споживачів, так з погляду розвитку технік цифрового маркетингу. Напрямок «особистий догляд та продукти» посідав останнє 5-те місце в розвитку ринку електронної комерції торговельних підприємств, оскільки знаходиться в позиції, де значна кількість товарів аналогів та товарів замінників, а також товарів, що можна купити «біля дому».

Не зазнала принципових змін структура вітчизняного ринку електронної комерції в розрізі основних товарних груп і у 2024 році (рис. 2.9). Дещо зросла питома вага продажу смартфонів, мобільних пристроїв та побутової техніки, однією з причин чого стало зростання попиту на енергоефективну техніку, викликане обставинами війни та енергетичної кризи. Також помітно зросла частка косметики та товарів для особистого догляду, що пояснюється зручністю її доставки й зростаючою популярністю соціальної комерції з важливою роллю інфлюенсерів у просуванні товарів цієї групи. Натомість втратили відносні позиції в структурі ринку електронної комерції України одяг, взуття і аксесуари (при зростанні абсолютного обсягу їх реалізації на 12 % [62]), а також меблі, що можна пояснити деяким зниженням інтересу покупців до цієї товарної групи в умовах затяжної повномасштабної війни.

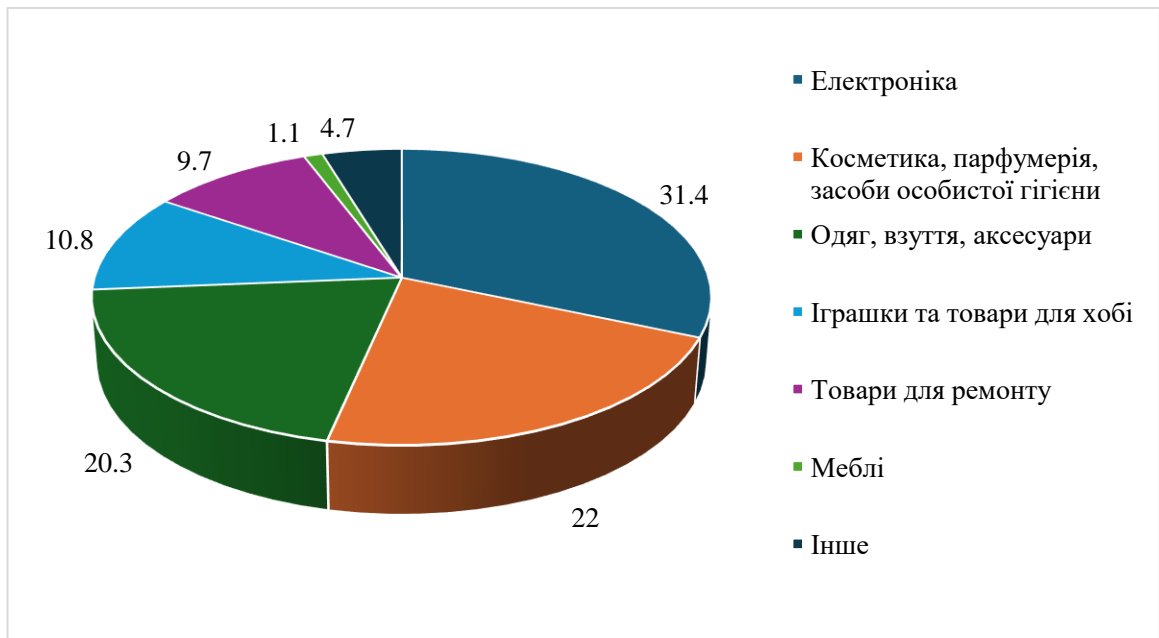


Рис. 2.9. Структура ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні у 2024 році, %

Джерело: складено автором на основі [164].

Ринок електронної комерції стрімко розвивається як в Україні, так і в усьому світі, трансформуючи традиційні моделі ведення бізнесу та відкриваючи нові можливості для торговельних підприємств [81]. Цей динамічний сектор економіки характеризується постійними інноваціями, зростанням конкуренції та зміною споживчих звичок. Світові тенденції спрямовані на:

- мобільну комерцію (m-commerce) – зростає кількість покупок, здійснених через смартфони та планшети;
- персоналізацію – світові торговельні компанії використовують дані для створення персоналізованих пропозицій та покращення клієнтського досвіду;
- штучний інтелект (ШІ) – використовується для автоматизації процесів, аналізу даних та покращення обслуговування клієнтів;
- соціальну комерцію (social commerce) – соціальні мережі стають важливим каналом продажів [69].

Вітчизняні тенденції розвитку електронної комерції спрямовані на:

- розвиток цифрового маркетингу для розширення ринків збуту;
- зниження операційних витрат, пов'язаних з орендою приміщень та персоналом;
- покращення якості обслуговування та клієнтського досвіду;
- збір та аналіз інформації про споживачів (клієнтська база) для розуміння їхніх потреб.

Порівняємо обсяг ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні та світі, дані відобразимо на рисунку 2.10.

Рисунок 2.10 демонструє наочну різницю в обсягах продажу різних видів продукції торговельними підприємствами України та світу. Світовий ринок електронної комерції має стійку тенденцію до зростання в досліджуваний період, зростання показника 2024 року в порівнянні з 2015 роком відбулося на 320,6 %. Міжнародні торговельні цифрові майданчики були доступними в будь-якій країні світу, що забезпечило відповідні результати продажів та залученості споживачів. В Україні інші тенденції, що

пов'язано з різними глобальними зовнішніми, економічними та політичними внутрішніми та військовими факторами. Зокрема, мінімальне значення показника було досягнуто у 2022 році, а саме 295,85 млн дол. США, що було зумовлено широкомасштабними військовими діями на території держави. Максимальне значення показника було досягнуто у 2021 (3506,98 млн дол. США) та 2024 (5952,68 млн дол. США) роках, що зумовлено переорієнтацією сфери торгівлі на цифрові канали збуту та розвиток цифрового маркетингу.

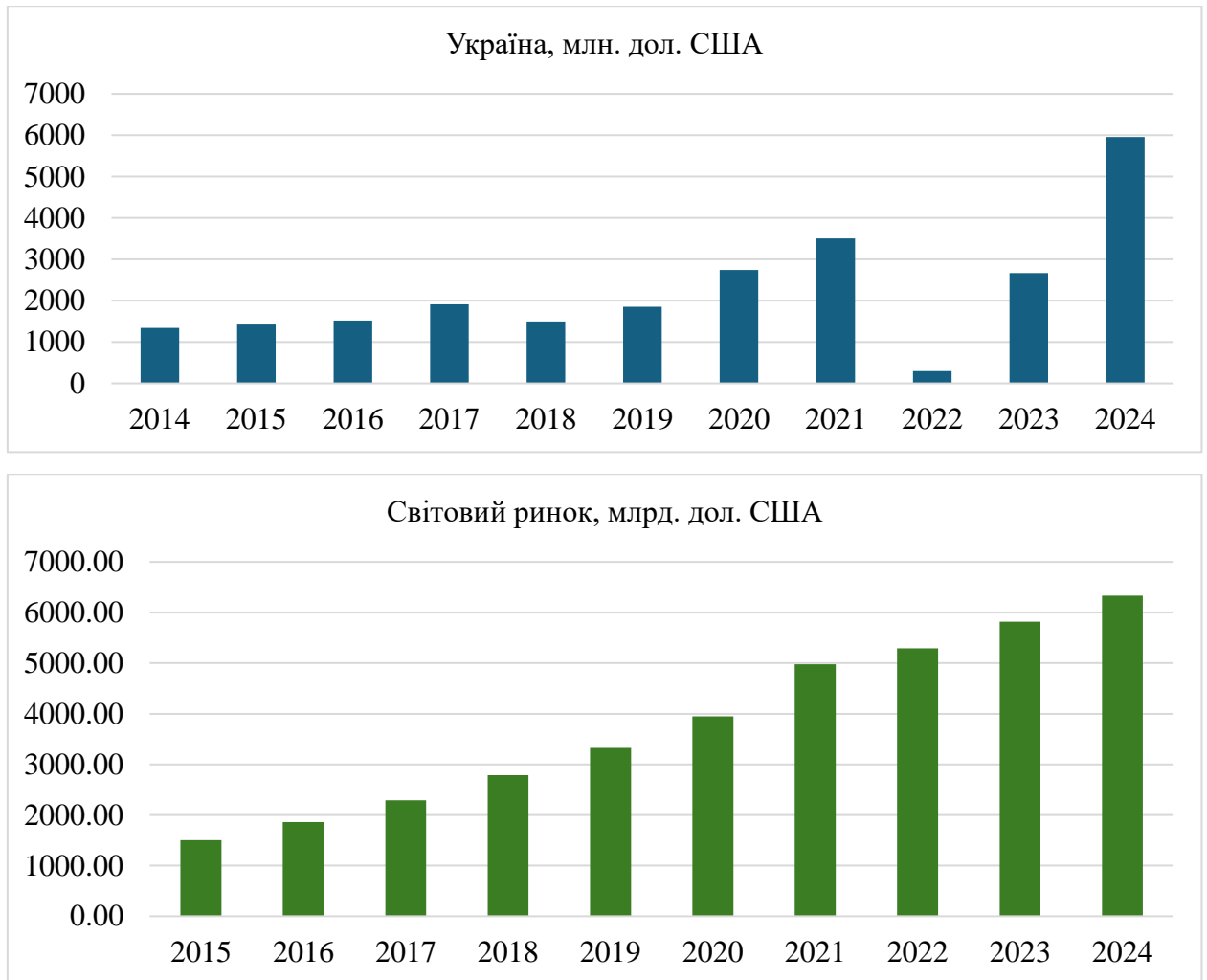


Рис. 2.10. Обсяг ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні та світі, 2014-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [58; 139; 153].

Такі тенденції запровадження цифрового маркетингу вітчизняними торговельними підприємствами стали можливими завдяки переорієнтації на цифрові рекламно-комунікаційні канали подачі інформації до споживачів

(табл. 2.9). Це стратегічний крок, який дозволяє бізнесу адаптуватися до сучасних тенденцій та ефективніше взаємодіяти з цільовою аудиторією.

Таблиця 2.9

Об'єм цифрових рекламно-комунікаційних каналів подачі інформації торговельними підприємствами в Україні, 2014-2024 рр.

Рік	Канал розвитку Digital-реклами (класифікація IAB)					Загальний обсяг ринку інтернет реклами, млн грн
	Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, млн грн	Інфлуенсер маркетинг, млн грн	Цифрове відео, включ. Youtube, млн грн	Пошук (платна видача в пошукових системах), млн грн	Інший діджитал, млн грн	
2014	570	120	285	790	95	1 860
2015	680	150	325	880	120	2 155
2016	750	250	460	1 200	160	2 820
2017	825	426	713	1 800	181	3 945
2018	951	0	1 359	6 500	210	9 020
2019	2 915	0	2 645	8 100	180	13 840
2020	3 000	800	3 000	12 300	180	19 280
2021	4 780	505	6 053	17 835	1 788	30 961
2022	3 595	124	3 599	12 484	234	20 036
2023	8 500	408	5 236	15 606	3 509	33 259
2024	9 367	510	7 410	20 288	4 161	41 736

Джерело: складено автором на основі [114].

Цифрові канали комунікації відкривають перед торговельними підприємствами широкі можливості охоплення нової аудиторії потенційних споживачів незалежно від їхнього географічного розташування. Такі кроки сприяють тому, що торговий бренд є більш впізнаваним за допомогою різноманітних форматів реклами (відеореклама, банерна реклама, реклама в соціальних мережах тощо).

Цифрові інструменти, які при цьому залучаються в процес, дозволяють точніше налаштовувати контекстну рекламу, що спрямована на конкретні сегменти аудиторії, враховуючи їхні інтереси, демографічні дані та поведінку в мережі.

Обсяг цифрових рекламно-комунікаційних каналів подачі інформації торговельними підприємствами в Україні впродовж досліджуваного періоду з

викладених вище причин зріс на кілька порядків. Зокрема, найбільші інвестиції були вкладені в канал «платна видача у пошукових системах», де у 2021 році показник склав 17 835 млн грн, у 2023 році – 15 606 млн грн, у 2024 році – 20 288 млн грн. Вітчизняні торговельні підприємства, розвиваючи свої напрямки цифрового маркетингу, активно інвестували та розвивали цифрову відеорекламу, включно з використанням можливостей відеохостингів Youtube та TikTok, у передвоєнному 2021 році сума інвестицій склала 6053 млн грн, а у 2024 році – 7410 млн грн. Найменші суми інвестицій були характерні для реклами в мобільних застосунках, максимальне значення досягало 800 млн грн у 2020 році, проте були періоди, коли кошти на цей канал цифрового розвитку маркетинговими службами вітчизняних торговельних підприємств майже не фінансувалися, зокрема це 2018 та 2019 роки. Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах та спонсорство – канали, у які кошти вливалися точково, в умовах значних цифрових інновацій, притаманним лише цим каналам комунікації, у 2024 році сума інвестицій за цим напрямом становила 9367 млн грн, а у 2021 році – 4780 млн грн.

Найбільшими темпами обсяг вітчизняного ринку інтернет реклами зростав у 2018 (на 128,6 %), 2021 (на 60,6 %) і 2023 (на 66,0 %) роках, натомість у 2022 році він скоротився на 35,3 %.

Перераховані вище цифрові рекламно-комунікаційні канали подачі інформації включають у себе такі аспекти розвитку цифрового маркетингу:

1. Необхідність переорієнтації:

- зміна споживчих звичок – більшість споживачів активно використовують цифрові канали для пошуку інформації, порівняння товарів та здійснення покупок [116];

- розширення аудиторії – цифрові канали дозволяють охопити ширшу аудиторію, включаючи молодь та технологічно підкованих споживачів;

- персоналізація – цифрові інструменти дозволяють збирати дані про споживачів та створювати персоналізовані рекламні кампанії.

2. Виокремлення потенційних та діючих ключових цифрових каналів:

- соціальні мережі – Facebook, Instagram, TikTok, YouTube та інші цифрові платформи, дозволяють взаємодіяти з аудиторією, демонструвати товари та проводити рекламні кампанії [18];

- пошукова реклама (SEM) – Google Ads та інші платформи дозволяють розміщувати рекламу в результатах пошуку, щоб залучити потенційних клієнтів [23];

- контент-маркетинг – створення корисного та цікавого контенту (блоги, відео, інфографіка) дозволяє залучити аудиторію та підвищити впізнаваність бренду;

- мобільний маркетинг – реклама в мобільних застосунках, SMS-розсилки та інші методи дозволяють охопити користувачів мобільних пристроїв [27];

- відеомаркетинг – створення та поширення відеоконтенту на YouTube, у соціальних мережах та інших платформах.

3. Стратегії переорієнтації:

- визначення цільової аудиторії – важливо розуміти, хто може виступати в ролі потенційних клієнтів та які цифрові канали вони використовують;

- розробка контент-стратегії – створення якісного та релевантного контенту, який відповідає інтересам цільової аудиторії;

- використання аналітики – відстеження ефективності рекламних кампаній та аналіз даних для оптимізації результатів;

- постійне навчання та адаптація – цифрові торговельні прийоми постійно змінюються та вдосконалюються, тому важливо бути в курсі нових тенденцій та адаптуватися до змін.

Розвиток та інвестування каналів Digital-реклами безпосередньо здійснює вплив на впровадження актуальних трендів цифрового маркетингу та відіграє ключову роль у стратегії розвитку сучасних торговельних підприємств України [30]. Вони дозволяють ефективно взаємодіяти з вибраною цільовою аудиторією, збільшувати продажі та підвищувати конкурентоспроможність. Розглянемо детальніше актуальні тренди та сучасні напрями реалізації цифрового маркетингу у стратегії розвитку вітчизняних торговельних підприємств (рис. 2.11).

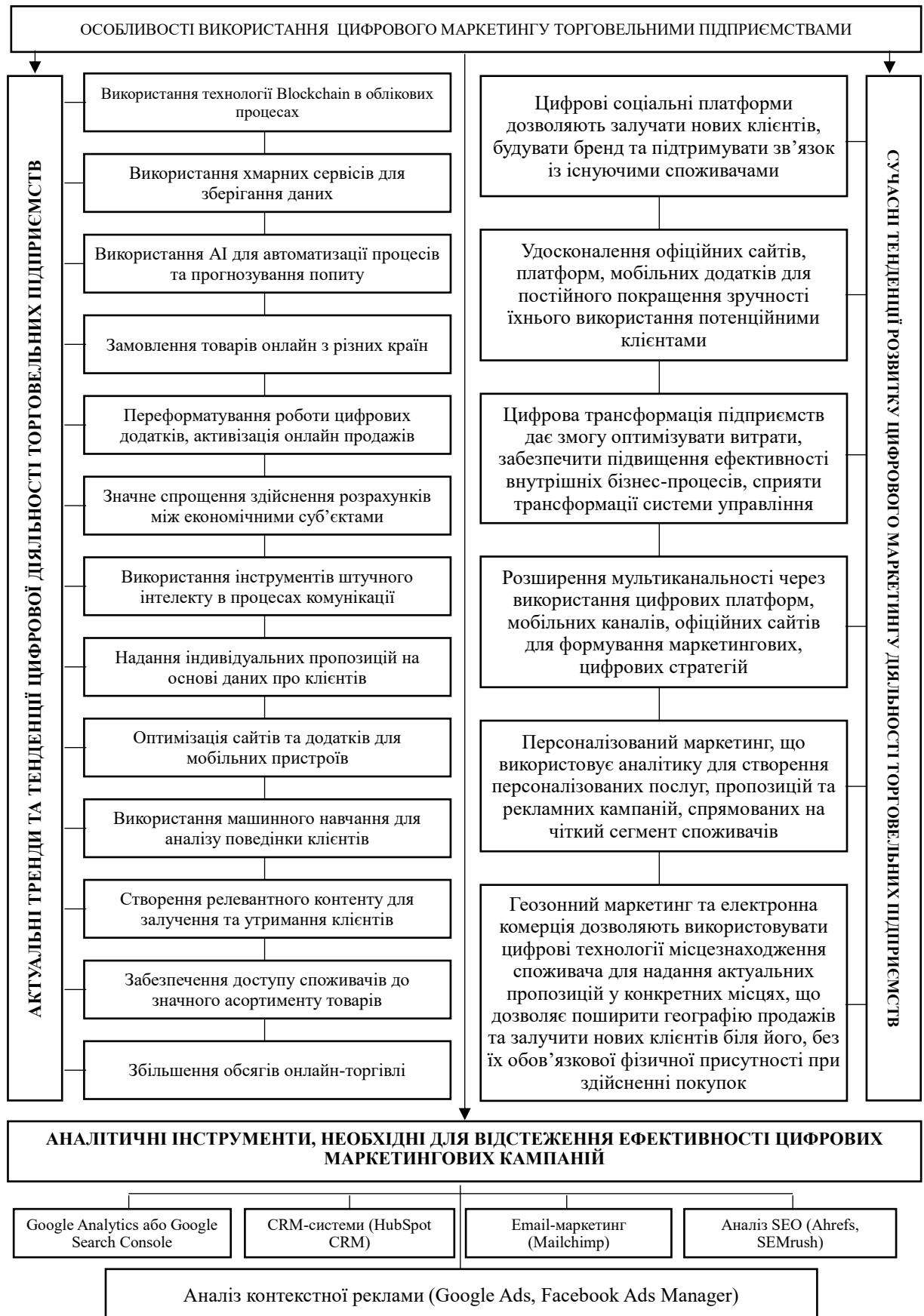


Рис. 2.11. Актуальні тренди та сучасні напрями реалізації цифрового маркетингу у стратегії розвитку вітчизняних торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [72; 101; 102].

На рис. 2.11 представлено актуальні тренди та сучасні напрями реалізації цифрового маркетингу у стратегії розвитку вітчизняних торговельних підприємств. Впровадження окреслених трендів та сучасних напрямів цифрового маркетингу допоможе вітчизняним торговельним підприємствам підвищити свою впізнаваність, залучити нових клієнтів, збільшити продажі та зміцнити свої позиції на ринку.

Для забезпечення конкурентоздатності української економіки ключовим пріоритетом є врахування європейського досвіду в торговельній сфері розвитку електронної комерції. За незначних щорічних коливань сегмент е-комерції у країнах Євросоюзу відзначається впевненою тенденцією до загального розширення (рис. 2.12). Так, за період 2020 – 2025 років питома вага покупців, що регулярно здійснюють покупки в Інтернеті, зростає на 8,6 відсоткового пункту, перевищивши рівень 60 % їх загального числа, а компаній, що здійснюють продажі через канали електронної торгівлі – на 2,2 відсоткового пункту, перетнувши показник у 20 %.

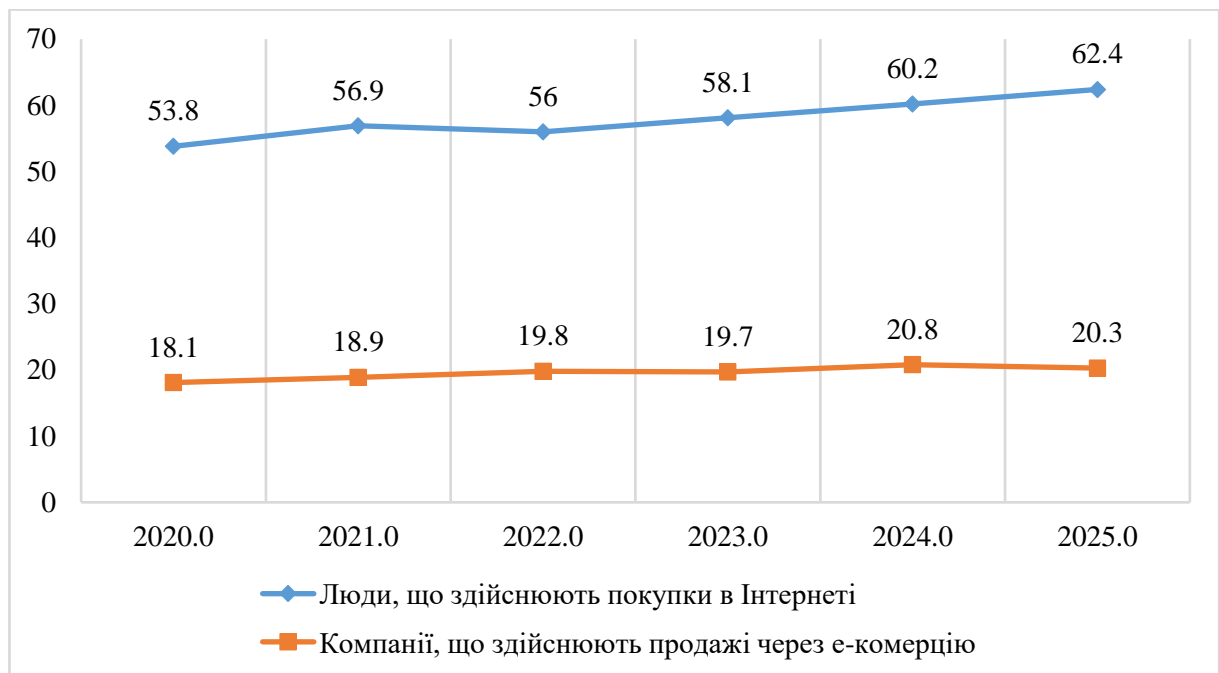


Рис. 2.12. Відсоток користувачів, які купували товари або послуги онлайн та компаній, що здійснювали продаж через е-комерцію у країнах Європейського Союзу у 2020 – 2025 рр., %

Джерело: складено автором на основі [200].

В Україні теж спостерігається зростаюча тенденція розвитку цифрових онлайн-покупок, проте їх рівень все ще значно нижчий за середній показник у Європейському Союзі. У 2024 році в Україні налічувалося близько 11 млн інтернет-покупців, які усереднено на рік здійснювали 17 покупок онлайн на суму 1 300 гривень. Загалом у 2024 році українці придбали в інтернеті товарів і послуг на суму 239 млрд грн, що на 25 % перевищило аналогічний показник 2023 року [51].

Україні необхідно вивчати досвід як країн із найвищими поточними показниками, так і тих, хто продемонстрував стрімке зростання у сфері e-commerce.

В Україні потенціал цифрового маркетингу реалізований не повною мірою, у тому числі й через недостатню цифровізацію суспільства в порівнянні з європейськими показниками (рис. 2.13).

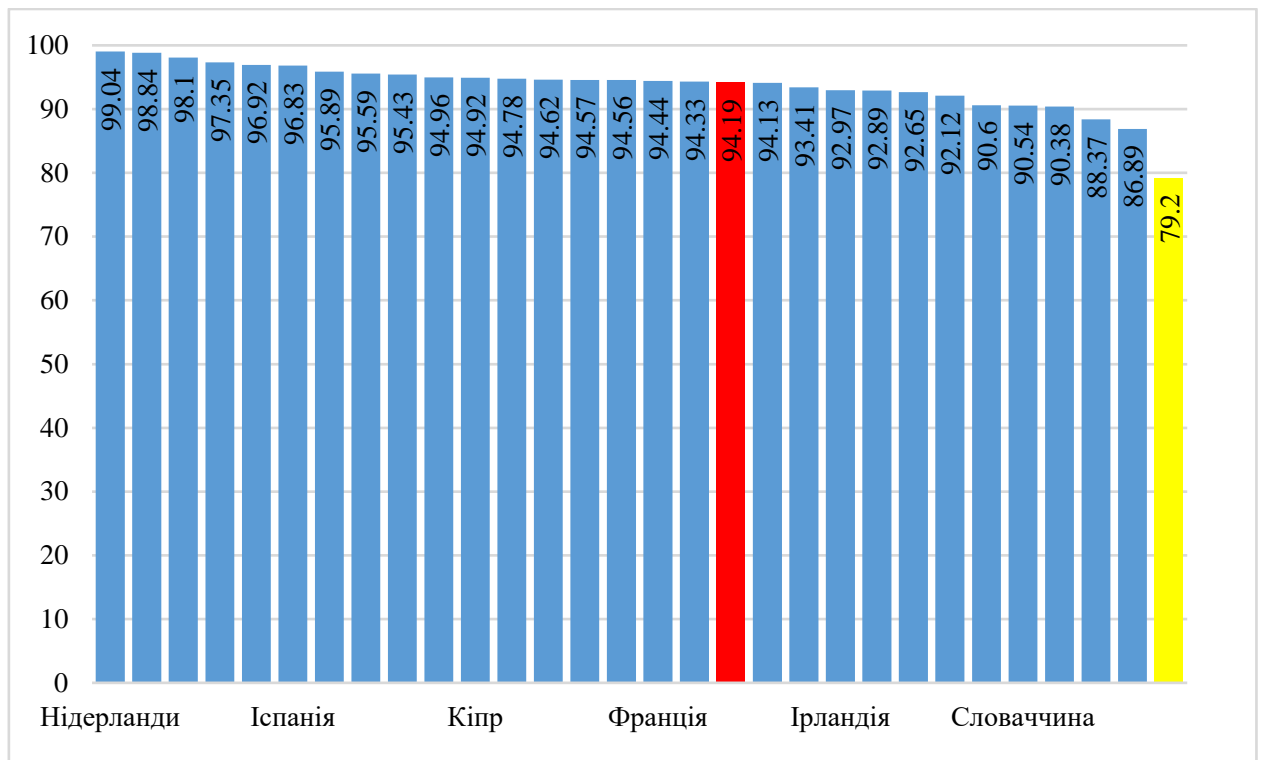


Рис. 2.13. Відсоток домогосподарств, що мали доступ до Інтернету у країнах Європейського Союзу та Україні у 2024 році, %

Джерело: складено автором на основі [134; 212].

Рівень проникнення Інтернету в Україні у 2024 році оцінювався у 79,2 %, що значно поступається середньому показнику у 94,19 % для 27 країн Європейського Союзу. При цьому він на 7-9 відсоткових пунктів нижчий, ніж у найгірших у цьому відношенні країнах євроспільноти (Хорватія та Греція), і на 11-17 відсоткового пункту поступається показникам наших найближчих географічних сусідів-членів ЄС (Польща, Угорщина, Словаччина, Румунія). Це окреслює подальші перспективи проникнення цифровізації у споживчу поведінку вітчизняних домогосподарств.

З цих, а також багатьох інших причин масштаби ринку електронної комерції в Україні виглядають скромними в порівнянні з провідними у цьому відношенні країнами світу. Так, у 2024 році його місткість майже у 10 разів поступалася ринку Індії, яка в цьому ж році замкнула провідну десятку країн за параметрами ринку е-комерції (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники місткості ринку е-комерції в Україні
та деяких країнах світу у 2024 році**

Країна	Номінальний ВВП, трлн дол. США	Обсяг ринку електронної комерції	
		млрд дол. США	у % ВВП
Китай	18,74	1469	7,84
США	29,18	1223	4,19
Японія	4,03	169	4,19
Великобританія	3,64	130	3,57
Німеччина	4,66	98	2,10
Республіка Корея	1,87	80	4,28
Франція	3,16	66	2,09
Канада	2,24	66	2,95
Італія	2,37	64	2,70
Індія	3,91	59	1,51
Україна	0,191	5,953	3,12

Джерело: складено автором на основі [26; 75].

При цьому за показником питомої ваги електронної комерції у ВВП Україна випередила всі європейські країни, що входять до числа країн-світових лідерів за абсолютним обсягом ринку е-комерції, поступившись серед країн першої десятки лише Китаю, Республіці Корея, США та Японії. На нашу думку,

високий відносно багатьох економічно і технологічно розвинутих країн показник питомої ваги вітчизняної електронної комерції у ВВП пов'язаний передусім не з прогресивними моделями розвитку українського цифрового маркетингу, а з деякими національними особливостями бізнесового середовища.

Опосередковано зроблений висновок підтверджує порівняння питомої ваги електронної комерції в загальному обороті підприємств усіх галузей і видів економічної діяльності в країнах Європейського Союзу та Україні (рис. 2.14). Незважаючи на постійне зростання зазначеного показника на вітчизняних підприємствах впродовж останнього п'ятирічного періоду (за винятком 2023 року, який відзначився деяким його зниженням), частка обороту е-комерції в Україні від загального його обсягу стабільно поступається аналогічному середньоевропейському показнику приблизно наполовину.

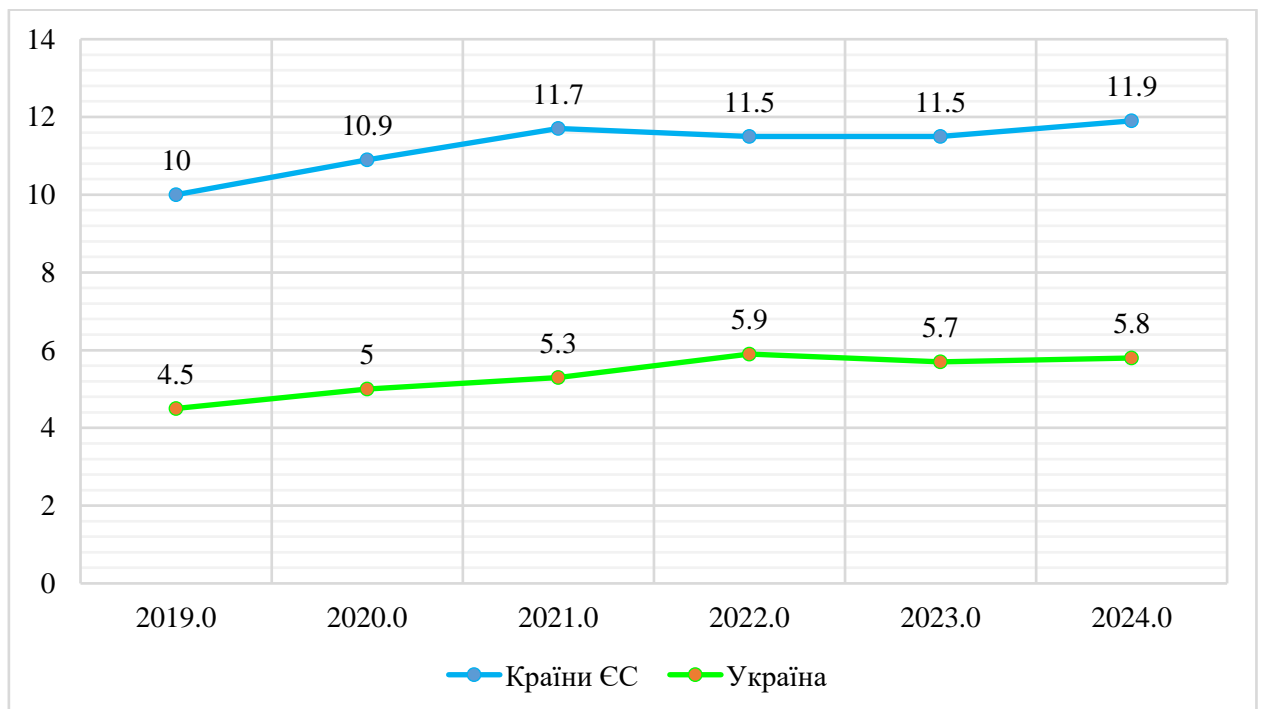


Рис. 2.14. Частка обороту е-комерції у загальному обороті підприємств країн ЄС та України у 2019 – 2024 роках, %

Джерело: складено автором на основі [29; 165].

Вітчизняний ринок e-commerce та світові тренди розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств мають суттєві відмінності щодо напрямів споживання цифрового онлайн-контенту. Така ситуація є результатом розуміння того, як провідні світові торговельні підприємства використовують соціальні мережі, пошукову оптимізацію (SEO), контент-маркетинг, email-маркетинг, мобільний маркетинг, персоналізацію та аналітику даних, що є критично важливим для будь-якого торговельного підприємства, яке прагне до сталого розвитку та конкурентоздатності на глобальному ринку.

Розглянемо детальніше декілька особливостей формування стратегій цифрового маркетингу успішних торговельних підприємств світових країн-лідерів.

Велика Британія. Значний акцент на SEO та SEM – британські торговельні підприємства приділяють значну увагу оптимізації своїх вебсайтів для пошукових систем (SEO) та платній рекламі в пошукових системах (SEM) для залучення органічного та платного трафіку.

Email-маркетинг – ефективне використання email-розсилок для інформування про новинки, акції, персоналізовані пропозиції та нагадування про покинуті кошики.

Програми лояльності – розробка та впровадження програм лояльності для стимулювання повторних покупок та утримання клієнтів.

Етичний маркетинг та соціальна відповідальність – зростаюча увага до етичних аспектів маркетингу та соціальної відповідальності бренду, що відображається в комунікаціях та кампаніях.

Франція. Висока проникність мобільних технологій – французькі споживачі активно використовують смартфони для онлайн-шопінгу, тому мобільний маркетинг є ключовим.

Інтеграція із соціальними платформами – популярні соціальні платформи використовуються не лише для спілкування, але й для покупок та отримання інформації про бренди.

Живі трансляції (Live Commerce) – популярний формат продажів, де продавці в режимі реального часу демонструють товари та спілкуються з покупцями.

Гейміфікація – використання елементів гри в маркетингових кампаніях для підвищення залученості та лояльності клієнтів.

Швидка доставка та зручне обслуговування – високі стандарти обслуговування та швидка доставка є важливими конкурентними перевагами.

Німеччина. Персоналізація та Data-Driven маркетинг – німецькі торговельні підприємства активно використовують дані про клієнтів для персоналізації маркетингових повідомлень, пропозицій та досвіду покупок, що включає: сегментацію клієнтів на основі демографічних даних, історії покупок, поведінки на сайті та в мобільних застосунках; рекомендаційні системи – персоналізовані рекомендації товарів на вебсайтах, у мобільних застосунках та в email-розсилках; динамічне ціноутворення – зміна цін на товари залежно від попиту, поведінки користувачів та інших факторів.

Інтеграція онлайн- та офлайн-даних – відстеження поведінки споживачів на всіх каналах для кращого розуміння їхніх потреб.

Активне використання соціальних мереж – торговельні підприємства використовують різноманітні платформи (Instagram, Facebook, TikTok, Pinterest) для контент-маркетингу – створення цінного та релевантного контенту (блоги, статті, відео, інфографіка) для залучення та утримання клієнтів та influencer-маркетингу – співпраця з лідерами думок для просування товарів та бренду.

Сформуємо основні відмінності та схожі позиції розвитку світового цифрового маркетингу порівняно з українським ринком торгівлі (рис. 2.15).

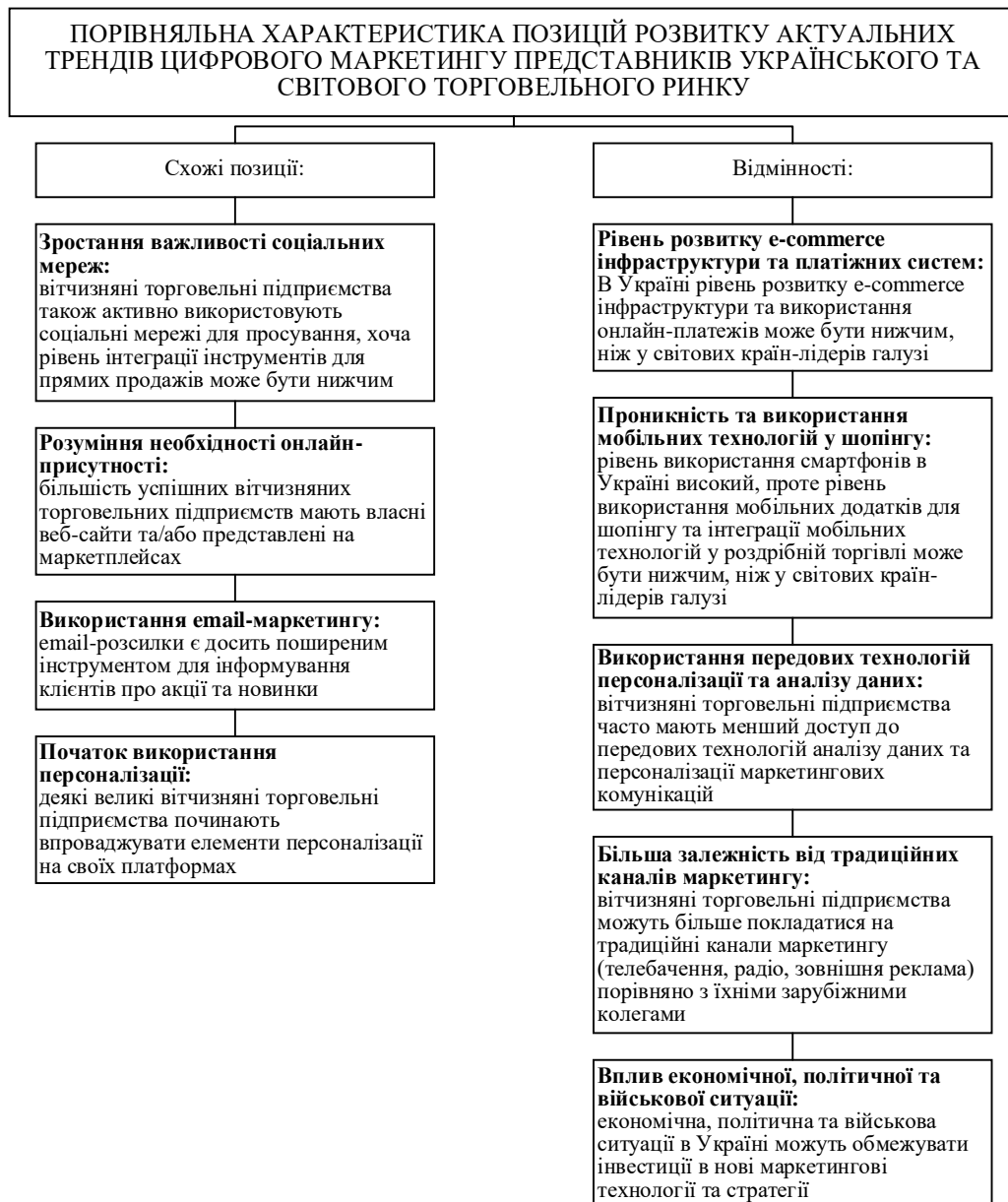


Рис. 2.15. Основні відмінності та схожі позиції розвитку цифрового маркетингу порівняно з українським торговельним ринком

Джерело: складено автором на основі [13; 68; 150].

Згруповані основні відмінності та схожі позиції розвитку цифрового маркетингу порівняно з українським торговельним ринком, дають можливість визначити можливості імплементації європейських та світових актуальних трендів цифрового маркетингу в українські тренди розвитку цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств (рис. 2.16).

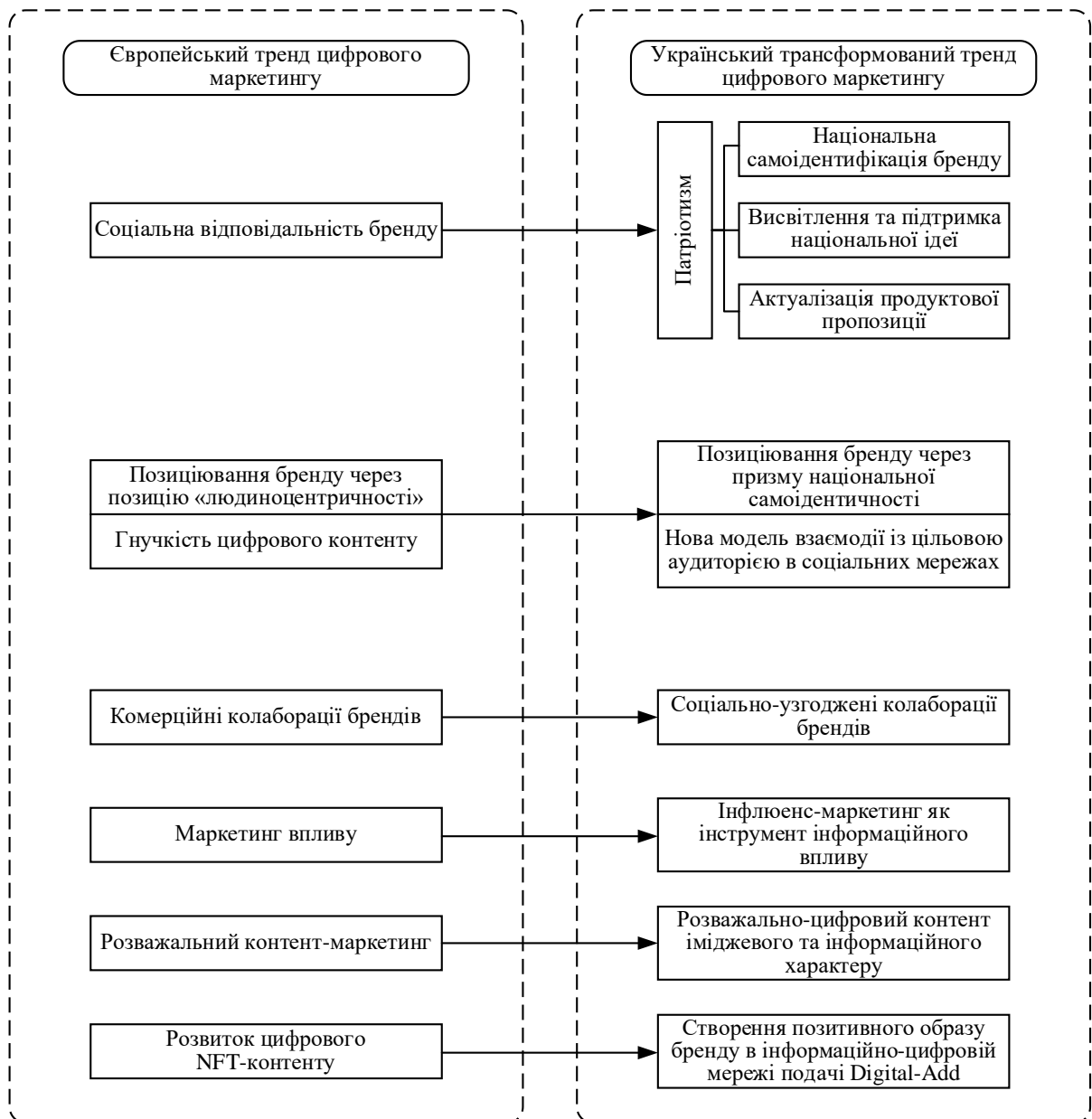


Рис. 2.16. Трансформація європейських та світових актуальних трендів цифрового маркетингу в українські тренди розвитку цифрового маркетингу діяльності торговельних підприємств

Джерело: складено автором на основі [4; 163; 182].

Незважаючи на відмінності, вітчизняні торговельні підприємства можуть адаптувати багато успішних зарубіжних стратегій розвитку цифрового маркетингу, враховуючи специфіку місцевого ринку:

- поступове впровадження персоналізації – починати з базової сегментації клієнтів та персоналізованих email-розсилок, поступово розширюючи використання даних для більш глибокої персоналізації;

- посилення присутності в соціальних мережах з фокусом на залучення та інтерактивність – активніше використовувати соціальні мережі для побудови спільноти, проведення конкурсів та інтеграції інструментів для покупок там, де це можливо;

- інвестування в SEO та контент-маркетинг – оптимізувати веб-сайти для пошукових систем та створювати якісний контент для залучення органічного вітчизняного трафіку;

- розвиток мобільних застосунків та оптимізація для мобільних пристроїв – враховуючи високу проникність смартфонів, інвестувати в зручні мобільні застосунки та оптимізувати вебсайти для мобільних браузерів;

- впровадження програм лояльності – розробка простих та зрозумілих програм лояльності для стимулювання повторних покупок;

- звернення уваги на етичний маркетинг та соціальну відповідальність – підвищення обізнаності про соціальну відповідальність бренду, може позитивно вплинути на лояльність потенційних споживачів;

- аналіз даних та прийняття рішень на їх основі – навіть при обмежених ресурсах, важливо збирати та аналізувати дані, про поведінку клієнтів для оптимізації маркетингових зусиль.

Адаптація успішних зарубіжних стратегій та практик цифрового маркетингу можуть бути цінним джерелом ідей для українських торговельних підприємств. Проте імплементація кращих закордонних практик повинна відбуватися з урахуванням специфіки українського ринку торгівлі, економічних реалій та культурних особливостей.

2.3. Комплексна оцінка ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Ефективне функціонування системи цифрового маркетингу є вирішальним фактором у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності торговельного підприємства. З огляду на високу динамічність зовнішнього середовища, розвиток цифрових технологій та потребу постійної адаптації підприємства до швидкозмінних умов господарювання, виникає об'єктивна потреба в більш глибокому аналізі та системному оцінюванні результативності цифрової маркетингової діяльності торговельного підприємства. Таке оцінювання дозволить своєчасно виявити слабкі місця суб'єкта господарювання, здійснити коригування стратегії та досягти запланованих цілей діяльності торговельного підприємства.

Метою цього підрозділу є практична апробація авторської методики оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу обраної сукупності торговельних підприємств з метою формування об'єктивної аналітичної бази для подальшого стратегічного управління цифровими маркетинговими активностями торговельних підприємств.

Розроблена авторська методика оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства базується на системному підході та передбачає оцінку інтегрального показника, який є комплексним інструментом, що дає змогу кількісно та якісно оцінити ефективність функціонування всіх ключових елементів цифрового маркетингу підприємства. На відміну від фрагментарних оцінок окремих каналів або кількісних показників діяльності, цей інтегральний показник характеризується багатоспекторним впливом, охоплюючи всю маркетингову систему торговельного підприємства в цифровому середовищі.

Застосування методу експертних оцінок дозволяє здійснити аналіз складних систем за переважання якісних показників цифрової маркетингової діяльності, що не можуть бути виміряні прямим шляхом.

Завдяки використанню експертного методу суб'єктивні думки можуть бути переведені у вимірні показники, придатні для подальшого аналізу системи цифрового маркетингу. До переваг такого методу варто віднести економічність, оперативність, простоту та можливість використання в умовах невизначеності. Головними критеріями для включення експерта до експертної групи є компетентність та професійний досвід. Експертну групу було сформовано з маркетологів і керівників відділу маркетингу торговельних підприємств, діяльність яких піддається аналізу, які володіють досвідом роботи від трьох років. Загальна кількість експертів склала 10 осіб ($n = 10$). До складу вибірки увійшли 5 підприємств, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю, а також впроваджують інструменти цифрового маркетингу у власній діяльності. Відбір підприємств здійснювався за такими критеріями: наявність вебсайту (інтернет-магазину), присутність у соціальних мережах (із наявністю бізнес-акаунтів), використання у роботі інструментів цифрового маркетингу (таргетованої реклами, SEO-просування тощо), згоди до участі в експертній групі, а також згоди для надання інформації про результати діяльності для здійснення оцінювання. Усі підприємства за показниками діяльності належать до малих та середніх, а також різняться за масштабом та сферою торгівлі, що дозволяє отримати більш репрезентативну вибірку.

Анкетування експертів проводилося з дотриманням принципів конфіденційності, незалежності та повної поінформованості. Експертам було надано стандартизовану анкету (Додаток А), що містить набір критеріїв для оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу кожного з підприємств, доданих до вибірки. Перед початком опитування експерти отримали узагальнені аналітичні дані щодо діяльності кожного підприємства — зокрема, інформацію про маркетингові канали, рівень взаємодії з клієнтами онлайн, технічну інфраструктуру та цифрову присутність. Результати бального оцінювання групою експертів кожного із підприємств вибірки представлено в Додатку Б.

Дані проміжного оцінювання, що включають нормалізоване ранжування показників, значення часткового та інтегрального показників представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Дані для проміжного оцінювання та кінцеві значення інтегрального показника

Група індикаторів	Коеф. вагом.	Вагові коефіцієнти всередині блоку	Ранжовані нормалізовані показники	Інтегральний показник блоку	Значення загального інтегрального показника
1	2	3	4	5	6
Підприємство П1					
Цифрові технології	0,17	0,143	0,826	0,140	0,825
Асортимент	0,13	0,250	0,805	0,105	
Фінанси	0,18	0,125	0,795	0,143	
Управління	0,15	0,200	0,820	0,123	
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	0,200	0,844	0,152	
Організаційна культура	0,09	0,167	0,870	0,078	
Зовнішнє середовище	0,10	0,200	0,832	0,083	
Підприємство П2					
Цифрові технології	0,17	0,143	0,803	0,136	0,788
Асортимент	0,13	0,250	0,805	0,105	
Фінанси	0,18	0,125	0,770	0,139	
Управління	0,15	0,200	0,792	0,119	
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	0,200	0,784	0,141	
Організаційна культура	0,09	0,167	0,797	0,072	
Зовнішнє середовище	0,10	0,200	0,768	0,077	
Підприємство П3					
Цифрові технології	0,17	0,143	0,777	0,132	0,731
Асортимент	0,13	0,250	0,735	0,096	
Фінанси	0,18	0,125	0,705	0,127	
Управління	0,15	0,200	0,720	0,108	
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	0,200	0,712	0,128	
Організаційна культура	0,09	0,167	0,723	0,065	
Зовнішнє середовище	0,10	0,200	0,756	0,076	

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Підприємство П4					
Цифрові технології	0,17	0,143	0,434	0,074	0,426
Асортимент	0,13	0,250	0,440	0,057	
Фінанси	0,18	0,125	0,370	0,067	
Управління	0,15	0,200	0,412	0,062	
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	0,200	0,424	0,076	
Організаційна культура	0,09	0,167	0,437	0,039	
Зовнішнє середовище	0,10	0,200	0,508	0,051	
Підприємство П5					
Цифрові технології	0,17	0,143	0,720	0,122	0,708
Асортимент	0,13	0,250	0,710	0,092	
Фінанси	0,18	0,125	0,683	0,123	
Управління	0,15	0,200	0,696	0,104	
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	0,200	0,700	0,126	
Організаційна культура	0,09	0,167	0,697	0,063	
Зовнішнє середовище	0,10	0,200	0,772	0,077	

Джерело: розраховано та узагальнено автором.

Діагностика валідності експертних оцінок є важливим етапом оцінювання, адже дозволяє оцінити адекватність побудованої моделі, а також встановити ступінь узгодженості та надійності експертних суджень, безпосередньо відображаючи ступінь достовірності отриманих результатів. Дані стосовно оцінки узгодженості експертних суджень по кожному з підприємств представлено в Додатку В. Коефіцієнт варіації підприємств не перевищує 9,5 %, що свідчить про відносну однорідність та незначну варіативність думок експертів за основними факторами оцінки.

Розрахуємо ступінь узгодженості думки експертів по кожному з підприємств, що було піддано аналізу. Для цього було використаємо формулу коефіцієнта коркордації Кендала:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}m^2 \cdot (n^3 - n) - (m \sum_{i=1}^T i)},$$

де $T_i = \frac{1}{12} \sum_{l=\varphi}^{l_1} (t_l^3 - t_l),$

l_i – кількість елементів, що повторюються в оцінках i -го експерта,

t_l – кількість елементів, що повторюються.

Розраховані дані виглядають таким чином:

$$w_{П1} = \frac{247029,5}{\frac{1}{12}10^2 \cdot (40^3 - 40) - 10 \cdot 10511} = 0,58.$$

$$w_{П2} = \frac{137815}{\frac{1}{12}10^2 \cdot (40^3 - 40) - 10 \cdot 16119,5} = 0,37.$$

$$w_{П3} = \frac{145542}{\frac{1}{12}10^2 \cdot (40^3 - 40) - 10 \cdot 11782} = 0,35.$$

$$w_{П4} = \frac{104663,5}{\frac{1}{12}10^2 \cdot (40^3 - 40) - 10 \cdot 22869,5} = 0,34.$$

$$w_{П5} = \frac{77280,5}{\frac{1}{12}10^2 \cdot (40^3 - 40) - 10 \cdot 13755,5} = 0,20.$$

Результати аналізу свідчать про слабкий ступінь узгодженості думок експертів стосовно підприємств П2-П5, а у П1 наявний середній ступінь погодженості думок експертів. Для перевірки адекватності оцінювання здійснимо перевірку статистичної значущості коефіцієнта конкордації Кендала (W) за допомогою критерію χ^2 -квадрат. Формула для розрахунку χ^2 -квадрата виглядає таким чином:

$$\chi^2 = m(n - 1) \cdot w,$$

де m – кількість експертів;

n – кількість об'єктів (факторів);

W – розрахований коефіцієнт конкордації Кендала.

Результати розрахунку χ^2 -квадрата представлено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Розрахунок статистичної значущості коефіцієнта конкордації

Підприємство	W	$\chi^2=390 \cdot W$	Значущість (при $\chi^2 > 54,57$)
П1	0,58	226,2	наявна
П2	0,37	144,3	наявна
П3	0,35	136,5	наявна
П4	0,34	132,6	наявна
П5	0,20	78,0	наявна

Джерело: розраховано автором.

У випадку всіх п'яти підприємств, що складають вибірку, $\chi^2 > 54,57$, отже, статистичну значущість розрахованих коефіцієнтів конкордації підтверджено.

Результати розрахунку інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати розрахунку інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Підприємство	Рівень інтегрального показника	Критерій інтерпретації інтегрального показника
П1	0,825	Інноваційна системи цифрового маркетингу
П2	0,788	Просунута система цифрового маркетингу
П3	0,731	Просунута система цифрового маркетингу
П4	0,426	Фрагментарна система цифрового маркетингу
П5	0,708	Система цифрового маркетингу, що перебуває в розвитку

Джерело: авторська розробка.

Отримані результати оцінювання стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства дозволило виявити суттєві відмінності в рівні цифрової зрілості та ефективності сформованої системи цифрового маркетингу на підприємствах, діяльність яких було піддано аналізу. Загалом підприємства П2 та П3 продемонстрували наявність просунутої системи цифрового маркетингу. Їхні інтегральні показники коливаються в межах 0,731-0,788, що свідчить про стабільні цифрові трансформації та глибоку інтеграцію цифрових технологій у маркетингові процеси. Ключовими рисами групи цих підприємств є: сформована комплексна стратегія цифрового маркетингу, узгоджена з загальними цілями підприємства; використання мультиканальних рішень щодо цифрового маркетингового інструментарію; значний рівень персоналізації комунікацій зі споживачами; системне використання даних для прийняття рішень та оцінки ефективності каналів. Водночас ці підприємства не володіють достатнім рівнем автоматизації бізнес-процесів, а також недостатньо залучають новітні технології для налагодження довгострокової співпраці з клієнтами.

Найвище значення показника отримано підприємством П1 (0,825), що свідчить про: наявність високого рівня інтеграції цифрового маркетингу в бізнес-процеси підприємства; повноцінну омніканальну комунікацію зі споживачами; використання комплексу новітніх цифрових інструментів; спрямування не лише на задоволення попиту споживачів, а й на його формування, а також активну взаємодію із зовнішнім цифровим середовищем. Фактично система цифрового маркетингу на підприємстві П1 є ядром бізнес-моделі, дозволяючи не лише підтримувати ефективність у складних ринкових умовах, а й випереджати конкуренцію завдяки постійній трансформації та використанню даних у реальному часі. Оцінка свідчить про здатність підприємства оперативно адаптуватися до макроекономічних викликів, змін у поведінці споживача, законодавчих обмежень.

Найнижчу оцінку отримало підприємство П4, система цифрового маркетингу якого є фрагментарною та неструктурованою. Причинами цього є: відсутність єдиного стратегічного бачення цифрового маркетингу; розрізненність інструментів цифрового маркетингу, що не взаємодіють один з одним; використання аналітики є обмеженим. Внаслідок цього підприємство володіє

обмеженим потенціалом адаптації до змін зовнішнього середовища, а ціннісний споживчий досвід не формується. Як наслідок, у довгостроковій перспективі таке підприємство може стикнутися з неможливістю утримання та повноцінного залучення споживачів у процес комунікації.

Загалом отримані результати оцінки свідчать про неоднорідність рівня цифрової трансформації та розвинутості системи цифрового маркетингу в діяльності вітчизняних торговельних підприємств.

Детальніше розглянемо зони інтегрального показника. Інтерпретація зон інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства відображено в табл. 2.14, а детальну характеристику кожної зони уточнено та представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.14

Інтерпретація зон інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

<i>Ступінь розвинутості системи цифрового маркетингу підприємства</i>	<i>Діапазон значень</i>	<i>Загальний опис</i>
Фрагментарна система цифрового маркетингу	Менше 0,41	Систему цифрового маркетингу практично не сформовано, вона існує у вигляді розрізнених, не пов'язаних між собою підприємницьких ініціатив, які реалізуються непослідовно та не стратегічно. Відсутнє розуміння потенціалу цифрового маркетингу як засобу розвитку бізнесу.
Початкова система цифрового маркетингу	0,41–0,50	Наявні спроби побудувати систему цифрового маркетингу на підприємстві, але стратегічний підхід до побудови системи відсутній. Цифровий маркетинг усвідомлюється як важливий, наявні певні дії у побудові системи.
Система цифрового маркетингу, що перебуває у розвитку	0,51–0,70	Систему цифрового маркетингу сформовано, вона розширюється, проте, є недостатньо оптимізованою. Існує базова стратегія цифрового маркетингу.
Просунута система цифрового маркетингу	0,71–0,80	Система цифрового маркетингу володіє істотним ступенем інтегрованості та характеризується розробленою стратегією цифрового маркетингу
Інноваційна системи цифрового маркетингу	Більше 0,81	Система цифрового маркетингу повністю інтегрована в бізнес-процеси та має позитивний вплив на загальну бізнес-стратегію торговельного підприємства. Цифровий маркетинг стає ядром бізнес-моделі, є технологічно-орієнтованим та формує стійкі конкурентні переваги торговельного підприємства.

Джерело: сформовано автором.

Таблиця 2.15

**Детальна характеристика зон інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу
торговельного підприємства**

Назва зони	Стратегія та цілепокладання	Організаційна структура системи	Використання каналів та інструментів	Внутрішня взаємодія	Зовнішня взаємодія	Адаптивність до змін та викликів
1	2	3	4	5	6	7
Фрагментарна система цифрового маркетингу	Стратегія відсутня, наявна формально, або в ній відсутній цифровий компонент. Відсутні чітко визначені цілі та ключові показники ефективності (KPI) для цифрового маркетингу.	Маркетингова служба відсутня або сформована фрагментарно. Цифровий маркетинг здійснюється працівниками, що є не спеціалістами у цій сфері. Відсутні відповідальні за реалізацію цифрового маркетингу особи.	Підприємство використовує 1-2 канали, що не є розвинутими (наприклад, вебсайт, що не піддається SEO-оптимізації, сторінка у соціальних мережах, контент на якій не оновлюється/оновлюється з великими інтервалами). Канали не пов'язані між собою, відсутнє розуміння щодо єдиної стратегії. Інструменти аналітики не використовуються. Інструментарій використовується безсистемно та нерегулярно.	Система цифрового маркетингу не інтегрована із іншими підсистемами підприємства. Відсутній обмін інформацією між підсистемами. Рішення приймаються за відсутності аналітичних даних, є радше інтуїтивними.	Підприємство не реагує/слабко реагує на цифрові тенденції та зміни у споживчій поведінці. Цифрові канали не використовуються для оцінки ринкової ситуації. Участь підприємства у комунікації із зацікавленими сторонами відсутня/є мінімальною.	В умовах кризи підприємство втрачає конкурентну позицію на ринку, характеризується низькою гнучкістю та адаптивністю до змін. Відсутня здатність до диверсифікації каналів та інструментарію.
Початкова система цифрового маркетингу	Стратегія присутня у загальному вигляді. Цілі цифрового маркетингу формуються, однак, залишаються дещо загальними. Наявні спроби стратегічного управління (наприклад, планування та організація цифрової маркетингової діяльності).	Маркетингова служба сформована. Наявні 1-2 спеціаліста, частково або повністю відповідальні за цифровий маркетинг. Підприємство орієнтується на залучення підрядників, однак, технічні завдання та контроль за їх виконанням нечіткі та безсистемні.	Характерно використання базових інструментів. Присутні інтегрування цифрових каналів. Потенційно в наявності присутня базова CRM-система, де використовуються основні функції. Наявне регулярне оновлення контенту, проте, може бути відсутній єдиний візуальний стиль, недостатньо пропрацьовано голос та візуальний стиль бренду підприємства у спілкуванні із цільовою аудиторією.	Система цифрового маркетингу починає поступову інтеграцію. Із іншими підсистемами. Обмін даними між підсистемами налагоджено. Наявне часткове залучення цифрового маркетингу в інші підсистеми підприємства. Здійснюються спроби збору даних. Метрики аналізуються вручну, але вже можуть застосовуватися для коригування стратегії.	Наявна зворотня реакція на цифрові тенденції. Швидкість реагування обмежена наявними ресурсами та відсутністю чіткою системи. Здійснюються спроби дослідження цільової аудиторії. Наявні спроби формувати клієнтську базу. Пришвиджується швидкість відгуку на звернення покупців. Підприємство здійснює моніторинг дій конкурентів та їхньої цифрової активності. Участь підприємства у комунікації із зацікавленими сторонами стає більш активною та цілеспрямованою.	Гнучкість та адаптивність збільшуються - підприємство здатне оперативно зреагувати або змінити візуал.

Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Система цифрового маркетингу, що розвивається	Сформована базова стратегія цифрового маркетингу, яка узгоджена із загальною бізнес-стратегією. Визначено цілі цифрового маркетингу. Стратегічне управління цифровими маркетинговими процесами є більш пропрацьованим, є спроби його оптимізації.	Сформована невелика команда digital-маркетингу, що включає спеціалістів із досвідом та навичками. Роль digital-маркетолога — координуюча і стратегічна. Присутнє залучення аутсорсингові команди із формуванням чітких технічних завдань, орієнтованих на результат.	Характерно використання як органічних, так і платних інструментів. Наявна інтеграція різних цифрових інструментів (наприклад, веб-сайт пов'язано із CRM-системою та соцмережами). У роботі використовуються більш складні інструменти.	Інтеграція системи цифрового маркетингу із іншими підсистемами посилюється. Найбільше — із відділом продажів. Підприємство використовує дані із іншими підсистемами для вдосконалення цифрового маркетингу. Підсистеми починають спільно аналізувати ефективність каналів. Здійснюється регулярний аналіз показників. Побудовано базову настрізну аналітику.	Моніторинг та аналіз ринкового середовища та конкурентів набуває систематичного характеру. Підприємство активно розбудовує власну репутацію бренду.	Система швидко адаптується до трендів та тенденцій, а також технологічних змін.
Просунута система цифрового маркетингу	Стратегія цифрового маркетингу повністю сформовано, вона є гнучкою, адаптивною, фокусується на досягненні позиції двосторонніх вигод як для споживача, так і для підприємства. Цілі цифрового маркетингу тісно пов'язані з бізнес-показниками. Сформовано підстратегії для окремих каналів та типів	Сформовано повноцінну команду з digital-маркетингу. Учасники команди здійснюють регулярне навчання. Поширення набувають крос-функціональні команди. Управління є даноцентричним (data-driven management).	Офлайн- та онлайн-канали повністю синхронізовано, присутня омніканальність. Контент адаптований під поведінку та профіль покупців. Характерно використання більш складних інструментів маркетингу, наприклад, автоматизації маркетингу, RTB-реклами тощо. Використання технологічних досягнень (штучного інтелекту та AI-алгоритмів для оптимізації бізнес-процесів). Голос та візуальний стиль бренду підприємства витримані у всіх точках дотику зі споживачами.	Система цифрового маркетингу тісно взаємодіє зі всіма підсистемами, а особливо — з ІТ-системою, логістичною системою та клієнтським сервісом. Автоматизація стосується не лише системи ЦМ, а й враховує суміжні відділи: (наприклад, здійснюється замовлення товарів на основі прогнозу попиту). Система здійснює управління частиною бізнес-процесів	Побудовано end-to-end систему клієнтського шляху. Для покупців наявна підтримка у месенджерах, чат-ботах, присутній швидкий зворотний зв'язок.	Система швидко адаптується до зовнішніх умов. Присутнє гнучке бюджетування та наявна реорганізація каналів внаслідок зміни тенденцій та трендів.

Закінчення таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Інноваційна система цифрового маркетингу	Стратегія цифрового маркетингу є повністю сформованою, гнучкою, динамічною та унікальною, дозволяючи формувати стійкі конкурентні переваги підприємства. Центром стратегії є довічна цінність клієнта (Customer Lifetime Value).	Систему цифрового маркетингу сформовано із команди спеціалістів із досвідом, знаннями та уміннями. Управління цифровим маркетингом здійснюється переважно через крос-функціональні agile-команди. Впровадження технологічних інновацій відбувається через R&D та пілотні проекти.	Використовується мультиканальна та мультиплатформна екосистема цифрового маркетингу. Використовуються новітні технологічні інновації. Характерне використання глибокої персоналізації, емоційного та нейромаркетингу. Наявні інтерактивні формати із залученням споживача.	Бізнес-процеси є цифровізованими та інтегровані із системою цифрового маркетингу. Створено екосистему цифрового маркетингу на підприємства, діяльність якої генерує інформацію для прийняття виважених та обґрунтованих рішень.	Підприємство активно взаємодіє та співпрацює із іншими суб'єктами зовнішнього середовища. Здійснюється пошук та налагодження довгострокових стратегічних партнерств.	Підприємство не лише оперативно відслідковує та реагує на тенденції та тренди, але й приймає активну участь у їх формуванні. Підприємство перебуває у стані постійного покращення та удосконалення гнучкості та адаптивності.

Джерело: розроблено автором.

Враховуючи те, що система цифрового маркетингу є взаємопов'язаною сукупністю елементів, що об'єднані спільною метою, застосування традиційного підходу, за якого оцінювання відбувається виключно за інтегральним показником, здатне створити узагальнене уявлення про загальний стан системи. Однак незрозумілим залишається те, яким чином поведінка система може змінюватися у процесі розгляду взаємодії декількох складових системи ізольовано від інших. Нами запропоновано використовувати своєрідні «*системні траєкторії*» оцінки стану цифрового маркетингу торговельного підприємства, які фіксують не лише стан окремих блоків, але й дозволяють покращити розуміння динамічності системи загалом. Під *системними траєкторіями* пропонуємо розуміти сукупність станів системи, які стають видимими за рахунок їх тимчасової ізоляції та здатні відобразити зв'язки та ефекти, які є недоступними при точкових інтегральних вимірах.

Серед потенційних переваг від використання системних траєкторій в оцінці системи цифрового маркетингу торговельного підприємства виділимо такі:

- збільшення динамічного розуміння функціонування системи;
- отримання можливості виявити приховані залежності між окремими блоками: наприклад, зниження якості роботи одного блоку здатне призводити до поступового накопичення навантаження в суміжних блоках, призводячи до несподіваного збою;
- покращення ідентифікації вузьких місць системи — точок, де неочевидне злиття проблем кількох ділянок дає найбільш сильний негативний ефект;
- покращення виявлення причинно-наслідкових зв'язків.

Нами запропоновано виділити системні траєкторії та здійснити аналіз діяльності торговельних підприємств, що складають вибірку (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

Аналіз системних траєкторій системи цифрового маркетингу торговельних підприємств

№	Системна траєкторія	Мета аналізу	Очікувані інсайти від застосування	Ризик при розриві системної траєкторії	Потенційні вигоди від реалізації системної траєкторії
1	2	3	4	5	6
1	Фінанси → Стратегія цифрового маркетингу → Управління	Оцінка впливу наявного фінансового бюджету на реалізацію стратегії та управління цифровою маркетинговою діяльністю	Демонструють рівень реалізації стратегії в контексті обмежених фінансових ресурсів	Зрив кампаній, неефективний розподіл ресурсів	Рациональне використання бюджету, покращення ROI, зростання ефективності планування.
2	Зовнішнє середовище → Стратегія → Цифрові технології»	Оцінка адаптації підприємства до зовнішнього середовища за рахунок сформованої стратегії цифрового маркетингу та зовнішнього середовища	Відображає ступень відповідності стратегії та технологічного набору підприємства вимогам та потребам ринку	Відставання від конкурентів, втрата споживачів	Підвищення гнучкості, зростання конкурентоспроможності, пришвидшена імплементація інновацій.
3	Асортимент → Стратегія → Управління	Оцінка впливу товарного асортименту на цифровий маркетинг та його стратегічні та операційні прояви	Дозволяє адаптувати маркетинг під різні категорії товарів	Низька результативність маркетингових зусиль, неефективне використання наявного інструментарію та каналів	Покращення клієнтського досвіду та підвищення споживчої задоволеності.
4	Організаційна культура → Управління → Цифрові технології	Оцінка готовності внутрішнього середовища підприємства до змін та впровадження технологій цифрового маркетингу	Виявлення ступеня готовності внутрішнього середовища цифровізації	Опір змінам, низька продуктивність цифрового маркетингу	Зростання ефективності команди цифрового маркетингу.
5	Зовнішнє середовище → Стратегія → Асортимент	Оцінка ступеню адаптації товарної політики до змін на ринку	Вказує, яким чином стратегія формується під впливом ринку	Неактуальний асортимент, слабкий попит на товари	Збільшення попиту на товари та послуги, збільшення відповідності між товарами та послугами, що пропонуються на ринку, оптимізація товарних запасів.

Закінчення таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6
6	Цифрові технології → Стратегія → Управління	Оцінка впливу технологій на реалізацію стратегії	Відображає відповідність технологічних рішень стратегічним завданням	Підвищення рівня витрат на цифровий маркетинг, невідповідність технологічного набору маркетинговим рішенням	Масштабованість системи цифрового маркетингу, покращення автоматизації процесів.
7	Організаційна культура → Стратегія → Управління	Оцінка впливу організаційної культури та стратегію цифрового маркетингу та загальне управління	Дозволяє оцінити вплив цінностей компанії на стратегічні та тактичні рішення	Протиріччя між стратегією та внутрішніми цінностями підприємства	Підвищення згуртованості команди, підтримка інновацій, прискорене впровадження технологічних рішень цифрового маркетингу
8	Цифрові технології → Асортимент → Управління	Оцінка впливу цифрових технологій на операційні процеси та асортиментний набір торговельного підприємства	Відображає зв'язок між товарами, технологіями та процесом управління маркетинговою діяльністю	Неефективність маркетингових кампаній, помилки операційного та стратегічного управління	Підвищення точності прогнозів, підвищення ефективності логістики, покращення автоматизованого управління

Джерело: авторська розробка.

Використовуючи системні траєкторії, ідентифіковані та систематизовані в табл. 2.16, узагальнимо виявлені ризики та можливості для коригування стратегії по кожному із підприємств, що було піддано аналізу. Для цього знайдемо фактичні та максимально можливі значення для часткового проміжного показника кожного блоку кожного з підприємств (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

Фактичні та максимально можливі значення для часткового проміжного показника підприємств П1-П5

Блок оцінки	П1		П2		П3		П4		П5	
	Чфакт	Чмакс	Чфакт	Чмакс	Чфакт	Чмакс	Чфакт	Чмакс	Чфакт	Чмакс
Цифрові технології	0,14	0,17	0,136	0,17	0,132	0,17	0,074	0,17	0,122	0,17
Асортимент	0,105	0,13	0,105	0,13	0,096	0,13	0,057	0,13	0,092	0,13
Фінанси	0,143	0,18	0,139	0,18	0,127	0,18	0,067	0,18	0,123	0,18
Управління	0,123	0,15	0,119	0,15	0,108	0,15	0,062	0,15	0,104	0,15
Стратегія	0,152	0,18	0,141	0,18	0,128	0,18	0,076	0,18	0,126	0,18
Організаційна культура	0,078	0,09	0,072	0,09	0,065	0,09	0,039	0,09	0,063	0,09
Зовнішнє середовище	0,083	0,1	0,077	0,1	0,076	0,1	0,051	0,1	0,077	0,1

Джерело: узагальнено автором.

Використовуючи наступну формулу здійснимо нормалізацію показників:

$$Ч_{\text{норм}} = \frac{Ч_{\text{факт}}}{Ч_{\text{макс}}},$$

де $Ч_{\text{факт}}$ – фактичне значення показника;

$Ч_{\text{макс}}$ – максимально можливе значення показника.

Отримані значення відображено в табл. 2.18.

На підставі проведеного оцінювання інтегрального показника стану системи цифрового маркетингу торгових підприємств, а також ураховуючи результати аналізу системних траєкторій підприємств, що склали вибірку, виникає об'єктивна необхідність окреслити систему заходів, спрямованих на покращення системи цифрового маркетингу. Таке рішення зумовлене тим, що інтегральна оцінка дозволила не лише визначити поточний рівень розвитку системи цифрового маркетингу, але й ідентифікувати системні траєкторії діяльності підприємств (табл. 2.19).

Таблиця 2.18

Розраховані значення

Підприємство	Цифрові технології, %	Асортимент, %	Фінанси, %	Управління, %	Стратегія, %	Організаційна культура, %	Зовнішнє середовище, %
1П	82.4	80.8	79.4	82.0	84.4	86.7	83.0
2П	80	81	77	79	78	80	77
3П	78	74	71	72	71	72	76
4П	44	44	37	41	42	43	51
5П	72	71	68	69	70	70	77

Джерело: узагальнено автором.

Таблиця 2.19

Виявлені ризики та можливості для коригування стану системи цифрового маркетингу підприємств П1-П5

Підприємство	Виявлені ризики	Можливості для коригування ситуації
1	2	3
Фінанси - Стратегія цифрового маркетингу - Управління		
П1	Ризики мінімальні (всі компоненти вище 79 %)	Акцент на підвищенні гнучкості стратегії, інтеграції КРІ в стратегічні плани
П2	Обмеженість фінансів може затримувати виконання стратегічних задач	Пошук шляхів синхронізації фінансового та стратегічного планування.
П3	Фінанси (70,6 %) та управління (72 %) обмежують стратегічну реалізацію	Необхідність реінжинірингу бізнес-процесів для їхньої інтеграції зі стратегічними цілями
П4	Істотна неузгодженість усіх компонентів (<43 %)	Перегляд засад стратегічного управління та фінансової політики
П5	Дещо слабка реалізація всіх складових траєкторії (68–70 %)	Застосування системи збалансованих показників.
Зовнішнє середовище - Стратегія - Цифрові технології»		
П1	Ризики мінімальні (всі компоненти вище 80 %)	Використання даних із зовнішнього середовища для реалізації предиктивного управління цифровим маркетингом.
П2	Вплив зовнішнього середовища може перешкоджати реалізації стратегії	Врахування ринкових трендів та тенденцій при плануванні діяльності

Продовження таблиці 2.19

1	2	3
ПЗ	Стратегія та обраний набір технологій відрізняються від запитів зовнішнього середовища	Інтенсифікація збору інформації щодо споживачів та конкурентів для прийняття даноцентричних рішень
П4	Стратегія та технології слабо адаптовані до зовнішнього середовища	Використання цифрової розвідки та періодичного моніторингу ринку.
П5	Стратегія не повністю враховує технологічний набір підприємства	Вирівнювання стратегічних пріоритетів із врахуванням змін на ринку
Асортимент - Стратегія – Управління		
П1	Ризики мінімальні (всі компоненти вище 80 %)	Інтеграція товарної політики в процес управління цифровою маркетинговою діяльністю
П2	Стратегія та управління не узгоджені з товарною політикою	Впровадження категорійного менеджменту
П3	Стратегія та управління не узгоджені з товарною політикою	Аудит товарного асортименту
П4	Істотні ризики	Пошук альтернативних моделей управління асортиментом
П5	Стратегія не повністю підтримує асортиментну політику	Формування політики управління запасами
Організаційна культура - Управління - Цифрові технології		
П1	Ризики мінімальні	Поширення культури цифрових інновацій та проактивного реагування
П2	Існує незначне відставання організаційної культури від наявних цифрових технологій	Постійне навчання на залучення співробітників для роботи з новими цифровими рішеннями.
П3	Наявна організаційна культура та стиль управління можуть гальмувати цифровізацію.	Тренінги, формування культури, що вітає зміни
П4	Слабка культура та управління не підтримують технології цифрового маркетингу	Трансформація управлінського підходу та HR-політики.
П5	Ризики мінімальні	Поширення культури цифрових інновацій та проактивного реагування
Зовнішнє середовище - Стратегія - Асортимент		
П1	Ризики мінімальні	Адаптація асортименту під вимоги та потреби ринку, а також врахування ринкових змін при формуванні асортименту
П2	Стратегія недостатньо враховує зовнішнє середовище	Прискорення стратегічного реагування на зміни ринку.
П3	Недостатня відповідність стратегії та асортименту ринковим потребам	Адаптація асортименту під ринкові сегменти покупців

Закінчення таблиці 2.19

1	2	3
П4	Відсутність розуміння підприємством ринку та невідповідність асортименту вимогам ринку	Проведення повного аудиту маркетингової діяльності та асортиментного переліку
П5	Стратегія недостатньо підтримує ринкові зміни	Використання аналітики стосовно продажів та попиту
Цифрові технології - Стратегія - Управління		
П1	Ризики мінімальні	Автоматизація рутинних бізнес-процесів.
П2	Відносна неузгодженість між стратегією та наявним цифровим інструментарієм.	Покращення інтеграцію технологічних рішень в процес управління.
П3	Недостатня управлінська реалізація цифрових завдань	Цифрове навчання вищого керівництва та спеціалістів підприємства
П4	Максимальні ризики	Перезавантаження стратегічного блоку та цифрового інструментарію
П5	Цифровізація не підтримується відповідними управлінськими рішеннями.	Побудова цифрової управлінської структури.
Організаційна культура - Стратегія - Управління		
П1	Ризики мінімальні	Просування лідерства на рівні цінностей команди
П2	Незначне відставання існуючої стратегії	Залучення співробітників до реалізації стратегічних змін
П3	Наявна культура не підтримує управлінські рішення	Використання ціннісно-орієнтованого управління.
П4	Організаційна культура обмежує стратегічне управління	Аудит організаційної моделі
П5	Організаційна культура не мотивує зміни	Створення середовища, що відкрите до змін
Цифрові технології - Асортимент - Управління		
П1	Ризики мінімальні	Використання штучного асортименту та автоматизованої аналітики асортименту
П2	Присутній незначний ризик втрати ефективності	Інтенсифікація інтеграції цифрових технологій в асортиментну стратегію
П3	Слабкий рівень управління наявним цифровим інструментарієм	Цифровізація аналітичних процесів
П4	Слабкий цифровий фундамент для управління асортиментом підприємства	Автоматизація управління асортиментом
П5	Стратегія не повною мірою підтримує ринкові зміни	Використання аналітики щодо продажів та попиту.

Джерело: авторська розробка.

Враховуючи різну вихідну позицію кожного підприємства, виникає потреба в індивідуалізації підходів до реалізації стратегічних ініціатив. Саме тому подальшим кроком вбачаємо розробку системи заходів, яка дозволить кожному з підприємств адаптуватися до умов ринку, активізувавши цифрові зусилля. Окреслена система заходів передбачає конкретизацію шляхів оптимізації системи цифрового маркетингу, зокрема через впровадження сучасних технологічних рішень, автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами, підвищення ефективності цифрових каналів просування, що в сукупності сприятиме посиленню конкурентоспроможності підприємств електронної комерції (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Система заходів для удосконалення системи цифрового маркетингу
на торговельному підприємстві**

Підприємство	Комплекс запропонованих заходів
1	2
П1	<ul style="list-style-type: none"> - Розгляд можливості впровадження Єдиної платформи даних клієнтів (Customer Data Platform); - Формування системи предиктивної аналітики; - Використання елементів AR/VR у маркетинговій діяльності; - Вдосконалення політики кібербезпеки для клієнтських даних; - Визначити ключові показники ефективності (KPI) для кожного етапу клієнтського шляху; - Створення власної системи навчання для маркетингової команди; - Поглиблення використання автоматизації споживчого шляху (customer journey).
П2	<ul style="list-style-type: none"> - Регулярне тестування нових форматів контенту; - Фокус на сталій цифровій стратегії підприємства; - Здійснення регулярних agile-аудитів в командах; - Формалізація внутрішніх стандартів якості контенту та дочок дотику з покупцями; - Автоматизація KPI-трекінгу маркетингової ефективності з використанням візуалізації; - Розвинути систему loyalty management з елементами гейміфікації.
П3	<ul style="list-style-type: none"> - Оцінити ефективність наявних підстратегій у цифрових каналах; - Посилити взаємодію команди цифрового маркетингу з іншими підрозділами; - Побудова автоматизованої системи навчання для персоналу; - Оптимізувати та синхронізувати всі точки дотику клієнтів; - Розвиток омніканальної підтримки; - Оцінка потенціалу автоматизації суміжних із цифровим маркетингом бізнес-процесів; - Перевірка якості персоналізації контенту; - Розглянути можливість використання performance-маркетингу.

1	2
П4	<ul style="list-style-type: none"> - Розробка цифрової маркетингової стратегії, що буде інтегровано в загальну стратегію підприємства; - Визначення чітких цілей та KPI для цифрового маркетингу; - Створення базової маркетингової команди або залучення зовнішніх фахівців для реалізації цифрового маркетингу; - Призначення відповідального за цифровий маркетинг; - Проведення навчання для працівників; - Аудит наявних каналів на предмет технічного стану, оновлення контенту, SEO- оптимізації; - Оновлення або редизайн сайту, включно з мобільною адаптацією та базовою SEO-оптимізацією; - Розробка контент-плану для соцмереж; - Запуск щомісячної email-розсилки; - Інтеграція аналітичних інструментів для збору базових даних про поведінку користувачів; - Запуск CRM-системи для збору контактів та управління взаємодією з клієнтами; - Автоматизація базових процесів.
П5	<ul style="list-style-type: none"> - Оновлення та деталізація цифрової маркетингової стратегії з урахуванням нових цифрових трендів; - Деталізація KPI по кожному цифровому каналу; - Розширення наскрізної аналітики на основі поведінкових даних, багатоканальних шляхів клієнта\$ - Тестування нових рекламних каналів, що відповідають цільовій аудиторії; - Використання маркетингової автоматизації; - Впровадження персоналізованого контенту на основі даних про поведінку користувачів; - Оптимізація омніканальної стратегії; - Побудова системи управління репутацією.

Джерело: авторська розробка.

Висновки до розділу 2

1. Розглянуто основні тенденції розвитку торговельних підприємств в Україні, що дало можливість конкретизувати глобальні тренди та специфічні особливості функціонування ринку електронної комерції. Встановлено, що вітчизняна сфера торгівлі є однією з найбільш відкритих динамічних та конкурентних у Європі й відображає базові тенденції трансформації торговельних підприємств в умовах цифровізації. Це супроводжується постійним зростанням ринку, появою нових гравців, зміною форматів торгівлі.

2. Досліджено сучасний стан найбільших торговельних мереж України, що дало можливість конкретизувати роль торговельних підприємств у розвитку національної економіки та обґрунтувати перспективні напрями застосування інструментів цифрового маркетингу в діяльності цих суб'єктів господарювання.

3. Виокремлено специфічні виклики, з якими сьогодні зіштовхуються торговельні підприємства і які обумовлені військовою агресією, нестабільністю та активним розвитком цифрових технологій. Серед таких викликів виокремлені такі: обмежені бюджетні можливості, зміни в поведінці споживачів та їхня міграція, нестабільність інтернет інфраструктури та її доступність, низький рівень довіри та безпеки проведення захищених онлайн-транзакцій, конкуренція з боку великих гравців та міжнародних компаній, недостатність кваліфікованих фахівців з цифрового маркетингу, адаптація цифрового контенту та повідомлень до чутливої ситуації в державі, складність вимірювання ефективності цифрового маркетингу, обмеження у використанні окремих інструментів цифрового маркетингу. Обґрунтування зазначених викликів дало можливість у подальшому дослідженні системно конкретизувати напрями підвищення ефективності використання інструментів та методів цифрового маркетингу для розвитку торговельних підприємств.

4. Проаналізовано структуру ринку електронної комерції торговельних підприємств в Україні та з'ясовано, що у 2014-2023 роках вона була неоднорідною. Найбільш стабільний розвиток продемонстрував напрям «електроніка», що засвідчує високий попит на цей вид товарів. Встановлено, що існує необхідність фокусування уваги торговельних мереж на інструментах маркетингу, використання яких дозволяє задовольнити попит клієнтів, збільшити обсяги реалізації продукції в межах цього напрямку. Це дозволило також обґрунтувати інновації, які сьогодні використовуються у світі та в Україні на ринку електронної комерції.

5. Проведено комплексну оцінку ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства за розробленою авторською методикою, яка базується на системному підході та передбачає оцінку інтегрального показника. Такий показник є комплексним інструментом, що дає змогу кількісно та якісно оцінити ефективність функціонування всіх ключових елементів зазначеної системи. Результати розрахунку інтегрального показника ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства були використані для опису характеристик зон, які були виокремлені у відповідності до його значень, а саме: фрагментарна система цифрового маркетингу, початкова система цифрового маркетингу, система цифрового маркетингу, що розвивається, просунута система цифрового маркетингу, інноваційна система цифрового маркетингу.

6. Визначено та описано основні траєкторії розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, що дало можливість ідентифікувати ризики та можливості для коригування стану такої системи та розробити сукупність заходів для її удосконалення з урахуванням сучасних викликів та ролі цифрових технологій у роботі торговельних підприємств.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [88; 92; 133; 201].

РОЗДІЛ 3

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств

У ХХІ столітті цифровий маркетинг став невід'ємною складовою ефективною діяльністю торговельних підприємств. У зв'язку з глобальною диджиталізацією та зміною споживчих звичок, торговельні підприємства змушені переосмислювати свої підходи до взаємодії з покупцями. Для посилення ринкових позицій таких підприємств дуже необхідно розуміти основні напрями впливу цифрового маркетингу на торговельну діяльність та окреслити його стратегічне значення.

Як зазначає О. О. Марчук, цифровий маркетинг являє собою комплексний підхід до просування компанії, її продуктів у цифровому середовищі, який спирається на аналітику даних про користувачів, їхню поведінку, втручається в традиційні види комунікацій з метою захоплення уваги споживачів і перетягнення її у віртуальний світ [102].

На думку В. М. Бондаренка та О. В. Омеляненка, цифровий маркетинг «став ключовим елементом сучасного бізнес-середовища, відкриваючи нові горизонти для компаній різних розмірів і галузей. Завдяки технологічному прогресу та безперервній цифровій трансформації суспільства, традиційні методи реклами поступаються місцем інноваційним стратегіям, які дозволяють досягати цільової аудиторії через онлайн-канали» [17].

Практично будь-які підприємства, а особливо торговельні, можуть використовувати цифровий маркетинг для охоплення нової аудиторії, підвищення лояльності, стимулювання продажів навіть в умовах обмеженого

бюджету. Також це дозволить будувати відносини зі споживачами, підвищувати їхню лояльність до бренда [89].

Цифровий маркетинг дозволяє маркетологам вибирати клієнтів більш точно. Таким чином, товари, що пропонують торговельні підприємства, можна краще адаптувати до індивідуальних уподобань і потреб. Цифровий маркетинг «полегшує життя» порівняно з традиційним маркетингом. Для користувачів інтернету вебсайти – це вже не просто презентації пропозицій, а частина їхнього життя, елементи, які особи, що займаються маркетингом, використовують для спілкування з потенційним клієнтом [90].

Цифровий маркетинг ґрунтується передусім на використанні онлайн-стратегій для залучення цільової аудиторії та просування послуг чи продуктів. Він охоплює переважно такі канали, як вебсайти, пошукові системи, соціальні мережі, електронну пошту. Це дозволяє вийти за межі локальних ринків. Цифрові технології в маркетингу дозволяють майже необмежено збільшувати цільову аудиторію, оскільки пропонують нові, гнучкі способи залучення нових та збереження старих клієнтів. Реклама в інформаційному середовищі в сучасних умовах стає дедалі частіше більш дієвою, ніж традиційна, та значно дешевшою, особливо як альтернатива друкованій та телевізійній [132].

Однак цифровий маркетинг не може виникнути сам по собі, необхідні заходи щодо його впровадження, і від того, як це буде організовано, залежатиме й успіх. Доволі поширеною практикою для реалізації різноманітних проєктів є побудова відповідного організаційно-економічного механізму, який пропонується використати для створення системи цифрового маркетингу на торговельному підприємстві.

Наукове поняття організаційно-економічного механізму є достатньо суперечливим і має різні погляди як серед вітчизняних, так і закордонних науковців. Так, З. Равлінко звертає увагу на те, що при визначенні поняття організаційно-економічного механізму науковці використовують різні підходи: управлінський, який складається з управлінських елементів та способів їхньої підтримки для досягнення мети; елементний, коли дослідники звертають увагу

на встановлення переліку елементів та побудови зв'язків між ними; функціональний, коли має місце прив'язка до функцій менеджменту, що вказує на місце такого механізму в системі управління підприємством; процесний, який встановлює окремі організаційно-технічні, фінансово-економічні та інші процеси та відносини для досягнення ефективності діяльності підприємства; холістичний, який окреслює парадигму управління підприємством на основі гнучкості та вагомості впливу всіх факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Авторка також наголошує на індивідуальності в підборі складових такого механізму [138].

П. О. Куцик та О. В. Герега вказують на необхідність врахування в організаційно-економічному механізмі торговельного підприємства рушійних сил, а саме персоналу, інформації, техніки, технології, методики та методології, стратегії. Основним завданням організаційно-економічного механізму автори вбачають формування системи показників ефективної діяльності підприємства [84].

Т. Дем'яненко вважає, що «формування організаційно-економічного механізму передбачає створення системи взаємопов'язаних елементів, які забезпечують ефективне управління та функціонування підприємства. Цей механізм охоплює структурні, функціональні, нормативні та методичні елементи, що забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей організації» [46].

Досліджуючи генезу поняття «організаційно-економічний механізм», О. С. Хринюк та М. О. Дергалюк розуміють «певну систему організаційних та економічних форм, методів, важелів, інструментів, процедур тощо», наголошуючи, що він є складною організованою системою, супроводжується певним процесом, спрямованим на виконання функцій, без якого сам не може існувати й має бути забезпечений відповідними ресурсами для отримання результату [168].

Французький учений А. Кульман, вказуючи на існування величезної кількості механізмів, зазначав, що будь-який механізм являє собою систему

елементів (цілей, функцій, методів, організаційної структури і суб'єктів) та об'єктів управління, у якій відбувається цілеспрямоване перетворення впливу елементів управління на необхідний стан або реакцію об'єктів управління, що має вхідні посилки та результуючу реакцію [196].

Підсумовуючи вищенаведене стосовно сутності організаційно-економічного механізму торговельного підприємства, можна зробити висновок, що існують певні розбіжності серед науковців у трактуванні поняття організаційно-економічного механізму та його складових, а єдиного універсального підходу до тлумачення такого поняття не існує. Обирати підхід і складові цього механізму необхідно, спираючись на кінцеву мету його побудови, умови господарювання та вид діяльності.

Пропонуємо для побудови організаційно-економічного механізму розвитку цифрового маркетингу торговельного підприємства використовувати системний підхід, відповідно до якого цифровий маркетинг є цілісною системою, що складається з взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем. Основні риси системного підходу:

- цілісність – об'єкт вивчається не як сума частин, а як єдине ціле з урахуванням взаємозв'язків між його елементами;
- структурованість – кожна система має свою структуру: елементи та зв'язки між ними;
- ієрархічність – системи поділяються на підсистеми, а ті на ще дрібніші компоненти;
- взаємодія із зовнішнім середовищем – система завжди перебуває у взаємодії з зовнішнім оточенням;
- цілеспрямованість – кожна система має певну мету чи функцію, досягнення якої визначає її поведінку.

Ієрархія системи цифрового маркетингу наведена на рис. 3.1.

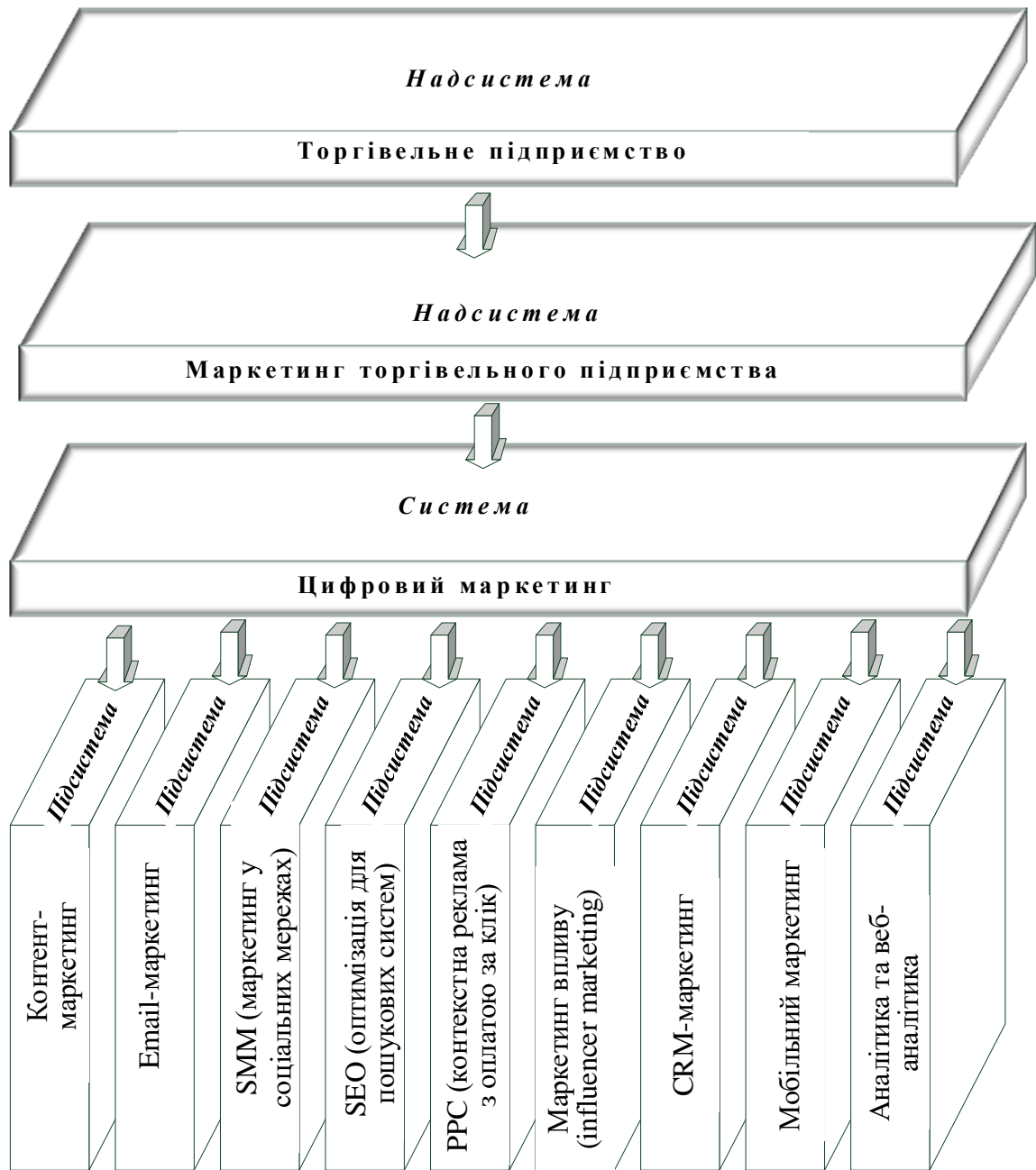


Рис. 3.1. Ієрархія системи цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором.

Відповідно до системного підходу, система цифрового маркетингу має надсистему – маркетинг торговельного підприємства, а остання, у свою чергу, є підсистемою системи торговельного підприємства. Підсистемами системи цифрового маркетингу є такі:

– контент-маркетинг, який полягає у створенні та поширенні контенту переважно рекламного характеру. Його основними форматами найчастіше виступають різноманітні статті, відеоролики, блоги, зображення, слогани тощо. Метою такого контенту є привернення уваги до товару, формування довіри, інформування потенційних покупців про характеристики товару, його якість, споживчі цінності тощо;

– E-mail – маркетинг використовує електронну пошту для розсилки рекламних повідомлень, інформації про різноманітні акції, бонуси до визначних дат тощо. Відомо, що здійснення покупок на поширених маркетплейсах, які часто вимагають пройти реєстрацію із зазначенням електронної пошти, приводять покупця до частого отримання листів з різноманітними пропозиціями, які ґрунтуються на переглянутих на відповідних сайтах товарах;

– SMM, який означає маркетинг у соціальних мережах і використовує їх для реклами товарів. Його основою є зростаюча з кожним днем активність людей у соціальних мережах та зростання довіри до коментарів, що створює ілюзію довіри. Часто читачі публікацій у соціальних мережах отримують інформацію з урахуванням своїх побажань та за тематикою переглянутих сторінок, довіряючи блогерам та різноманітним коментарям;

– SEO, тобто оптимізація вебсайту торговельного підприємства з метою потрапляння на перші сторінки пошукових систем. Це доволі складне завдання для торговельних підприємств, враховуючи високу конкуренцію в цій сфері діяльності. Переважно така оптимізація вимагає фахового технічного підходу та знань алгоритмів роботи різних пошукових систем;

– PPC, що передбачає використання контекстної реклами з оплатою не за перегляд рекламного контенту на сайті, а за так званий «клік» на ньому, що є підтвердженням зацікавленості споживача;

– маркетинг впливу стосується використання популярності в соціальних мережах блогерів з достатньо великою аудиторією, які отримали назву інфлюєнсерів, тобто таких, що впливають своїм авторитетом на споживчі переваги потенційних покупців.

– CRM технологія дозволяє збирати та використовувати різноманітні дані про активність покупців, створювати персональні пропозиції, знижки. Таким чином при найпростішій ідентифікації за номером телефону зберігаються та аналізуються дані про кожну покупку;

– мобільний маркетинг використовує смартфони та мобільні застосунки для активізації комунікації з клієнтами, що відповідає зростанню популярності використання смартфонів для здійснення покупок;

– аналітика та вебаналітика. Різноманітні інструменти аналізу великих даних дозволяють оброблювати великі обсяги інформації та ухвалювати маркетингові рішення на їхній основі.

За системним підходом всі системи на різних рівнях ієрархії пов'язані між собою численними зв'язками і, як наслідок, будь-які зміни в кожній з підсистем так чи інакше позначаються на інших підсистемах, що має бути відображено в організаційно-економічному механізмі системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. За своєю структурою вищезазначений механізм є складним і багатокомпонентним формуванням (рис. 3.2).

Безперечним також є факт, що будь-який організаційно-економічний механізм створюється з метою управління процесом розвитку об'єктів управління шляхом впливу на них суб'єктів управління. У цьому випадку об'єктами управління виступають процеси розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, а суб'єктами управління – керівники структурних підрозділів та особи, що ухвалюють рішення відповідно до своїх повноважень і прямо чи опосередковано впливають на систему цифрового маркетингу.

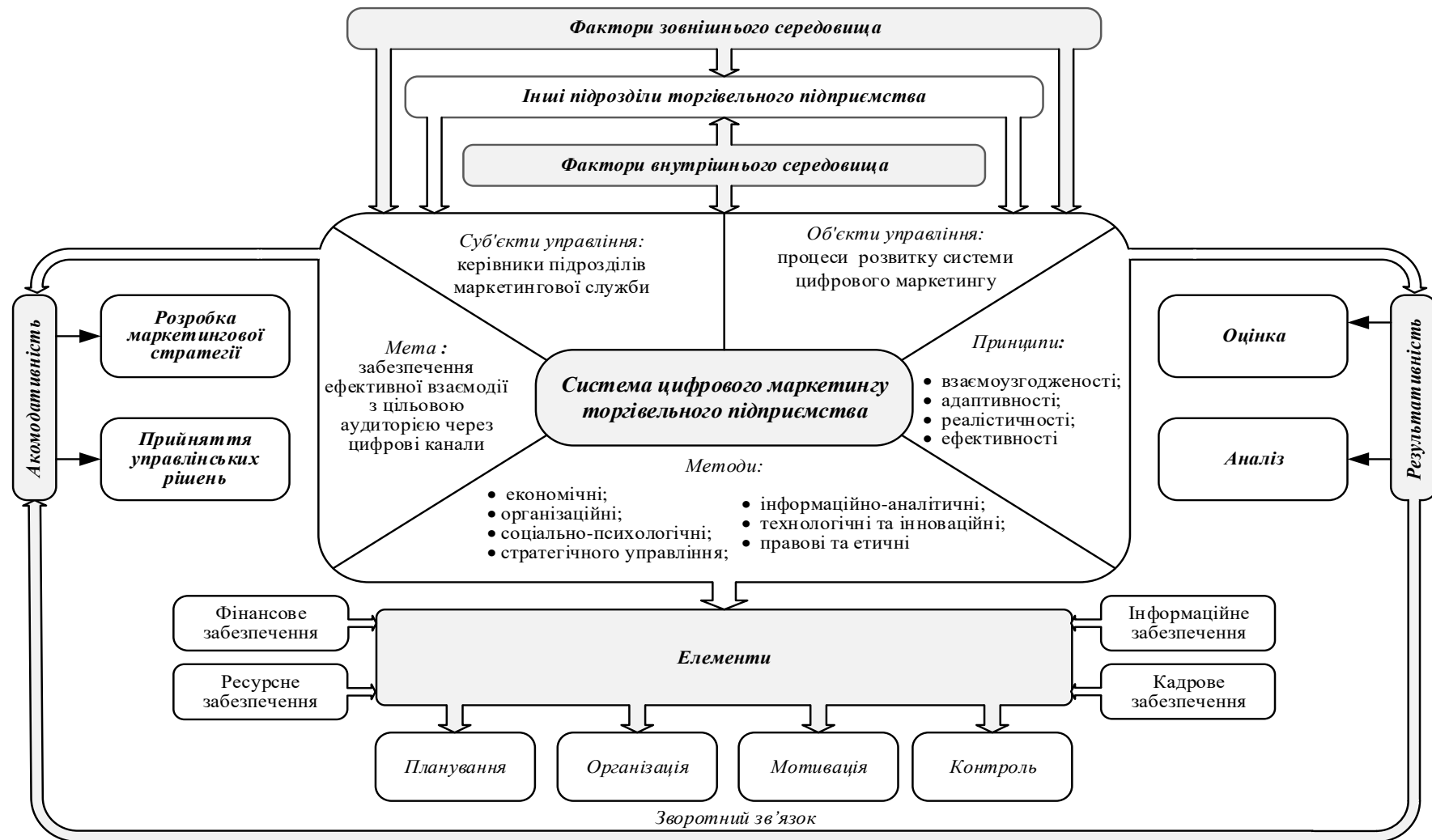


Рис. 3.2. Організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Для прийняття управлінських рішень необхідно знати мету, для досягнення якої ці рішення ухвалюються. Сформулюємо мету розвитку системи цифрового маркетингу – забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією через цифрові канали з метою підвищення впізнаваності бренду, формування лояльності споживачів, стимулювання попиту та збільшення обсягів продажу шляхом впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій, персоналізованих стратегій та аналітично обґрунтованих рішень [232].

Побудова та розвиток цифрового маркетингу на торговельному підприємстві спирається не лише на технічні інструменти, а й на економічні, організаційні, соціально-психологічні, стратегічного управління, інформаційно аналітичні, технологічні та інноваційні, науково-технічні, правові та етичні методи управління. Кожна група методів виконує свою функцію у формуванні стратегії, забезпеченні ефективності й адаптації до зовнішнього середовища.

Економічні методи спираються на використання економічних стимулів, відповідної системи мотивації для забезпечення ефективності цифрового маркетингу. Основними інструментами економічних методів є такі:

- бюджетування рекламних кампаній;
- оцінка окупності інвестицій у рекламу та цифрові маркетингові технології;
- використання різноманітних знижок, акцій, бонусів для покупців;
- аналіз ефективності каналів просування товарів з метою оптимізації маркетингових витрат;
- матеріальне стимулювання персоналу, задіяного в цифрових маркетингових технологіях.

Організаційні методи. Ці методи пов'язані з плануванням, управлінням, координацією та структурною побудовою процесів цифрового маркетингу. Основні інструменти організаційних методів такі:

- формування відділу або команди цифрового маркетингу (in-house або аутсорсинг);
- регламентування функцій і відповідальності між маркетологами, аналітиками, дизайнерами, SEO-спеціалістами тощо;
- інтеграція CRM-систем і платформ аналітики для злагодженої роботи;
- планування і контроль виконання digital-стратегій (через KPI, OKR, digital roadmaps);
- навчання персоналу та адаптація до нових цифрових технологій.

Соціально-психологічні методи. Ці методи акцентують увагу на мотивації, поведінці, сприйнятті та емоційному залученні як персоналу торговельного підприємства, так і споживачів. Основні інструменти:

- поведінкова аналітика користувачів – теплові карти (карта кліків, карта активності комп'ютерної миші, карта скролінгу), часу на сайті;
- психографічний таргетинг – персоналізація повідомлень на основі інтересів і цінностей споживачів;
- формування бренда через tone of voice, історії, візуальний стиль;
- гейміфікація маркетингу – емоційна залученість через конкурси, вікторини, рейтинги;
- мотивація та командний дух усередині digital-відділу (коучинг, внутрішні чати, спільні цілі).

Методи стратегічного управління. Такі методи використовуються для формування стратегічних цілей торговельного підприємства, розроблення стратегії цифровізації та інформатизації маркетингу, адаптації до змін ринку, узгодження маркетингової стратегії із загальною стратегією підприємства.

Основними інструментами є такі:

- SWOT-аналіз, який полягає в оцінюванні сильних, слабких сторін та можливостей і загроз;
- PEST-аналіз здійснює аналіз впливу політичних, економічних соціальних та технологічних факторів на діяльність торговельного підприємства та його маркетингову стратегію.

Інформаційно-аналітичні методи. Ці методи орієнтовані на збір, обробку, аналіз та інтерпретацію інформації, необхідної для прийняття рішень у сфері digital-маркетингу. Основні інструменти:

- вебаналітика (Google Analytics, Meta Pixel, UTM-мітки);
- побудова клієнтських сегментів (сегментація за поведінкою, демографією, інтересами);
- прогнозування трендів і сезонних змін;
- вивчення конкурентів (бенчмаркінг, конкурентна розвідка).

Технологічні та інноваційні методи в системі цифрового маркетингу відіграють визначну роль, оскільки саме цифрові технології склали відповідне підґрунтя для виникнення і подальшого розвитку цифрового маркетингу. Основними інструментами є такі:

- автоматизація окремих складових маркетингової діяльності з використанням чат-ботів, автоматизації розсилок рекламних повідомлень електронною поштою, використання штучного інтелекту для таргетування реклами;
- впровадження CRM-систем;
- використання у рекламі технологій віртуальної та доповненої реальності.

Правові та етичні методи. Не менш важлива група методів, яка спрямована на побудову довіри та репутації бренда в цифровому середовищі, регламентує законне та етичне використання цифрових каналів і персональних даних споживачів. Основні інструменти:

- дотримання законодавства щодо захисту персональних даних.
- чесна реклама, уникнення маніпуляцій та клікбейту;
- прозора політика конфіденційності та користувацьких угод.

Основні функції менеджменту – планування, організація, мотивація та контроль – безпосередньо впливають на ефективність цифрового маркетингу торговельного підприємства, адже цифровий маркетинг – це не лише креатив і технології, а й чітке управління ресурсами, цілями, людьми та процесами.

Планування – формування цілей, стратегій і шляхів їх досягнення, впливає на систему цифрового маркетингу через визначення цільової аудиторії та основних KPI (охоплення, кліки, конверсії), розробку стратегії цифровізації (SEO, SMM, контекстна реклама, email-маркетинг), формування медіаплану (графік публікацій, побудова контент-плану на місяць згідно із сезонними запитами клієнтів, запусків кампаній, бюджетів), прогнозування трендів ринку та адаптацію до динамічних змін у поведінці споживача.

Організація – створення відповідної організаційної структури, розподіл ролей і ресурсів, координація, делегування повноважень, формування маркетингової команди (SEO-фахівець, таргетолог, дизайнер, копірайтер), визначення ролей і відповідальностей у команді, вибір інструментів і платформ (CRM, аналітика, сервіси автоматизації), побудова внутрішніх процесів (брифінг, узгодження, тестування, запуск кампаній).

Мотивація – стимулювання працівників до досягнення цілей підприємства, впливає на систему цифрового маркетингу шляхом запровадження бонусів або премій за досягнення певного рівня показників (наприклад, зростання трафіку чи конверсії), створення атмосфери креативності та розвитку, де фахівці можуть ініціювати нові заходи, психологічна підтримка та визнання досягнень (нагороди, публічне визнання в колективі), залучення до ухвалення рішень, проведення бізнес-тренінгів, навчання та підвищення кваліфікації.

Контроль – вимірювання результатів і коригування дій для досягнення запланованого. Впливає на цифровий маркетинг через постійний моніторинг маркетингових показників, наприклад, CTR (Click-Through Rate – коефіцієнт кліків), CPC (Cost Per Click – вартість кліку), CPA (Cost Per Action – вартість дії або залучення), ROAS (Return on Ad Spend – повернення витрат на рекламу), Bounce Rate (показник відмов) тощо, аналіз ефективності кампаній – що спрацювало, що потрібно змінити, визначення відхилень від плану та внесення корективів (наприклад, зміна таргетингу або платформи), регулярна звітність (щотижневі, щомісячні аналітичні звіти для керівництва).

Організаційно-економічний механізм має також бути забезпечений ресурсами, коштами, персоналом, інформацією.

Фінансове забезпечення цифрового маркетингу – це один з ключових елементів управління маркетингом торговельного підприємства. Воно полягає у плануванні, розподілі, використанні та контролі фінансових ресурсів, необхідних для реалізації маркетингової стратегії та досягнення маркетингових цілей у цифровому середовищі, формуванні бюджету цифрового маркетингу.

У науковому контексті ресурсне забезпечення – це критично важлива частина організаційно-економічного механізму управління цифровим маркетингом. Ця компонента має системний характер і тісно пов'язана з функціями управління, оскільки без належного ресурсного підґрунтя цифровий маркетинг не може бути ефективним. Це не тільки інструменти та платформи, без яких цифровий маркетинг просто не працює, а і забезпечення їх функціонування: підключення, налаштування, техпідтримка, ліцензії, оновлення тощо.

Інформаційне забезпечення цифрового маркетингу – це основна компонента ефективного управління маркетинговими процесами на торговельному підприємстві, яка охоплює збір, обробку, зберігання, передавання та використання інформації, і є основою для ухвалення стратегічних і тактичних рішень у цифровому маркетингу, потребує збирання маркетингової інформації як з внутрішніх, так і зовнішніх джерел для формування інформаційної бази й подальшого аналізу. Інформаційне забезпечення є «нервовою системою» цифрового маркетингу, воно координує всі дії, забезпечує точність рішень, гнучкість і адаптивність до змін ринку.

Кадрове забезпечення цифрового маркетингу торговельного підприємства – це система заходів, спрямована на формування, розвиток і ефективне використання персоналу, який забезпечує розробку та реалізацію цифрового напрямку маркетингової стратегії. Це не просто наявність «когось»,

хто веде соцмережі», а комплексне управління фахівцями, компетенціями й командною взаємодією, без чого сучасна система цифрового маркетингу не може функціонувати. Кадрове забезпечення – це основа життєздатності системи цифрового маркетингу. Без кваліфікованої, мотивованої та скоординованої команди навіть найдорожча реклама не дасть результатів.

Важливою складовою організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства є його акомодативність – здатність пристосовуватись до змін зовнішнього середовища шляхом перебудови своїх внутрішніх структур, функцій або поведінки, гнучко змінювати маркетингові стратегії, структуру, комунікацію чи продукти, реагуючи на нові ринкові умови або поведінку споживачів та ухвалювати актуальні управлінські рішення. Саме акомодативність вимагає від організаційно-економічного механізму забезпечувати швидке пристосування до нових умов, криз, що є особливо актуальним в умовах війни.

Система цифрового маркетингу має обов'язково передбачати комплекс показників (кількісних та якісних) для контролю досягнення запланованих результатів та їх аналіз.

Відповідно до системного підходу система цифрового маркетингу на торговельному підприємстві не існує у вакуумі – вона тісно взаємодіє з усіма ключовими підрозділами, утворюючи єдину функціональну систему, спрямовану на досягнення стратегічних цілей компанії: збільшення продажів, формування лояльності клієнтів і забезпечення конкурентоспроможності. Схема взаємодії цифрового маркетингу з іншими підрозділами торговельного підприємства наведена на рис. 3.3.

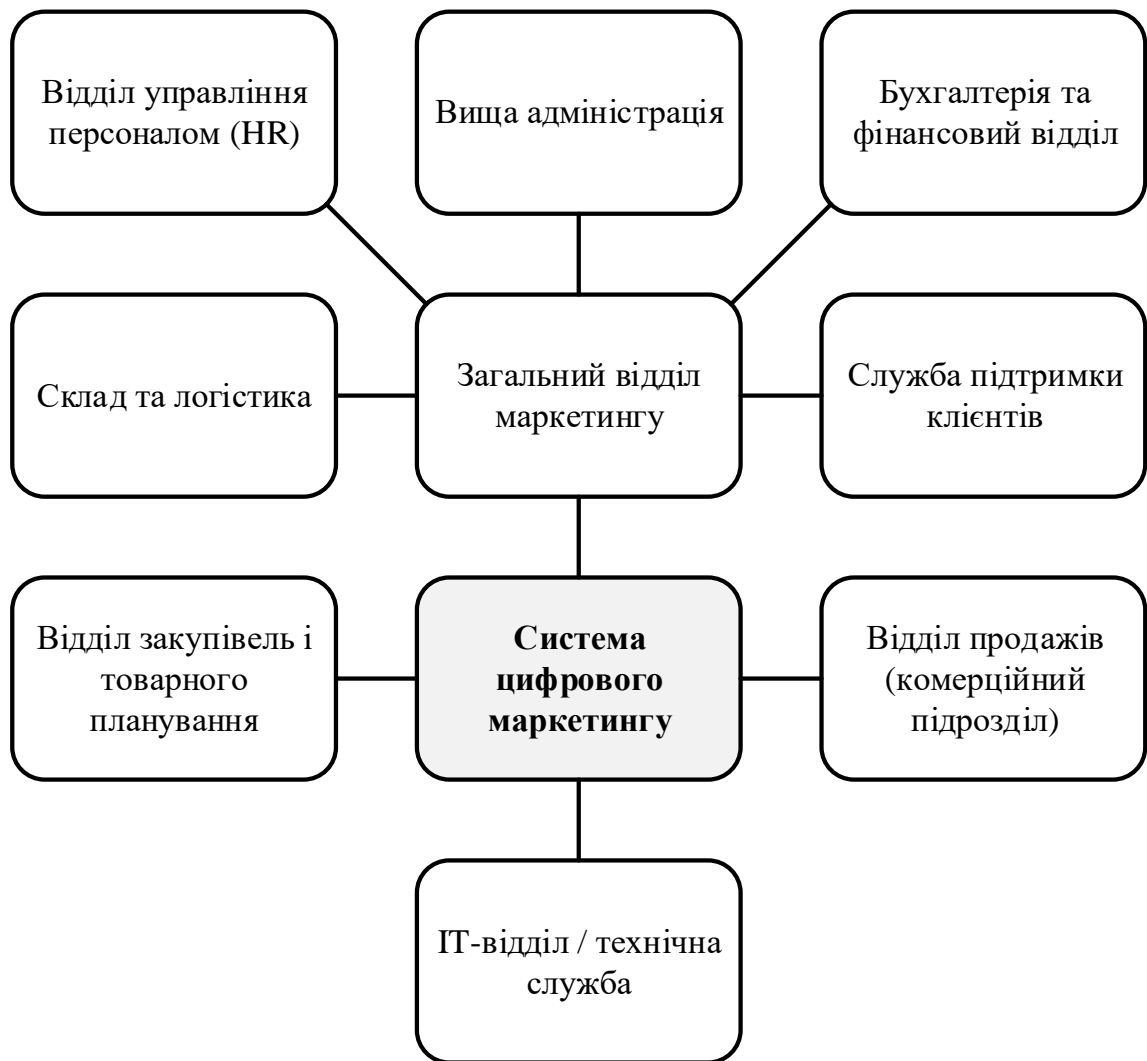


Рис. 3.3. Взаємодія системи цифрового маркетингу з іншими підрозділами торговельного підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [80; 126; 130; 151; 205; 225; 242].

Однією з аксіом системного підходу є твердження, що будь-яка відкрита система має у своєму складі підсистеми та одночасно сама є підсистемою системи вищого рівня ієрархії. Відповідно й система цифрового маркетингу є підсистемою загальної маркетингової служби торговельного підприємства. За тим самим системним підходом цілі кожної підсистеми мають також свою ієрархію та не повинні суперечити цілям вищого порядку. Це все і формує єдину маркетингову стратегію торговельного підприємства. Системний підхід таким чином забезпечує загальну ефективність маркетингових заходів.

Основні напрями взаємодії цифрового маркетингу із загальною маркетинговою службою такі:

- стратегічна взаємодія. Цифровий маркетинг є інструментом використання цифрового надбання у суспільстві та бізнесі та засобом перенесення основних маркетингових дій у цифрове інформаційне середовище через такі інформаційні канали, як соціальні мережі, електронну пошту, вебсайти тощо;

- спільні комунікації. Цифровий маркетинг, орієнтований на аудиторію в інформаційному просторі. Однак це не означає, що торговельне підприємство має відмовитись від фізичних комунікацій при офлайн-торгівлі. Практика сучасної торгівлі довела ефективність омніканального маркетингу, який дозволяє узгоджувати маркетингові комунікації різних напрямів;

- маркетингова аналітика. Цифровий маркетинг має можливості за використанням відповідного програмного забезпечення отримувати, зберігати та аналізувати значні обсяги даних щодо покупців. Сучасні інформаційні технології дозволяють зберігати дані про кожну покупку споживача та на основі аналітики генерувати персональні пропозиції. Вивчення споживчих інтересів різних груп покупців, демографічні та соціальні особливості дозволяють коригувати не тільки маркетингову стратегію торговельного підприємства, а й загальні напрями його розвитку, що особливо важливо при конкурентній боротьбі в торгівлі, яка переважно здійснюється в умовах вільної конкуренції;

- управління маркетинговими кампаніями. Цифровий маркетинг може допомагати планувати різноманітні події та акції, такі як ярмарки, сезонний розпродаж, знижки виробників товарів, різноманітні акції та розпродаж залишків товарів за зниженими цінами. Підвищити ефективність таких дій шляхом поширення інформації у цифровому середовищі за допомогою відповідного контенту дозволить отримувати стабільні результати щодо залучення нових та утримання постійних покупців;

– системний взаємозв'язок цифрових маркетингових активностей дозволяє створювати умови для стабільної підтримки репутації торговельного бренду, підтримки зв'язків з покупцями та поширення впливу на цільові аудиторії шляхом розвитку взаємодії з інфлюєнсерами, активності в соціальних мережах, моніторингу реакції як на позитивні, так і негативні відгуки, повністю уникнути яких у торгівлі практично неможливо. Швидка реакція на помилку та оприлюднення її компенсації тільки покращує ставлення до бренду. Наприклад, використання маркетплейсом TEMU швидкого повернення та обміну товарів створює значну конкуренцію маркетплейсу AliExpress, на якому, за відгуками покупців, це реалізовано недостатньо ефективно.

Таким чином, цифровий маркетинг – це не конкурент, а стратегічний партнер загального маркетингу, який розширює його можливості в умовах цифрової трансформації.

Взаємодія з відділом продажів (комерційним підрозділом). Цифровий маркетинг генерує ліди (потенційних клієнтів) через рекламу, соцмережі, email-розсилки, SEO, передає ці ліди у відділ продажів, де вони обробляються менеджерами, отримує зворотний зв'язок про якість лідів, конверсії та побажання клієнтів.

Взаємодія з відділом закупівель і товарного планування. Аналітика попиту, здійснювана системою цифрового маркетингу, дає вектори удосконалення асортиментної політики торговельного підприємства. За рахунок цього покращується логістика, оптимізується система управління запасами.

Взаємодія з IT-відділом та технічною службою підтримки. Оскільки цифровий маркетинг повністю залежить від використовуваних інформаційних технологій, програмного забезпечення, то технічна підтримка та супровід цифрових рішень є основною базою роботи маркетингової служби. Особливої актуальності це набуває зі зростанням масштабів торговельної діяльності, де захист від кібератак, збереження персональних даних, зростання залежності всього торговельного бізнесу від цифрових рішень потребує високої

кваліфікації ІТ персоналу торговельного підприємства або раціональних аутсорсингових рішень.

Взаємодія зі складом та логістикою. Цифровий маркетинг інформує про очікувані пікові навантаження (наприклад, «чорна п'ятниця», новорічні кампанії). Склад інформує маркетинг про наявність та обсяги товару та необхідність посилення реклами. Результатом є синхронізація реклами з реальними товарними запасами і, як наслідок, уникнення незадоволення клієнтів.

Взаємодія зі службою підтримки клієнтів. Цифровий маркетинг передає підтримці сценарії й акції, які запускає в рекламі, отримує від служби підтримки зворотний зв'язок про часті запити, проблеми, критику, узгоджує тон спілкування з клієнтами. Результатом є єдина комунікаційна стратегія, оперативна реакція на негатив, підвищення задоволеності клієнтів.

Взаємодія з бухгалтерією та фінансовим відділом. Погодження бюджетів рекламних кампаній, оцінка витрат на маркетинг, спільне визначення економічної ефективності (ROAS, ROI, CPA), виведення фінансових звітів для стратегічного планування. Результатом є контрольовані витрати на маркетинг із максимальною віддачею.

Взаємодія з відділом управління персоналом (HR). Маркетинг підтримує HR-бренд підприємства через соцмережі, сайт, відео, спільно створюють контент про корпоративну культуру, успішні кейси, події. HR допомагає наймати фахівців, визначає компетенції, організовує навчання. Результатом є сильний HR-бренд і розвиток кадрів для цифрового напрямку.

Взаємодія з вищою адміністрацією та стратегічним керівництвом. Надання аналітичних звітів про ефективність цифрового просування, участь у формуванні загальної стратегії підприємства, куди інтегрується цифровий напрям, узгодження KPI, пріоритетів і інновацій. Результатом є те, що маркетинг не відокремлений, не діє сам по собі, а діє як інструмент реалізації бізнес-цілей.

Таким чином, система цифрового маркетингу на підприємстві – це багатофункціональна інтегрована система, яка забезпечує вхідну інформацію (аналітика, попит, сегментація), координує взаємодію між підрозділами і є каналом реалізації стратегії підприємства в зовнішньому цифровому середовищі.

3.2. Напрями підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств

Поняття ефективності є предметом наукових дискусій багатьох вітчизняних та іноземних науковців. Досліджуючи генезу поняття ефективності, Т. С. Морщенок виокремлює системний, цільовий та вибіркоковий підходи до визначення поняття «ефективність», підкреслюючи, що більшість науковців схильні до думки, що загальне поняття економічної ефективності характеризує відношення результату до витрат, при цьому результатом може бути досягнення мети, зрозуміло, у грошовому вимірі [107].

А. В. Череп та Є. М. Стрілець розширюють спрощене поняття економічної ефективності, акцентуючи увагу на тому, що остання є таким співвідношенням між ресурсами й результатами виробництва, за якого отримують вартісні показники ефективності, при цьому і ресурси, і результати можуть бути як у натуральній, так і у вартісній формах [174].

Зрозуміло, що метою торговельного підприємства є максимізація обсягу продажів товарів, а з урахуванням специфіки торговельного бізнесу доцільно до розрахунку показників ефективності додати часову складову. Тобто продати товар необхідно не тільки якнайвигідніше, а ще й якнайшвидше. Тому завданням цифрового маркетингу є розроблення і впровадження заходів щодо досягнення цієї мети. Зрозуміло, що потенційний покупець, який має намір здійснити покупку, робить це з метою задоволення своїх потреб. Однак потреби також можуть бути різні, особливо з погляду пріоритетності. Відомі безліч випадків, коли покупці здійснюють покупки товарів, які їм не дуже

потрібні, спокусившись на акційні пропозиції, розпродажі, низьку ціну або навіть як результат розмови з продавцем. Імпульсивні покупки суттєво впливають на 60-80 % незапланованих роздрібних покупок. Розглянемо статистичні дослідження імпульсивних покупок, проведені фахівцями дослідницької платформи Gitnux (США) [215]:

- середня імпульсивна покупка в роздрібному магазині США коштує від 5 до 50 доларів США;
- близько 70 % споживачів визнають, що іноді роблять імпульсивні покупки через знижки або спеціальні пропозиції;
- 45 % споживачів здійснювали імпульсивні покупки через привабливу упаковку або дисплей;
- візуальний мерчандайзинг збільшує імпульсивні покупки до 30 %;
- 53 % покупців купували товари імпульсивно, коли робили покупки в продуктових магазинах;
- майже 50 % імпульсивних покупок здійснюються під час свят або спеціальних розпродажів;
- у середньому жінки частіше роблять імпульсивні покупки, ніж чоловіки, 60 % проти 50 %;
- 41 % людей кажуть, що роблять імпульсивні покупки, тому що їм нудно і це піднімає настрій;
- роздрібні продажі від імпульсивних покупок становлять приблизно 20 % від загального обсягу роздрібних продажів;
- 18-24-річні є найімовірнішою віковою групою, яка здійснює імпульсивні покупки, 78 % роблять це щомісяця;
- середній споживач здійснює близько 12 імпульсивних покупок на місяць, що значною мірою сприяє загальним витратам;
- відсоток людей, які шкодують про імпульсивні покупки, становить близько 45 %, що свідчить про поширену схильність неправильно оцінювати потреби та бажання;

- частка споживачів, які здійснюють імпульсивні покупки через рекламу в соціальних мережах, зросла на 35 % за останні три роки;

- ймовірність імпульсивних покупок вища в молодших споживачів через підвищений вплив реклами та соціальних мереж, причому 75 % підлітків повідомляють про часті імпульсивні покупки;

- мобільні покупки призвели до 30 % зростання імпульсивних покупок порівняно з покупками через настільні комп'ютери;

- середня імпульсивна покупка в роздрібному магазині коштує від 5 до 50 доларів.

Також цікавим є дослідження, проведене університетом Бен-Гуріон [3]:

- занадто великі замовлення (замовлення одного товару в кількох кольорах або розмірах) у моді є поширеною практикою, нормалізованою такими програмами, як «Спробуй, перш ніж купувати» від Amazon. У результаті, в середньому повертається від 20 до 30 % товарів, замовлених онлайн;

- коли товари повертаються, продавцям потрібно пройти складний процес сортування, перевірки та часто чищення, ремонту та перепакуння товару. Витрати на цей процес часто вищі, ніж роздрібна вартість. Оскільки багато повернених товарів можна продати лише зі знижкою, деякі товари викидають або знищують, так і не використавши їх. Виходячи з набору даних про 630 000 повернених одиниць одягу у Європі, 44 % ніколи не доходять до другого споживача. Половина з них переробляється, чверть потрапляє на звалища, а сьома частина спалюється. Решта губиться десь по дорозі.

Міжнародна статистична платформа Statista оприлюднила дані, за якими середній американець щорічно викидає приблизно 81,5 фунта (близько 37 кг) одягу, що еквівалентно 11,3 мільйона тонн текстильних відходів щороку в США. Щорічно викидається близько 1,3 мільярда тонн їжі, що становить приблизно 30 % від усього виробленого продовольства у світі [194].

Також існують достовірні статистичні дані, які свідчать про масштабне перевиробництво товарів у світі, особливо в індустрії моди та споживчих товарів. Так, щорічно у світі виробляється від 80 до 150 мільярдів одиниць одягу, з яких до 40 % залишаються непроданими та часто потрапляють на звалища або спалюються [216].

Вказана статистика свідчить передусім про те, що у світі часто виготовляється більше товарів, ніж потрібно споживачам, однак, значна частина таких товарів все ж таки продається, і цілком вірогідно, що заслуга в цьому належить маркетологам. Саме цим можна пояснити той факт, що більшість сучасних маркетингових технологій створені саме в технологічно й економічно розвинених країнах у відповідь на перевиробництво та вирішення завдання продати непотрібний товар. На розроблення заходів стимулювання продажів у таких країнах коштів не шкодують, особливо це стосується великих гравців у сфері ритейлу. Прикладом цього можна вважати появи нового напрямку досліджень – нейромаркетингу.

З урахуванням вищенаведеного можна сформулювати основні виклики до маркетологів українських торговельних підприємств:

- імплементувати позитивний досвід використання провідними іноземними торговельними підприємствами сучасних цифрових технологій у вітчизняній реальності;
- аналізувати цифрові маркетингові активності вітчизняних торговельних підприємств та результати їхньої діяльності щодо впливу на цільову аудиторію;
- слідкувати за останніми дослідженнями як українських, так і іноземних науковців у сфері маркетингу, які останнім часом стосуються саме використання інформаційних технологій у торговельному бізнесі та впроваджувати їх у практику.

Розглянемо важелі, що підтримують організаційно-економічний механізм розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств (рис. 3.4).

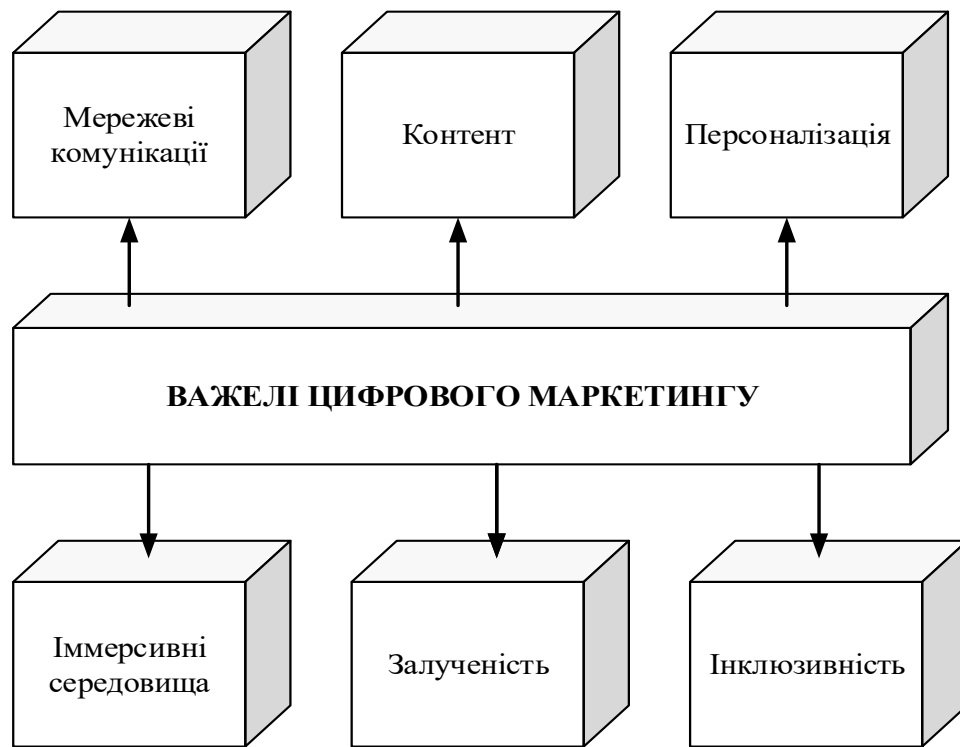


Рис. 3.4. Важелі цифрового маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [45; 53; 162; 198; 201; 221].

Мережеві комунікації останніми роками набули вибухоподібного поширення, особливо серед молоді та підлітків, що вже скоро стануть активними покупцями. За результатами дослідження, проведеного Міністерством цифрової трансформації України, саме молодь має найбільші цифрові навички, а її активність у соціальних мережах перевищує 90 % [105]. Сучасне програмне забезпечення дозволяє отримувати маркетингову інформацію із соціальних мереж щодо результативності реклами, впливу її на різні верстви населення. Соціальні мережі створюють мережу взаємних зв'язків між користувачами. Тому цифровий маркетинг може використовувати соціальні мережі для рекламних цілей. Більше того, завдяки соціальним платформам людина, що займається маркетингом, помічає розмір і глибину зв'язків між користувачами. Завдяки цим мережам маркетологи можуть створювати психологічні портрети, тим самим розділяючи користувачів на групи.

Контент – цифрові технології дозволяють особам, що займаються маркетингом, створювати контент, пов'язаний з брендом, продуктом, послугою, включаючи рекламу. Таким чином, користувачі не є пасивними щодо комунікацій, спрямованих на них. Контент, створений у цифровому світі за допомогою різних методів, спонукає користувачів до участі в маркетингових комунікаціях торговельних підприємств, тому при створенні контенту необхідно враховувати різноманітні вподобання цільової аудиторії.

Персоналізація – завдяки моніторингу та збору даних про користувачів, наприклад, з інтернету, через різні додатки, цифровий маркетинг має можливість створювати персоналізовані комунікації, додатково засновані на індивідуальних уподобаннях. Вся інформація про споживача завантажується з добре керованої CRM-системи або файлів cookie. Завдяки таким даним будь-який бренд може спілкуватися з потенційним одержувачем не лише через персональні комп'ютери, але й через смартфони. Персоналізація змінила характер транзакцій, на думку маркетингологів, з масових на індивідуальні.

Імерсивні середовища – доступні мультимедійні додатки, інтерактивні ігри вводять своїх користувачів у віртуальний світ, де маркетингологи просувають свої продукти. Віртуальне середовище залучає до взаємодії через реальний досвід. Збільшення застосування віртуальної та доповненої реальності є аргументом на користь повної зосередженості на контенті в цифровому маркетингу. Відповідно до останніх досліджень, до 2027 року чисельність тільки мобільних геймерів досягне 2,32 млрд осіб [166]. Таким чином, використання в ігровому середовищі торговельних брендів може суттєво впливати на продажі. Наприклад, вживання ігровим персонажем популярного напою чи користування певним автомобілем є потужним маркетинговим ходом.

Залученість цільової аудиторії до активних маркетингових комунікацій полягає в тому, що на відміну від телебачення та радіо, де комунікації в більшості випадків мають односторонній та пасивний характер, комунікації в

інформаційному середовищі викликають у покупця відчуття значущості. Пропозиції залишити при онлайн-купівлі товару відгук, поставити оцінку обов'язково враховуватиметься маркетинговими службами.

Інклюзивність у цифрових маркетингових комунікаціях означає доступність усіх верств населення до спілкування. Сучасне інформаційне середовище дозволяє здійснювати такі комунікації незалежно від географічної доступності, фізичних можливостей споживача. Глобалізація торгівлі дозволяє продавати товари по всьому світі з прийнятною логістикою.

Цифровий маркетинг впливає не тільки на онлайн-продажі, а і на офлайн (рис. 3.5).

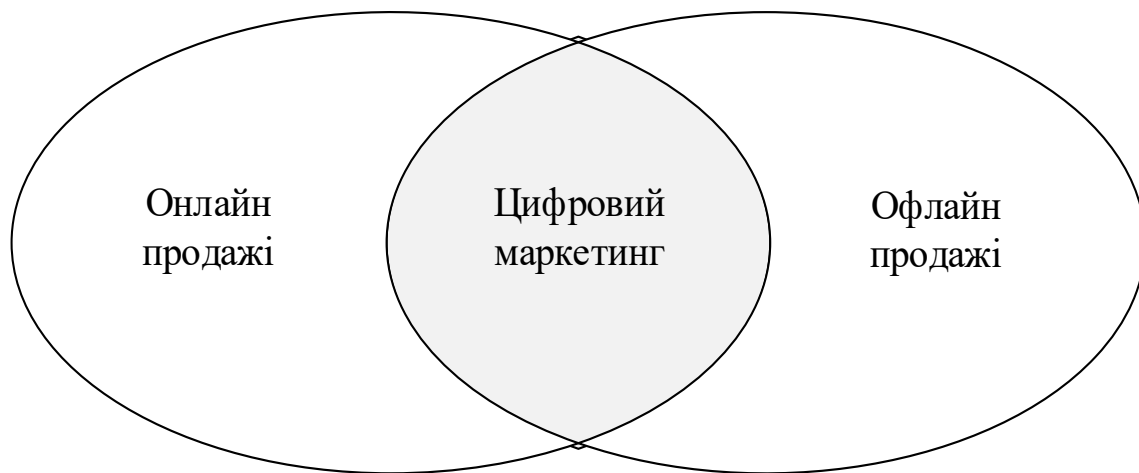


Рис. 3.5. Взаємозв'язок онлайн- і офлайн-продажів

Джерело: розроблено автором.

Поширення онлайн-торгівлі останніми роками не заперечує цифрового розвитку офлайн-торгівлі. Для збереження конкурентоспроможності фізичних магазинів вихід у інформаційне середовище є обов'язковим. Наприклад, уявити торговельні процеси сучасних продуктових супермаркетів без карток лояльності, часто віртуальних, відповідних мобільних застосунків доволі складно. При цьому цифровізація надає можливість навіть покращувати екологію через відмову від паперових чеків.

Цифрові інструменти – від CRM-систем і аналітики до мобільних застосунків та інтеграції з електронною комерцією дають змогу отримувати цінні дані про поведінку споживачів, оптимізувати товарні запаси та збільшувати конверсію продажів. Застосування локального таргетингу, реклами у цифровому просторі та програм лояльності допомагає не лише залучити нових клієнтів, а і стимулювати повторні візити.

Таким чином, цифровізація офлайн-торгівлі – це ключ до формування омніканального досвіду покупця, що поєднує переваги фізичного магазину та гнучкість онлайн-інструментів. Цифровий маркетинг не замінює офлайн – він його підсилює, створюючи комплексний підхід, який починається в Google чи Instagram, а завершується на касі в магазині.

Розглянемо основні напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн-продажах (рис. 3.6).

З появою програмного забезпечення, що дозволяє здійснювати оплату дистанційно через платіжні системи за участі банків, онлайн-торгівля стала буденною для різних верств населення. З розвитком цифрових технологій така торгівля потребувала й відповідної трансформації маркетингу. Інтернет при онлайн-торгівлі являє собою канал реалізації товарів, обміну інформацією та зв'язку продавця з покупцем.

З появою програмного забезпечення, що дозволяє здійснювати оплату дистанційно через платіжні системи за участі банків, онлайн-торгівля стала буденною для різних верств населення. З розвитком цифрових технологій така торгівля потребувала й відповідної трансформації маркетингу. Інтернет при онлайн-торгівлі являє собою канал реалізації товарів, обміну інформацією та зв'язку продавця з покупцем. Доведено, що успіх у сфері торгівлі без ефективного маркетингу неможливий, тому й електронна комерція потребувала адаптації маркетингової діяльності до інформаційного середовища. Торговельне підприємство, що здійснює онлайн-торгівлю, має використовувати цифровий маркетинг з урахуванням особливості торгівлі через інтернет.

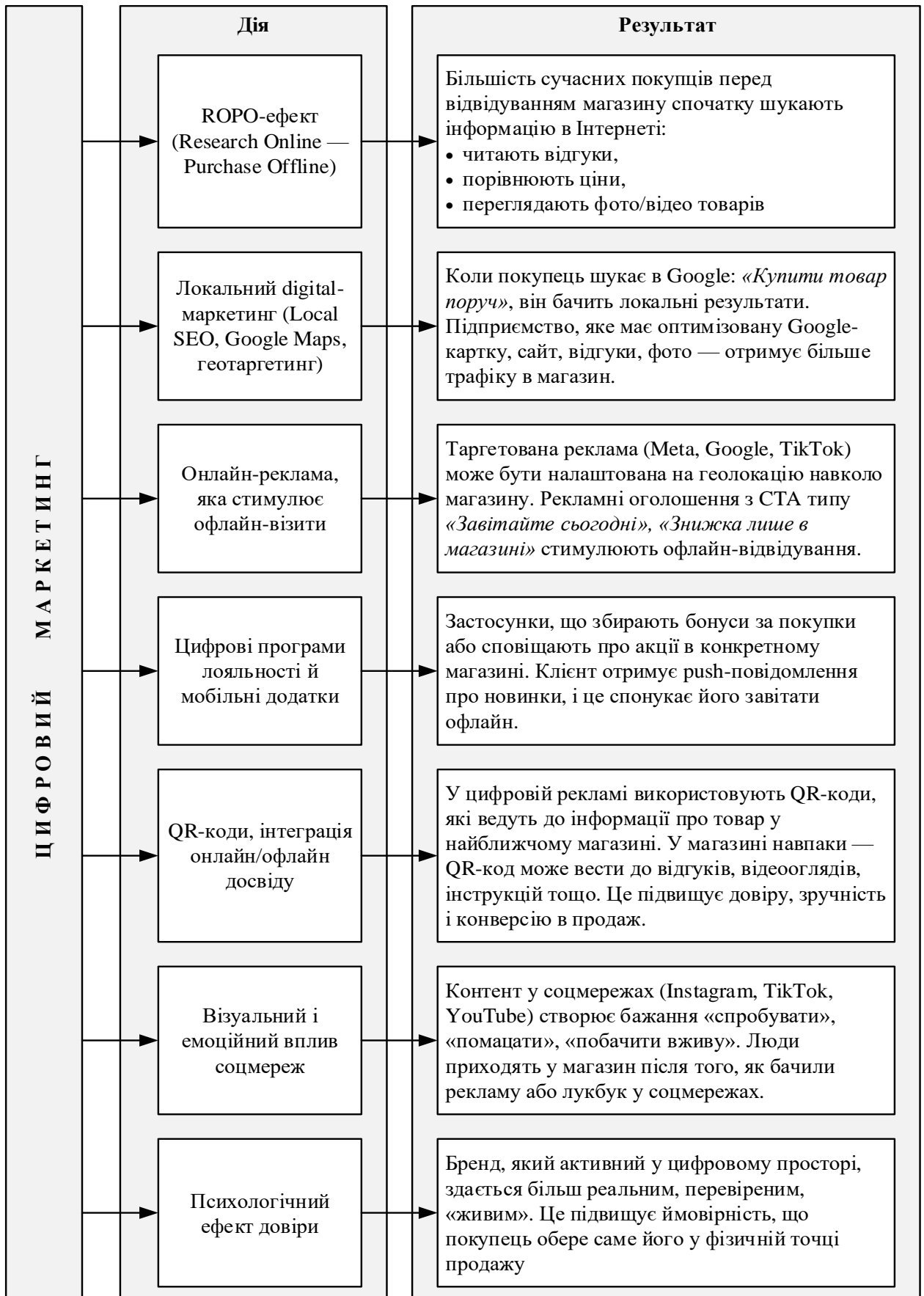


Рис. 3.6. Напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн-продажах

Джерело: розроблено автором.

Онлайн торгівля передусім стосується товарів, які з погляду споживача географічно недоступні в регіоні його проживання або дешевші. Останнім часом з поширенням можливостей недорогої доставки на невеликі відстані, часто в межах міста, споживачу простіше скористатись послугою доставки, ніж фізично відвідувати ритейлера. При цьому онлайн-торгівля дозволяє останньому при акценті саме на таку торгівлю мати відносно невеликі торгові площі, однак забезпечувати ефективну логістику. Реалізація товарів через маркетплейси потребує створення потужних пошукових систем, оскільки перегляд товарів на сайті може потребувати значних витрат часу. Скоротити такий час та пропонувати покупцю потрібні товари і є одним із важливих завдань цифрового маркетингу при онлайн-торгівлі. Також слід зауважити, що фізичне відвідування магазину часто обмежено його транспортною доступністю, тому й конкуренція переважно має територіальну складову. Онлайн-торгівля нівелює регіональне розташування, тому й конкуренція переміщується в інформаційний простір. Відповідно і маркетингові зусилля мають бути спрямовані на дії в цьому просторі. Найпростішим прикладом цього може стати результат запиту в пошуковій системі щодо покупки відносно розповсюдженого товару, за яким можна отримати десятки, якщо не сотні пропозицій.

Цифровізація маркетингу в онлайн-торгівлі, особливо з урахуванням останніх досягнень інформаційно-комунікаційних технологій, поширенню штучного інтелекту дозволить ефективніше обслуговувати, а тому й залучати нових клієнтів та збільшувати продажі.

Отже, цифровізація маркетингу – це не лише технічне доповнення онлайн-торгівлі, а стратегічний шлях до сталого зростання, адаптивності до вимог споживачів та отримання конкурентної переваги. Основні напрями розвитку цифрового маркетингу в онлайн-продажах наведено на рис. 3.7.

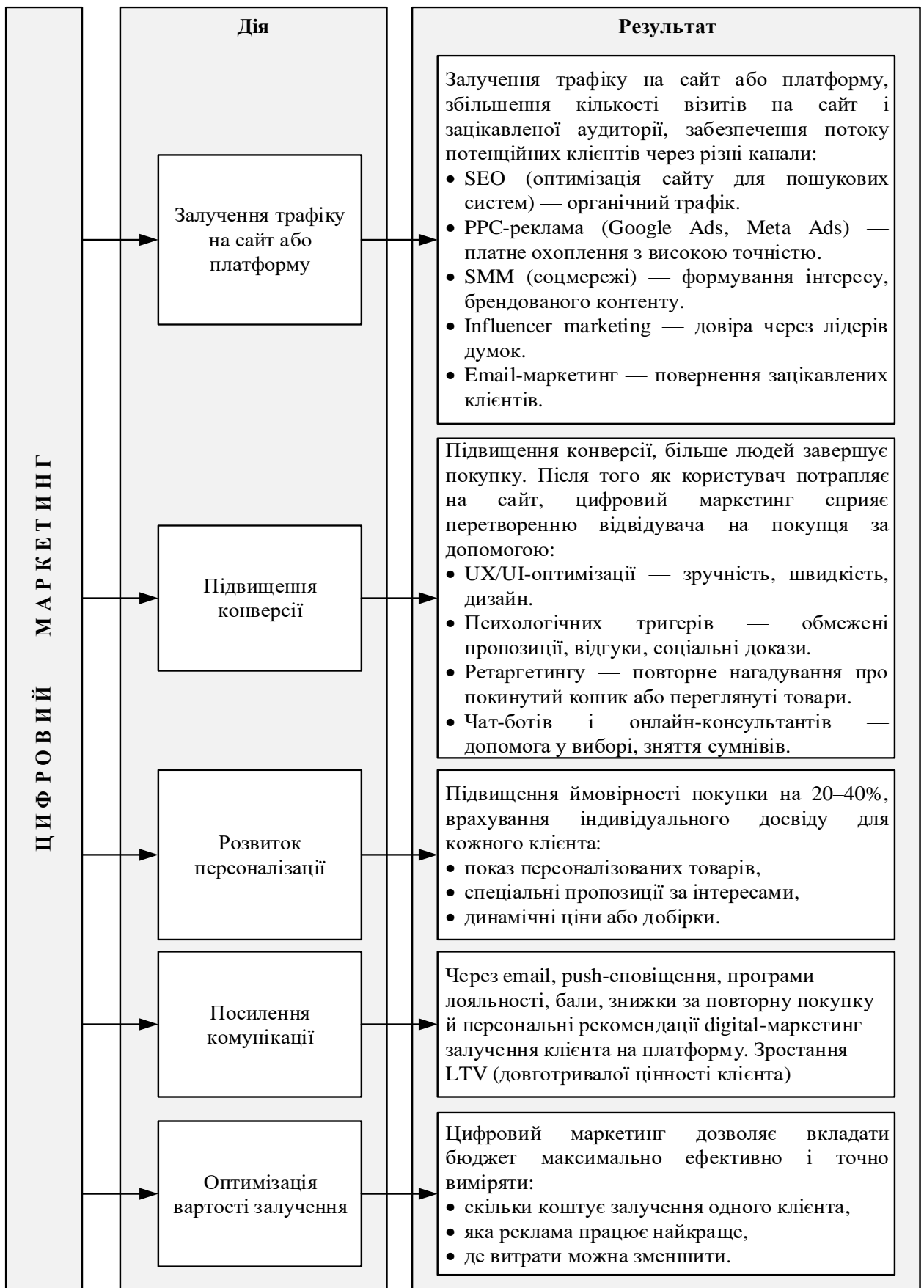


Рис. 3.7. Напрями розвитку цифрового маркетингу в онлайн-продажах

Джерело: розроблено автором.

Як висновок, основними трендами розвитку цифрового маркетингу як у офлайн-, так і онлайн-торгівлі є використання соціальних мереж та персоналізація торговельних пропозицій. Однак і те, і інше є достатньо затратними заходами, оскільки вимагають не тільки відповідного програмного забезпечення, але і значних витрат часу та відповідної кваліфікації персоналу. При цьому основним завданням маркетингу залишається залучення нових та утримання вже наявних покупців.

Також безперечним є факт, що різні групи споживачів мають різні уподобання, і різноманітні акції і пропозиції мають відповідати таким уподобанням. Однак у бюджеті маркетингу зазвичай розподіл коштів на проведення різних заходів не враховується. Пропонується у практику розподілу бюджету маркетингу ввести коефіцієнт груп споживачів $K_{гci}$, який характеризуватиме частку певної групи споживачів у бюджеті маркетингу, при цьому необхідно дотримуватись умови:

$$\sum K_{гci} = 1. \quad (3.1)$$

Прикладом використання такого коефіцієнта є визначання розподілу бюджету маркетингу на заходи, спрямовані на покупців різних вікових груп. Визначати вказані коефіцієнти пропонується на основі дослідження різних груп користувачів цифрових послуг, проведеного Міністерством цифрової трансформації України [105].

У таблиці 3.1 наведені статистичні спостереження користування населення України цифровими послугами в розрізі віку.

Отже, цифрові маркетингові кампанії мають бути більш коштовними для молоді, оскільки їхня активність у цифровому просторі вища. Наведене значення $K_{гci}$ за віком може бути використане для більш ефективного розподілу бюджету маркетингу.

**Користування населення України цифровими послугами,
частка від загальної кількості, 2024 р.**

Показник	18-29 років	30-39 років	40-49 років	50-59 років	60-70 років
Пошук інформації про товари та послуги	0,94	0,89	0,87	0,78	0,64
Комунікаційні навички у розрізі віку, навички вище за середні	0,96	0,93	0,90	0,85	0,74
Участь у соціальних мережах (створення профілю користувача. розміщення постів у Facebook, Twitter, Instagram, Tik-Tok тощо)	0,92	0,84	0,84	0,72	0,64
Завантаження самостійно створеного матеріалу (контенту) (текст, фотографії, музика, відео, програмне забезпечення тощо) на будь-який вебсайт, з якого можна поділитись завантаженням	0,76	0,60	0,53	0,46	0,29
Покупка / продаж товарів чи послуг через інтернет	0,86	0,80	0,79	0,61	0,42
Інтернет-банкінг (оплата комунальних послуг. мобільного телефону. переведення грошей з картки на картку тощо)	0,88	0,54	0,82	0,78	0,63
Навички створення цифрового контенту у розрізі віку, навички вище за середні	0,68	0,48	0,42	0,31	0,14
Досвід користування онлайн послугами за останні 12 місяців у розрізі віку	0,49	0,45	0,40	0,33	0,26
Середнє значення	0,81	0,69	0,70	0,60	0,47
Приведене значення $K_{гсі}$	0,25	0,21	0,22	0,18	0,14

Джерело: розраховано автором за [105].

Використання Big Data дозволить використовувати інші коефіцієнти розподілу бюджету маркетингу за різними характеристиками (табл. 3.2).

Використання таких коефіцієнтів дозволить оптимізувати бюджет маркетингу й розробляти спеціальні персоналізовані пропозиції для утримання покупців. Також пропонується відділу маркетингу торговельного підприємства відстежувати покупців, які є активними відвідувачами сайту торговельного підприємства, залишають відгуки, ставлять питання тощо. Доцільно для таких покупців пропонувати особливі персональні знижки. Доручити такий аналіз можливо і штучному інтелекту.

Пропоновані коефіцієнти розподілу бюджету маркетингу торговельного підприємства

Назва коефіцієнта	Що показує	Метод розрахунку
Коефіцієнт доходів	Розподіляє покупців за доходами	Розраховується на основі середнього чеку
Коефіцієнт прихильності	Розподіляє покупців за прихильністю до даного торговельного підприємства	Розраховується на основі частоти та дат відвідування магазину на основі чеку
Коефіцієнти товарних груп	Розподіляють покупців за основними групами товарів	Розраховується на основі придбаних груп товарів
Коефіцієнт використання мобільного застосунку	Розподіляє покупців за наявністю і частотою використання мобільного застосунку торговельного підприємства	Розраховується на основі відвідування сайту торговельного підприємства
Коефіцієнт уважності	Розподіляє покупців за використанням акційних пропозицій	Розраховується на основі товарів, придбаних за спеціальними та акційними пропозиціями
Коефіцієнт ошадливості	Розподіляє покупців за використанням знижок за закінченням товарних запасів, терміну зберігання, пошкодження упаковки тощо	Розраховується на основі товарів, придбаних за знижками 10 і більше відсотків

Джерело: розроблено автором.

Не викликає сумнівів той факт, що на рішення потенційного покупця про покупку впливають як ціни, так і знижки, при цьому саме знижки роблять покупку такого товару більш привабливим, і це підтверджують відповідні дослідження [3; 194].

Зрозуміло, що продаж товару зі знижкою при тому самому обсязі продажу зменшує прибуток, і це припустимо, коли у товару закінчується термін реалізації (особливо актуально для продуктів харчування). В інших випадках граничний відсоток знижки обмежується маржею. Для уникнення втрати прибутку необхідно збільшувати обсяг продажу. Встановимо залежність необхідного зростання обсягів продажу від відсотка знижки та маржі.

Вихідні показники:

Ц – початкова ціна товару;

С – собівартість товару;

z – розмір знижки (у частках, тобто 10 % дорівнює 0,1);

Q – початкова кількість проданих одиниць (без знижки);

X – нова кількість товару, яку потрібно продати зі знижкою z , щоб отримати той самий прибуток.

Маємо два загальні прибутки:

1. Без знижки:

$$\Pi_{\text{без}} = Q \cdot (\Pi - C) \quad (3.2)$$

2. Зі знижкою:

$$\Pi_{\text{зі знижкою}} = X \cdot ((1 - z) \cdot \Pi - C) \quad (3.3)$$

Прирівнюємо

$$Q \cdot (\Pi - C) = X \cdot ((1 - z) \cdot \Pi - C) \quad (3.4)$$

Розв'язуємо відносно X :

$$X = \frac{Q \cdot (\Pi - C)}{((1 - z) \cdot \Pi - C)}; \quad (3.5)$$

Позначимо $K(z)$ — коефіцієнт, на який потрібно збільшити кількість продажів:

$$K(z) = \frac{(\Pi - C)}{(1 - z) \cdot \Pi - C}; \quad (3.6)$$

тоді

$$X = Q \cdot K(z) \quad (3.7)$$

Якщо використовувати маржу замість ціни, формули можна значно спростити і зробити їх більш універсальними з погляду бізнес-аналізу.

Позначимо маржу як M і перепишемо вищенаведені формули:

$$M = \Pi - C. \quad (3.8)$$

$$X = \frac{Q \cdot M}{((1 - z) \cdot M - z \cdot C)}; \quad (3.9)$$

Інтерпретація формули (3.9):

1. Чисельник – це загальний прибуток без знижки.

2. Знаменник – прибуток з однієї одиниці товару зі знижкою, виражений через маржу й собівартість.

3. Якщо знаменник прямує до нуля, то знижка надто велика і збереження прибутку неможливе.

Наведемо приклад розрахунку за формулою (3.9) за умов:

- собівартість товару 70 грн;
- початковий обсяг продажів (без знижки) 300 одиниць.

Побудуємо графік залежності збільшення обсягу продажів залежно від знижки при умові збереження рівня прибутку (рис. 3.8).

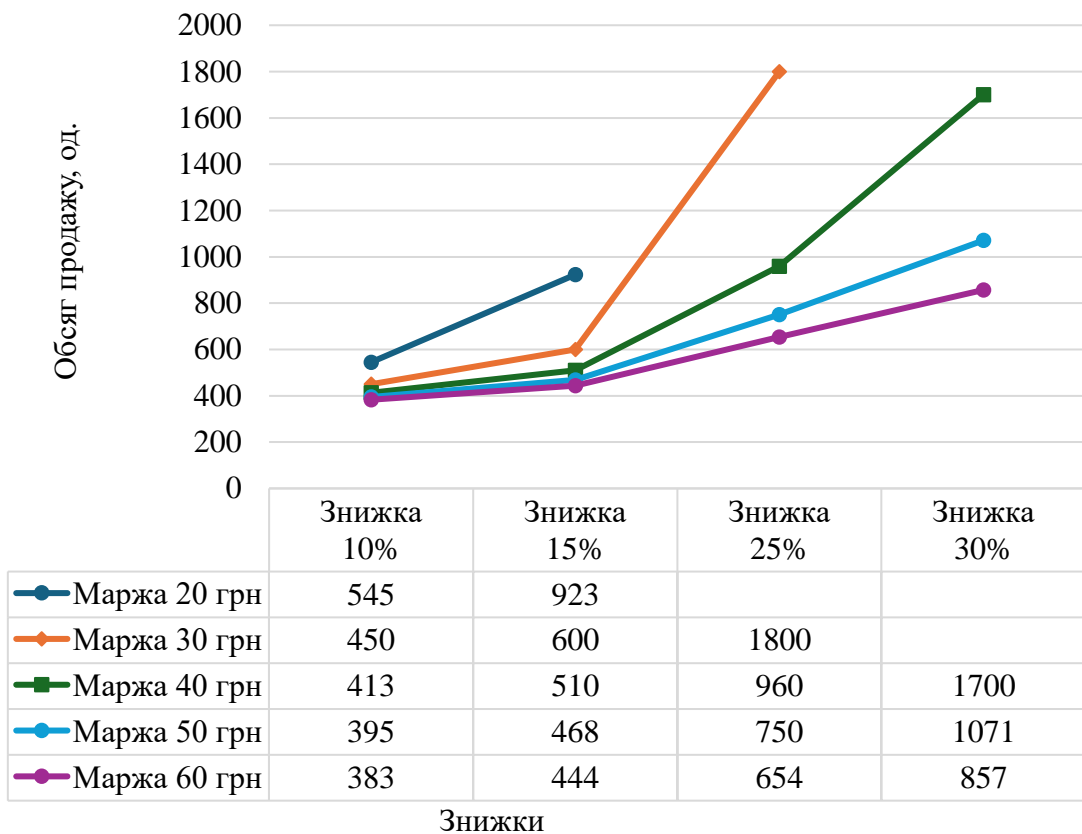


Рис. 3.8. Ілюстрація залежності обсягів продажу від маржі та знижки

Джерело: розроблено автором.

Висновки з графіка впливу знижки та маржі на обсяг продажів:

1. Чим менша маржа, тим сильніше зростає потреба в збільшенні обсягу продажів при знижці. При маржі 20 грн, уже при знижці 10 % потрібно продавати понад 500 одиниць замість 300. Низька маржа робить торговельний бізнес вразливим до знижок, кожен відсоток знижки вимагає значно більшого приросту продажів.

2. Вища маржа – менше навантаження на обсяг. При маржі 50 грн, при 10 % знижці потрібно продати 395 одиниць (тобто лише додати приблизно 30 % до обсягу). Висока маржа пом'якшує ефект знижки, дає більше простору для маневру.

3. У цьому прикладі знижка понад 30 % критична, вимагає значного перевищення обсягу продажів або взагалі можна отримати збиток. Це свідчить про наявність граничного рівня знижки, за межами якого зберегти прибутковість неможливо.

При плануванні знижкових кампаній потрібно обов'язково враховувати поточну маржу. Для товарів з низькою націнкою навіть невелика знижка може бути економічно небезпечною.

Мінливість та турбулентність зовнішнього середовища у сучасних умовах, особливо під час війни в Україні, вимагає і відповідної адаптації до них цифрового маркетингу. Отже, пропонується впровадити agile-моделі в діяльність маркетингової служби торговельного підприємства. Agile-моделі, які виникли у сфері ІТ і управління проєктами, дедалі частіше застосовуються в цифровому маркетингу, особливо на торговельних підприємствах, які працюють у динамічному середовищі та з великою кількістю каналів. Принципи Agile-маркетингу [185]:

- інший спосіб мислення та нові методи роботи;
- тісна узгодженість, прозорість та якісна взаємодія з внутрішніми та зовнішніми клієнтами;
- пошук різних та різноманітних поглядів;
- швидка реакція на зміни з метою підвищення цінності для клієнтів;
- плануйте лише до рівня, достатнього для забезпечення ефективного визначення пріоритетів та виконання;
- розумний ризик та навчання на своїх невдачах;
- створення невеликих, міжфункціональних команд, де це можливо;
- створення маркетингових програм навколо мотивованих людей та делегування їм виконання роботи.

Agile-маркетинг – це підхід, за якого маркетингова команда:

- працює в коротких ітераціях (спринтах);
- постійно тестує гіпотези (А/В-тести, аналітика);
- швидко реагує на зворотний зв'язок і зміни ринку;
- використовує міжфункціональні команди;
- веде постійне вдосконалення.

Основні напрями використання Agile-маркетингу в діяльності торговельних підприємств зведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Використання Agile-маркетингу в діяльності торговельних підприємств

Напрямок	Дії
Тестування рекламних гіпотез у спринтах	Команда запускає кілька рекламних кампаній на обмежений період (наприклад, 1–2 тижні) і тестує різні аудиторії, меседжі, формати (відео, банери, каруселі). Після спринту команда аналізує результати та залишає лише найефективніші.
Постійна адаптація рекламної стратегії	Замість великої рекламної кампанії на 3 місяці — покрокове коригування стратегії кожні 1–2 тижні за результатами: CTR (показник клікабельності), ROAS (окупність реклами), залучення клієнтів, зростання продажів. Наприклад, у першому спринті просуvalи акційний товар, у другому – вже розширили таргетинг або додали ретаргетинг.
Кросфункціональні команди	У команду маркетологів входять фахівці з SMM, реклами, SEO, email-маркетингу, UX/UI-дизайну, аналітики. Усі працюють над спільною метою в межах спринту, наприклад: підняти конверсію на 15% у новому лендингу.

Джерело: розроблено автором.

Зміни у способах здійснення покупок, пов'язані з цифровізацією, вимагають гнучкості у прийнятті маркетингових рішень. Тому, як наслідок, зросла увага до Agile-маркетингу. Основною перевагою гнучкого підходу стало те, що для його впровадження практично не потрібно значних фінансових вкладень, оскільки це скоріше новий погляд на старі проблеми, більшість яких знаходиться у сфері швидкості прийняття рішень. Сам принцип гнучкості передбачає адаптацію до умов, у яких працює торговельне підприємство та груп споживачів. Цілком логічним стає твердження, що для максимального рівня адаптації базовою умовою буде визначення стану зовнішнього середовища з максимальною достовірністю. Забезпечити

отримання такої інформації з мінімальними витратами спроможні саме сучасні цифрові технології.

Можливі результати впровадження концепції Agile-маркетингу в діяльність торговельних підприємств наведено на рис. 3.9.

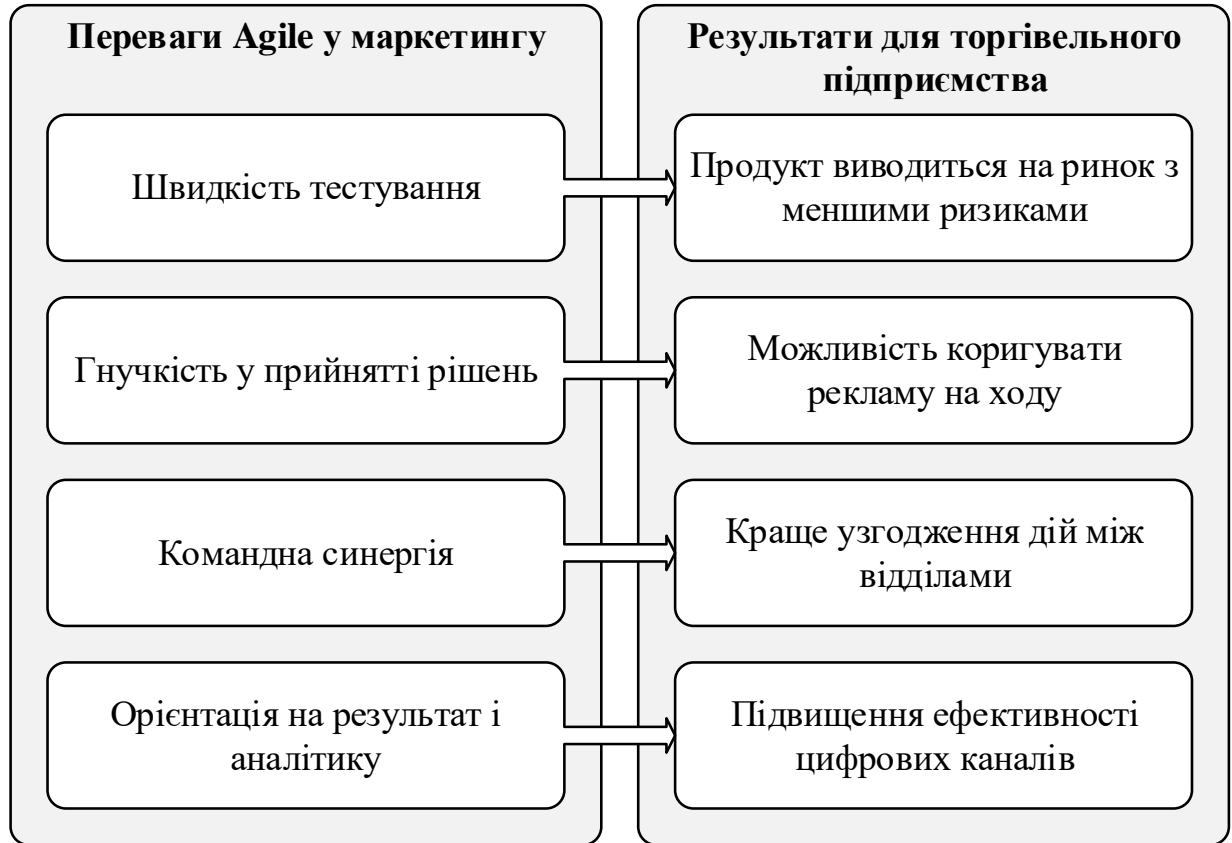


Рис. 3.9. Результати впровадження концепції Agile-маркетингу в діяльність торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, у сучасних умовах цифрової трансформації ринку товарів та послуг цифровий маркетинг стає стратегічно важливим інструментом розвитку торговельного підприємства. Він забезпечує стале зростання та відчутні конкурентні переваги, дає дієві важелі впливу на цільову аудиторію. Цифровий маркетинг є життєво важливим для торговельного бізнесу, дає доступні та ефективні способи залучення нових та утримання наявних покупців.

3.3. Основні загрози та ризики розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств у сучасних умовах

Цифровізація суттєво змінила вимоги як торговельних підприємств, так і покупців. Оптимізація логістики, широти та глибини товарного асортименту, особливо у сфері торгівлі непродовольчими товарами ускладнила конкурентну боротьбу у торгівлі. Все частіше перед здійсненням значної покупки споживач у мережі Інтернет перевіряє товар на релевантність ціни та якості. Зниження бар'єрів входу в торговельний бізнес висуває нові вимоги до конкурентної боротьби. Відповідно змінюються і маркетингові ризики.

Зважаючи на те, що цифровий маркетинг активно використовує для функціонування Інтернет, необхідно зважати на основні ознаки останнього. Однією з головних характеристик Інтернету є те, що він залишається, в основному, нерегульованим, некерованим та неконтрольованим. І, як наслідок, він створює багато ризиків та загроз для систем, що використовуються для цифровізації торгівлі. Коли торговельні підприємства відкривають доступ потенційним покупцям до перегляду товарів через власний вебсайт, їхні внутрішні ІТ-системи стають потенційно вразливими для кібератак різних масштабів. Основною метою таких кібератак найчастіше є доступ до персональних даних покупців, які у випадку крадіжки стають предметом продаж на чорних ринках. Закономірності розвитку технічних та технологічних рішень дозволяють зробити висновок, що ідеальних систем захисту інформації не існує. Якщо від знищення даних допоможе використання технології блокчейну, то від їх крадіжки захиститись доволі складно.

Все це пояснює, чому покупець, який реєструється на сайті інтернет-магазину або на сайті фізичного магазину має бути потенційно готовий до того, що його персональні дані буде вкрадено.

Конфіденційність даних, яка в цьому випадку визначається як контроль персональних даних споживача, є одним із критичних питань для споживачів цифрової торгівлі. Це пояснює, чому більшість споживачів, які користуються послугами цифрової торгівлі, надають неправдиву інформацію під час реєстрації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки маркетингова діяльність торговельних підприємств дедалі активніше переходить у цифрове середовище. Разом з новими можливостями цифровий маркетинг також породжує низку нових ризиків і загроз, що мають потенціал значного впливу на ефективність господарської діяльності підприємства, його конкурентоспроможність та репутацію.

Науково-теоретичні підходи до оцінювання ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельного підприємства наведено на рис. 3.10.



Рис. 3.10. Основні підходи до оцінювання ризиків у розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором.

З огляду на складність, динамічність та непередбачуваність цифрового середовища, постає необхідність у формалізованому комплексному підході до управління ризиками. Саме тому побудова математичної

моделі запобігання ризикам цифрового маркетингу є актуальним та необхідним інструментом стратегічного планування маркетингової діяльності торговельного підприємства. Така модель дозволяє кількісно оцінити можливі загрози, проаналізувати ймовірність їх реалізації, а також оцінити потенційні збитки від кожного типу ризику. Математичне моделювання дає змогу не лише систематизувати наявну інформацію про ризики, а й здійснити оптимізацію ресурсів підприємства шляхом пошуку оптимального співвідношення між витратами на заходи запобігання ризикам та рівнем залишкового ризику. Мета такої моделі – мінімізувати ймовірність і вплив маркетингових ризиків на ключові бізнес-показники (прибуток, конверсії, довіра клієнтів тощо).

Позначимо:

R_i – ризик i -го типу (наприклад, витік даних, негативна репутація тощо);

$P_i \in [0, 1]$ – ймовірність виникнення ризику R_i ;

$I_i \in [0, 1]$ – інтенсивність впливу (збиток) від настання R_i ;

C_i – вартість заходів протидії ризику R_i ;

Сумарний ризик:

$$R_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot I_i; \quad 3.10$$

Сумарна вартість протидії:

$$C_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n C_i; \quad 3.11$$

Цільовою функцією є оптимізація ризику і витрат на мінімізацію:

$$F = \frac{\min}{P_i; C_i} \left(\sum_{i=1}^n P_i(C_i) \cdot I_i(C_i) \right); \quad 3.12$$

Тривіальним рішенням цільової функції (3.12) може бути максимізація витрат на недопущення ризику, однак є небезпека того, що витрати на запобігання ризику можуть перевищити можливі втрати від його настання. Яскравим прикладом такого випадку є ситуація, коли встановлення значної

кількості камер спостереження в торговому залі магазину, велика кількість охоронців тощо потребують таких витрат, що перевищать шкоду від крадіжок товару. Застосування подібної моделі також є важливим елементом формування стійкої системи цифрової безпеки підприємства. Воно сприяє створенню прогнозованого середовища, у якому управлінські рішення базуються на об'єктивних даних, а не лише на інтуїції. Крім того, наявність кількісної моделі дозволяє проводити регулярне оцінювання ефективності маркетингових рішень, адаптувати стратегію до змін зовнішнього середовища, а також звітувати перед зацікавленими сторонами (власниками, партнерами, контролюючими органами) щодо обґрунтованості ухвалених рішень.

Таким чином, побудова математичної моделі запобігання ризикам цифрового маркетингу не лише підвищує рівень інформаційної безпеки, але й сприяє забезпеченню стійкості торговельних підприємств, зростанню рівня їхньої конкурентоспроможності з урахуванням викликів та можливостей цифрової економіки. Використання такої моделі дає змогу ефективніше використовувати аналітичні інструменти для виявлення та попередження виникнення економічних ризиків у роботі торговельного підприємства, що позитивно впливає на здійснення його маркетингової діяльності та допомагає дотримуватися основних положень фінансової стратегії.

Організація оцінювання ризиків і витрат на торговому підприємстві повинна базуватись на наукових підходах – імовірнісному аналізі, економічному моделюванні, оптимізації, бути системною – охоплювати всі бізнес-процеси цифрового маркетингу, бути гнучкою – адаптуватись до динаміки цифрового середовища та поведінки споживачів. Основні етапи організації оцінювання витрат і ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств наведено на рис. 3.11.

З урахуванням вищенаведеного можна зробити важливий висновок – визначення ризиків, загроз, розрахунки можливих втрат, формулювання

рішень і заходів потребують певних оцінок різноманітних альтернатив, для чого рекомендовано використовувати перевірений часом експертний метод.

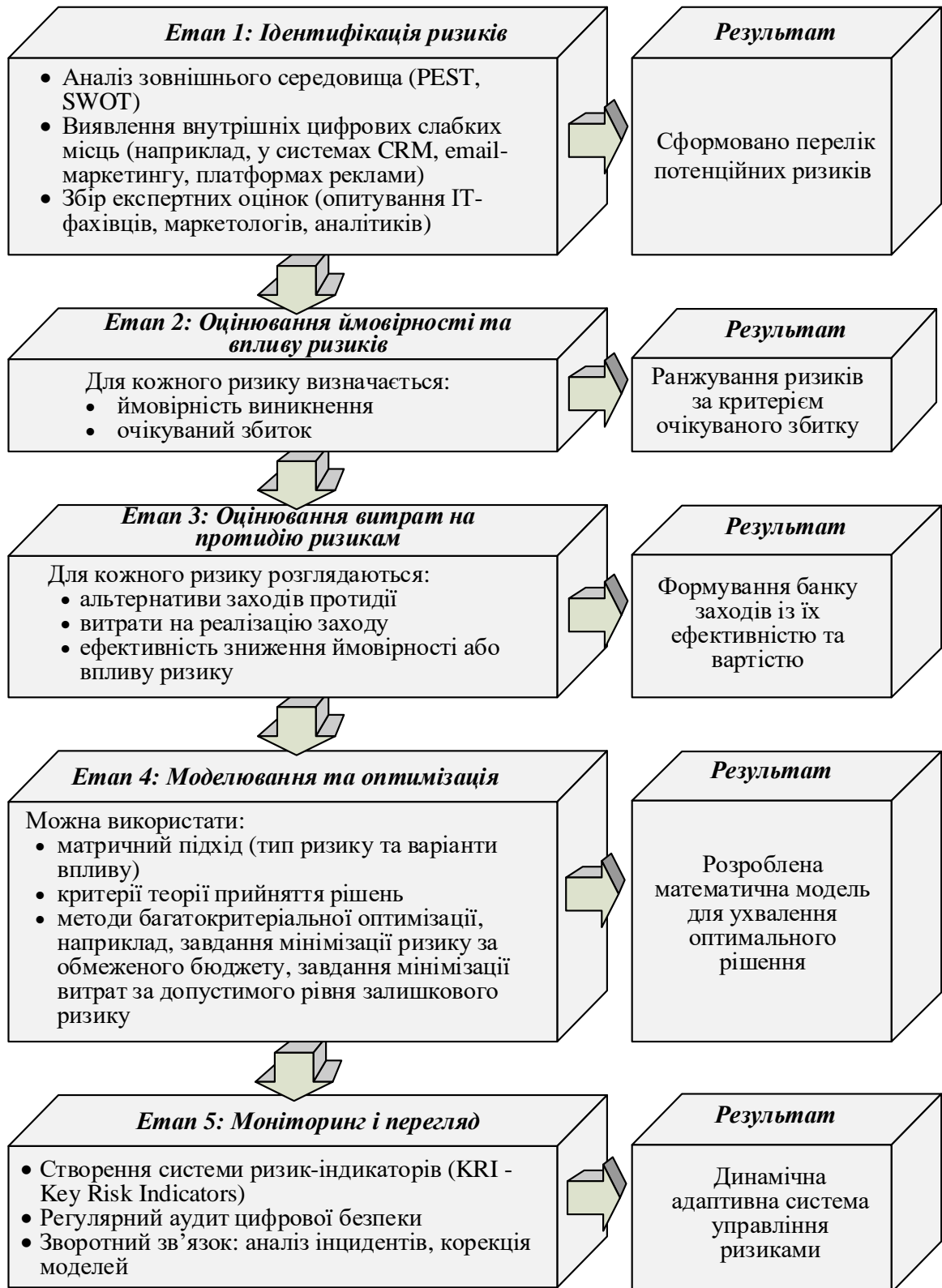


Рис. 3.11. Етапи організації оцінювання витрат і ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором.

Експертне оцінювання ризиків і витрат на протидію їм – це один з найпоширеніших і надійних методів, особливо коли бракує повних статистичних даних або ситуація швидко змінюється (як у цифровому маркетингу).

Експертне оцінювання – це метод, за якого знання, досвід і судження фахівців використовуються для:

- оцінювання ймовірностей ризиків;
- оцінювання можливих збитків;
- визначення ефективності заходів протидії.

Це науково визнаний підхід, особливо в ситуаціях із високою невизначеністю.

Експертом має бути особа, яка має фахову підготовку у відповідній галузі (маркетинг, кібербезпека, аналітика, ІТ), практичний досвід у реалізації цифрових кампаній, безпеці даних, роботі з цифровими платформами, розуміння внутрішніх бізнес-процесів торговельного підприємства. Експертне оцінювання проводиться таким чином:

- формування експертної групи найчастіше з 3–7 осіб із різних підрозділів (маркетинг, ІТ, безпека, менеджмент), залучення зовнішніх консультантів – за потреби;
- розроблення анкет, опитувальників за напрямками визначення ризиків і загроз;
- розрахунки вартості і ефективності заходів.
- збирання та обробка даних;
- колективне обговорення результатів;
- за потреби – друга хвиля оцінювання після обговорення (можна використовувати поширені методи пошуку колективних рішень, наприклад, метод Дельфі).

Експертне оцінювання дозволяє швидко адаптуватися до нових цифрових ризиків, врахувати практичний досвід з різних сфер (маркетинг, ІТ, право), легко масштабувати процес для регулярного моніторингу та оновлення маркетингової стратегії.

Ризики та загрози розвитку цифрового маркетингу торговельного підприємства, джерела їх виникнення наведені на рис. 3.12.



Рис. 3.12. Джерела, загрози та ризики розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств

Джерело: розроблено автором на основі [203; 211; 222].

Розглянемо вказані ризики та загрози більш детально.

Цифровізація поряд з суттєвими перевагами принесла і нові загрози, серед яких перше місце посідають кіберзагрози.

Небезпека щодо недотримання конфіденційності споживачів у системі маркетингових комунікацій є одним з важливих ризиків, що можуть призвести до втрати репутації торговельного підприємства. Однак цілком вірогідно, що споживач таке порушення саме з боку маркетингових комунікацій навряд чи зможе помітити, оскільки пересічний покупець контактує часто з декількома торговельними підприємствами й довідатись, де був виток інформації він не зможе. Інша ситуація, коли покупець здійснював оплату через Інтернет у поодинокому випадку і помітив спробу отримати доступ до його банківського рахунку. Наприклад, після такої оплати банк – емітент платіжної картки надіслав повідомлення щодо спроби розрахуватись з використанням даних платіжної картки за кордоном, що заборонено налаштуваннями карткового ліміту. Зрозуміло, що після цього рівень довіри до такого торговельного підприємства суттєво знизиться. У такому випадку провина цифрового маркетингу полягає у виборі слабо захищеної платіжної системи, або на сайт торговельного підприємства була здійснена хакерська атака саме з метою викрадення даних платіжної картки покупця. Як наслідок, поняття безпеки здійснення покупок у онлайн магазинах і питання довіри до них є взаємопов'язаними.

Використовуючи комп'ютерні віруси, зловмисники можуть здійснювати шахрайські замовлення на придбання товарів та послуг, тому питання кіберзахисту при здійсненні онлайн торгівлі має бути на першому місці. Саме питання безпеки часто не дозволяє повністю розкрити потенціал електронної торгівлі, що створює бар'єри на шляху створення торговельного підприємства, що продає товари онлайн. При цьому значні конкурентні переваги у таких випадках мають великі торговельні підприємства, які можуть дозволити інвестування значних коштів у кібербезпеку.

Особливу небезпеку щодо кіберзлочинності несе використання зі злочинними намірами штучного інтелекту. Уже відомі випадки його використання для здійснення кібератак та створення комп'ютерних вірусів.

Інший вид кіберзагроз цифровому маркетингу стосується створення зловмисниками умов для відмови у обслуговуванні покупців, наприклад, під час проведення акцій. Відмова в обслуговуванні – це кібератака, під час якої зловмисники перешкоджають доступу користувачів до системи. Зловмисники націлені на функціональність системи, надсилаючи багато запитів, які перевантажують її та роблять неможливою належну роботу, створюють трафік з багатьох джерел, що ускладнює зупинення атаки. Коли вебресурс перевантажений, він перестає функціонувати і споживачі не можуть отримати доступ до вебресурсу й купувати товари. Такі атаки знижують довіру клієнтів до компанії, спричиняючи збитки та саботуючи компанію.

Цифровий маркетинг стикається із загрозами від шкідливого програмного забезпечення, яке зловмисники використовують для проникнення у інформаційні системи торговельних підприємств. Метою кібератаки може бути, як зазначалось вище, отримання персональних даних, наприклад, паролів, інформації про облікові записи, які зловмисники можуть використовувати для крадіжки або блокування атакованої системи. У гірших випадках шкідливе програмне забезпечення може перенаправляти користувачів на вебсайти або сторінки, де вони можуть ввести свою інформацію, і зловмисники можуть отримати доступ до їхніх банківських рахунків.

У часи зростаючих цифрових змін критичну важливість кібербезпеки не можна недооцінювати. Визнаючи потенційно катастрофічні наслідки кіберпорушень, вкрай важливо всебічно скоротити обсяг цих загроз, виявити вразливості та сприяти співпраці різних підприємств у протидії кіберризикам. Для запобігання цим загрозам торговельні підприємства мають формувати інтегровану систему кіберзахисту цифрового маркетингу, яка включатиме:

- технічні заходи захисту. Впровадження двохфакторної автентифікації для всіх акаунтів маркетингових сервісів, регулярне оновлення доступів і прав користувачів, зокрема під час зміни персоналу або підрядників, моніторинг аномальної активності на рекламних і аналітичних платформах, використання захищених CRM і платформ для email-маркетингу з підтримкою шифрування даних;

– організаційно-правові заходи. Розроблення та впровадження внутрішніх політик кібербезпеки, зокрема для працівників маркетингових підрозділів, навчання персоналу цифровій гігієні та розпізнаванню фішингових повідомлень, закріплення в контрактах із підрядниками вимог щодо захисту даних та дотримання норм міжнародного та національного законодавства щодо запобігання кіберризикам;

– аналітичне і превентивне моделювання. Побудова моделей ризику, що враховують ймовірність і наслідки реалізації кіберзагроз у цифровому маркетингу, використання систем раннього виявлення інцидентів, проведення регулярного аудиту безпеки цифрових каналів;

– кризове реагування та відновлення. Формування планів дій у разі виявлення фактів кіберзлочинів, з чітким алгоритмом ізоляції, оповіщення, усунення та звітування, наявність резервного копіювання налаштувань рекламних акаунтів, списків клієнтів, шаблонів кампаній, проведення аналізу з метою оновлення політик і усунення виявлених слабких місць;

– кіберстрахування як форма фінансового захисту, яка передбачає страхове покриття збитків, спричинених кібератаками, витоками даних, DDoS-атаками, фішингом та іншими подіями, що можуть прямо впливати на ефективність цифрового маркетингу. Застосування цього інструменту дозволить торговельному підприємству не лише компенсувати прямі фінансові втрати на відновлення акаунтів, вирішення юридичних питань, а й підвищити загальний рівень кіберстійкості за рахунок попереднього аудиту, який страхова компанія часто проводить перед укладенням договору.

Таким чином, ефективне запобігання кіберризикам у системі цифрового маркетингу торговельних підприємств має ґрунтуватися на системному, комплексному підході, що поєднує технічну, організаційну, аналітичну та освітню складові. Лише при високому рівні кіберстійкості цифрові канали здатні повною мірою реалізувати свій потенціал у створенні доданої вартості, підвищенні клієнтської лояльності та забезпеченні довгострокового розвитку підприємства.

У сучасних умовах цифровізації маркетингової діяльності аналітика виступає ключовим інструментом для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Аналітичні системи дозволяють виявляти тенденції поведінки споживачів, оцінювати ефективність рекламних кампаній, прогнозувати попит і здійснювати таргетинг з урахуванням великої кількості параметрів. Проте поряд з цим зростає і ризик використання недостовірних або маніпулятивних аналітичних даних, що створює значні загрози для ефективності цифрового маркетингу торгових підприємств. Таким чином, науково обґрунтована система збору, обробки та верифікації даних є критично важливою складовою цифрового маркетингу.

В умовах становлення цифрової економіки торговельні підприємства мають здатність використовувати нові цифрові інструменти для продажу товарів. Вже сьогодні вони активно користуються послугами зовнішніх цифрових платформ, мобільними додатками, особистими кабінетами, соціальними мережами, маркетплейсами. Це дає їм більші можливості щодо взаємодії з потенційними клієнтами, формувати власну репутацію та забезпечувати якість обслуговування. Серед основних загроз слід виділити раптові зміни алгоритмів видачі та таргетування, що призводить до зниження ефективності реклами, блокування або обмеження рекламних акаунтів без попередження, підвищення вартості рекламних послуг тощо.

Запобігання цим ризикам передбачає такі дії:

- диверсифікація маркетингових каналів, тобто оптимальне поєднання активності у соціальних мережах, використання електронної пошти, рекламні повідомлення на сайті торговельного підприємства;
- розвиток власних цифрових активів, контенту, мобільних застосунків, платформ для лояльності та персоналізованої комунікації;
- юридичний захист власних аудиторій і контенту – реєстрація торгових марок, політики захисту персональних даних, контрактна фіксація умов взаємодії з платформами;

– аналітичний моніторинг ефективності каналів – регулярне оцінювання рівня залежності (наприклад, частка трафіку чи конверсій з одного джерела) та сценарне планування на випадок втрати ключового каналу.

У системі цифрового маркетингу репутація торговельного підприємства виступає одним із головних нематеріальних активів, що безпосередньо впливає на поведінку споживачів, ефективність комунікаційних кампаній, конверсійні показники та рівень клієнтської лояльності.

Серед основних наслідків репутаційних ризиків у цифровому маркетингу варто виокремити такі:

- зниження ефективності рекламних кампаній, зокрема через недовіру до бренду, що впливає на показники клікабельності (CTR), коефіцієнт конверсії (CR) та середній чек;
- поширення негативного інформаційного фону, що призводить до зменшення органічного охоплення та втрати аудиторної лояльності;
- активізацію бойкотів і відписки користувачів, що безпосередньо шкодить формуванню та підтриманню спільнот у соціальних мережах;
- послаблення позиціонування бренду, особливо в нішах, де велике значення мають етичні, екологічні чи соціальні аспекти;
- фейкові негативні відгуки або репутаційні атаки несуть загрозу цілеспрямованого поширення негативу на платформах і маркетплейсах, викликаючи ризик втрати довіри, погіршення рейтингів, зниження конверсій.

Репутаційні загрози можуть виникати як унаслідок внутрішніх прорахунків (неетичний маркетинг, неякісний сервіс, непрозора політика взаємодії з клієнтами), так і в результаті зовнішніх інформаційних атак (фейкові відгуки, цілеспрямовані репутаційні кампанії з боку конкурентів або незадоволених осіб).

Оскільки у цифровому середовищі швидкість реакції споживачів є надзвичайно високою, негативний імідж може масштабуватися впродовж лічених годин, трансформуючи окремий інцидент у кризу репутаційного

масштабу. Особливо вразливими до цього є платформи з вірусною природою поширення контенту (Facebook, Instagram, TikTok), де негатив швидко виходить за межі контрольованого простору бренда. Запобігання таким ризикам вимагає системного підходу, що охоплює:

- побудову стратегії репутаційного менеджменту в цифровому середовищі;
- моніторинг згадок про бренд у режимі реального часу (з використанням інструментів типу Brandwatch, YouScan, Google Alerts);
- активну кризову комунікацію — оперативне реагування на негатив, прозорість інформації та вибудова діалогу з аудиторією;
- формування культури бренду, що базується на етичних цінностях, соціальній відповідальності та клієнтоцентричності.

Отже, негативний публічний імідж виступає не лише наслідком неефективної маркетингової політики, але й самостійним джерелом ризику, що здатен істотно підірвати ефективність цифрового маркетингу, фінансові показники та довгострокову стабільність торгового підприємства. Забезпечення інформаційної прозорості, довіри та діалогу з цільовою аудиторією є ключовими запобіжниками в умовах сучасного цифрового середовища.

У сучасних умовах цифрової трансформації маркетингової діяльності торгових підприємств важливу роль відіграє рівень цифрової компетентності персоналу. Цифрова грамотність працівників маркетингових, аналітичних та IT-підрозділів прямо впливає на ефективність використання цифрових інструментів, безпечність обробки даних і точність аналітичних висновків. Водночас недостатній рівень цифрової грамотності працівників формує комплекс ризиків і загроз, що негативно позначаються на реалізації цифрових стратегій підприємства.

Серед основних загроз, пов'язаних із низьким рівнем цифрової обізнаності персоналу, варто виокремити:

- порушення налаштувань рекламних кампаній, зокрема через неправильне визначення цільової аудиторії, бюджету або каналів розміщення;

– використання застарілих або недостовірних джерел даних, що призводить до хибних аналітичних висновків і помилок у прийнятті маркетингових рішень;

– вразливість до кіберзагроз через нехтування базовими правилами інформаційної безпеки (використання слабких паролів, відкриття фішингових листів тощо);

– неефективна комунікація з цифровими платформами, включаючи помилки при інтеграції CRM-систем, email-сервісів, рекламних кабінетів.

Зв'язок між ризиками та компетенціями персоналу в цифровому маркетингу наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Зв'язок між ризиками та компетенціями персоналу
в цифровому маркетингу**

Тип ризику	Причина	Необхідна цифрова компетентність	Наслідки
Помилки в налаштуваннях реклами	Невміння працювати з рекламними кабінетами	Навички роботи з Meta Ads, Google Ads, розуміння таргетингу	Втрата бюджету, зниження охоплення
Неправильна аналітика	Невірна інтерпретація даних	Знання Google Analytics, GA4, BI-систем	Хибні управлінські рішення
Витік даних	Недотримання політик безпеки	Основи кібергігієни, GDPR-компетентність	Юридичні наслідки, репутаційні втрати
Блокування акаунтів	Порушення правил платформ	Знання правил реклами та етики	Перерви в роботі, втрата даних
Неузгодженість маркетингових каналів	Брак технічних інтеграційних навичок	Робота з CRM, email-автоматизація	Зниження ефективності конверсійної воронки

Джерело: розроблено автором.

Навчання і системне підвищення кваліфікації персоналу торговельних підприємств є дієвим інструментом запобігання ризикам і загрозам. Рекомендовані платформи для навчання цифрових навичок персоналу наведені в Додатку Г.

Як висновок, недостатня цифрова грамотність працівників торговельних підприємств неприпустима у сучасних умовах. Працювати в умовах тотальної цифровізації без базових цифрових навичок неможливо. Також слід звернути

увагу на швидкість, з якою розвивається інформаційне середовище, з'являються нові цифрові технології та збільшуються напрямки їх використання. Наприклад, поширення штучного інтелекту вже впевнено висуває нові вимоги до ведення бізнесу. Тому сучасне бізнес-середовище потребує такого персоналу, який здатен та вмотивований підвищувати свою цифрову грамотність.

Однак слід зауважити, що будь-які зміни в зовнішньому середовищі потребують від працівника підприємства додаткових зусиль і при недостатній мотивації в окремих випадках може мати місце саботаж щодо цифрових змін на підприємстві.

Таким чином, низький рівень цифрової грамотності персоналу торговельних підприємств є критичним фактором ризику, що здатен у короткостроковій перспективі знизити ефективність цифрових каналів, а у довгостроковій — вплинути на стійкість бренду й ринкову позицію. Системна робота зі підвищення цифрових компетенцій персоналу є дієвим інструментом зменшення цих ризиків і формування культури відповідального цифрового маркетингу.

У контексті цифровізації маркетингової діяльності торговельних підприємств особливого значення набувають юридичні аспекти, які переважно стосуються отримання, обробки, зберігання та використання персональних даних покупців.

Недотримання правових норм у цій сфері призводить до виникнення юридичних ризиків, які є джерелом не лише фінансових втрат, а й репутаційних та операційних загроз. Юридичні ризики у цифровому маркетингу можуть бути класифіковані за такими напрямками:

- порушення законодавства про захист персональних даних, а саме неправомірне збирання, оброблення або передача даних споживачів без їхньої згоди призводить до штрафів, обмежень діяльності та втрати довіри;

- порушення правил розміщення реклами в інтернеті, відсутність маркування рекламного контенту або маніпулятивні твердження щодо товару можуть стати підставою для притягнення до відповідальності з боку контролюючих органів;

- порушення авторських прав і прав інтелектуальної власності, зокрема використання зображень, відео, музики чи текстів без належного дозволу може спричинити юридичні претензії з боку правовласників та блокування контенту;

- угоди з цифровими платформами та підрядниками: неналежне оформлення договорів із маркетинговими агентствами, SMM-спеціалістами або платформами (Google, Meta) може призвести до втрати доступу до акаунтів, конфліктів щодо прав на дані або результати кампаній.

Юридичні загрози мають комплексний характер і здатні прямо впливати на фінансову стабільність підприємства, особливо в умовах зростаючої уваги до цифрової етики, відповідальності бізнесу та прозорості взаємодії з клієнтами. Для ефективного управління юридичними ризиками торговельним підприємствам доцільно впроваджувати системний правовий аудит цифрових процесів, що передбачає такі заходи:

- розроблення політик конфіденційності та отримання згоди користувачів згідно з вимогами GDPR, ePrivacy та національного законодавства;

- укладання формалізованих договорів із підрядниками та платформами, які регламентують права на дані, результати роботи, обов'язки сторін і механізми захисту інтересів;

- використання легальних ресурсів для створення контенту – з перевіренням ліцензуванням та дозволами на використання інтелектуальної власності;

- аудит рекламного контенту щодо відповідності чинним рекламним стандартам, правилам платформ та законодавству про захист прав споживачів;

– постійне навчання персоналу (маркетологів, контент-менеджерів, дизайнерів) щодо актуальних юридичних вимог та цифрової відповідальності.

Юридичні ризики у сфері цифрового маркетингу становлять суттєву загрозу для торговельних підприємств, оскільки можуть призводити до санкцій, втрати активів, судових спорів і репутаційних втрат.

Конкурентні ризики та загрози цифрового маркетингу торговельного підприємства полягають у тому, що можливість встановлювати різні ціни на однаковий товар викликає цінову конкуренцію в цифровому середовищі. Конкуренти можуть запускати рекламні кампанії з демпінговими цінами, що може призвести до вимушених знижок, зниження маржинальності і навіть втрати частки ринку. Найчастіше така ситуація може виникнути при розміщенні товару на маркетплейсі, коли конкурент навмисно знижує ціну нижче собівартості для витіснення бренду з ринку.

Недобросовісні конкуренти можуть також копіювати тексти, фото, дизайн або слогани, знижуючи унікальність, викликаючи SEO-проблеми та плутанину у клієнтів.

Фахівцям з цифрового маркетингу торговельних підприємств, та їхнім керівникам слід розуміти, що конкуренція може бути і добросовісною – конкуренти швидше впроваджують нові інструменти (ШІ, big data, персоналізація тощо), що може спричинити відставання у цифрових каналах, втрату молодшої аудиторії, технологічне відставання.

Для ефективного управління конкурентними загрозами торговим підприємствам доцільно застосовувати комплексний стратегічно-тактичний підхід, який включає:

– моніторинг конкурентного середовища за допомогою цифрових інструментів (SEMrush, SimilarWeb, Ahrefs, Google Alerts), що дає змогу своєчасно виявляти активність конкурентів і прогнозувати їхні дії;

- розроблення унікальної ціннісної пропозиції (УЦП) та бренд-архітектури, яка базується на диференціації, складній для копіювання, що посилює позиціонування підприємства на ринку;
- юридичний захист торгової марки та контенту через реєстрацію інтелектуальних прав, що забезпечує підстави для юридичних дій у разі недобросовісної конкуренції;
- активне управління онлайн-репутацією (ORM): реагування на відгуки, формування позитивного іміджу через контент-маркетинг, співпраця з лідерами думок і клієнтами-амбасадорами;
- побудову аналітичної системи раннього виявлення аномалій у рекламних кампаніях, наприклад, раптове підвищення CPC, нестандартна поведінка користувачів, змінена географія трафіку, що дозволяє оперативно виявляти ознаки зовнішнього втручання.

Конкуренція в цифровому просторі є не лише природним явищем, а й суттєвим фактором ризику для маркетингової діяльності торговельного підприємства. Її особливість полягає в швидкості, масовості та складності ідентифікації окремих деструктивних впливів. Запобігання конкурентним ризикам вимагає від підприємств не лише оперативності у реагуванні, але й стратегічного управління репутацією, інтелектуальними активами та диференціацією бренда. Тільки за умови впровадження системного механізму моніторингу, захисту та аналітики цифрового середовища можлива ефективна протидія деструктивній конкурентній активності та забезпеченню сталого розвитку в умовах цифрової економіки. Окреслене також вимагає трансформації моделі управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності (рис. 3.13).

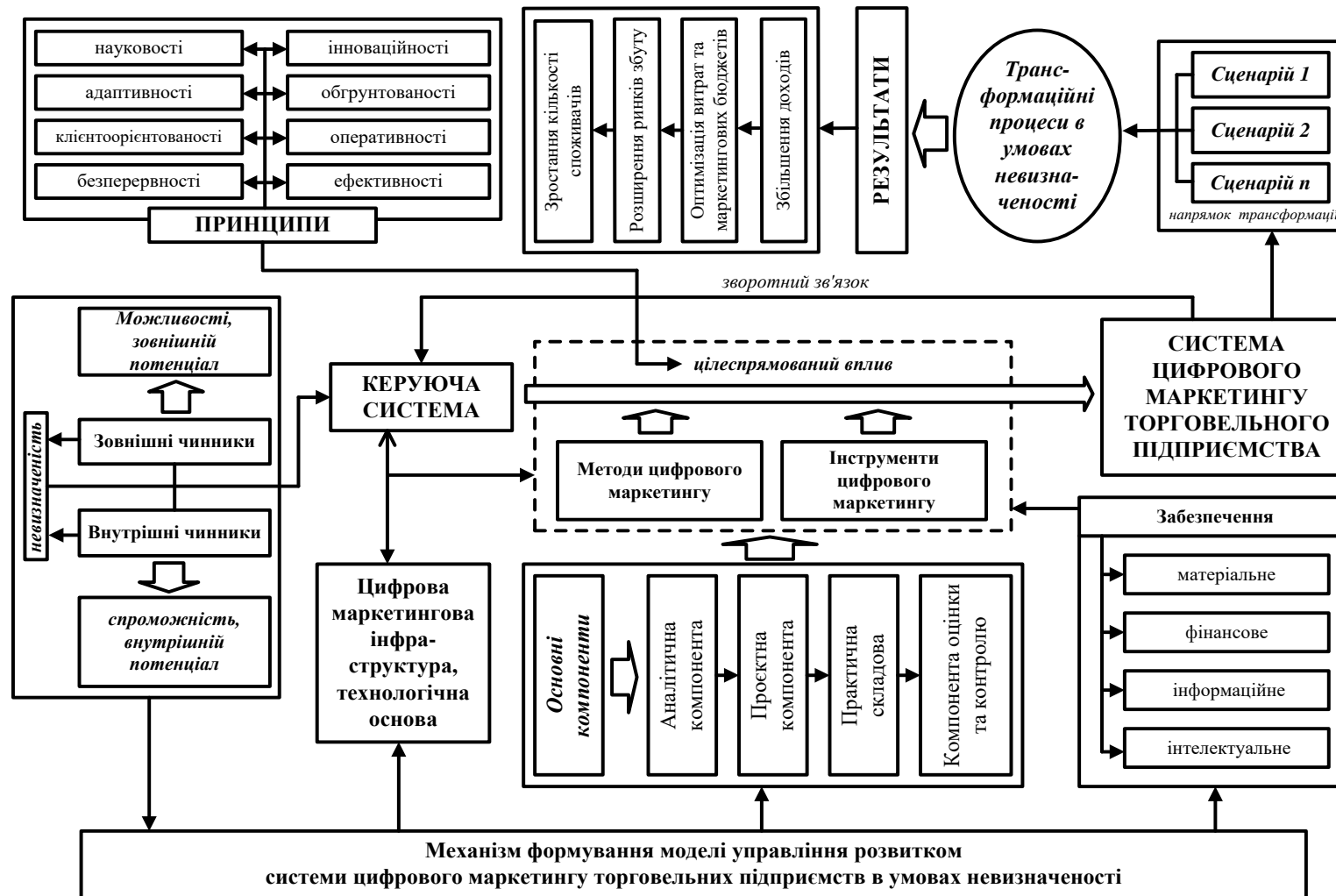


Рис. 3.13. Модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності

Джерело: запропоновано автором.

Цифровий маркетинг торговельних підприємств функціонує в умовах постійного впливу зовнішніх чинників, які формуються під впливом воєнно-політичної ситуації, фінансово-економічних змін, глобальних тенденцій, а також природних і техногенних явищ. Ці фактори створюють системні ризики, які суттєво впливають на ефективність маркетингових стратегій, доступність цифрових ресурсів, поведінку споживачів і загальну стабільність діяльності підприємств. Основні зовнішні ризики для цифрового маркетингу:

- військові дії та надзвичайні безпекові ситуації викликають порушення логістичних ланцюгів, блокування рекламних каналів, падіння купівельної активності, обмеження в доступі до інтернет-інфраструктури, або повну втрату цільових ринків. В Україні, в умовах повномасштабної війни, цифрові кампанії часто стикаються з ризиками відключення електроенергії, кіберзагроз з боку ворожих ІТ-груп, нестабільності зв'язку;

- фінансово-економічна нестабільність. Інфляційні процеси, валютні коливання, зміни у рівні доходів населення впливають на рекламні бюджети, попит, вартість залучення клієнта (CPA) та дохідність маркетингових кампаній. Зростання вартості імпортованих товарів або падіння курсу національної валюти часто знижує ефективність digital-просування;

- глобальні соціально-економічні тренди. Наприклад, зростання уваги до сталого розвитку, етичного споживання, кібербезпеки змінює вимоги до контенту та позиціонування. Бренди, які не враховують ці тренди, ризикують втратити лояльність нових поколінь споживачів;

- природні та техногенні катастрофи. Стихійні лиха (повені, землетруси) або технологічні аварії (пожежі, припинення енергопостачання, кібератаки на інфраструктуру) можуть призвести до раптової зупинки маркетингових процесів, втрати даних, переривання доступу до платформ.

Для підвищення стійкості цифрового маркетингу торговельних підприємств до зовнішніх ризиків доцільно впроваджувати комплекс заходів в контексті адаптивного управління:

- ризик-орієнтоване планування маркетингових кампаній;

- формування сценаріїв функціонування маркетингу в умовах нестабільності; розрахунок KPI за базовим, песимістичним і оптимістичним сценаріями;
- диверсифікація маркетингових каналів і ринків;
- активне використання омніканальних стратегій, розширення присутності в нових цифрових екосистемах (зокрема, на закордонних ринках) задля зниження залежності від одного середовища або локації;
- кіберзахист і бекап цифрової інфраструктури, встановлення багаторівневих систем збереження даних, альтернативних каналів комунікації, аварійних копій рекламних кабінетів та CRM;
- гнучке управління бюджетами, використання інструментів динамічного перерозподілу рекламних витрат залежно від макроекономічної ситуації, резервування бюджетів для кризових кампаній;
- адаптація комунікаційної стратегії до суспільного контексту, врахування етичної чутливості аудиторії, уникнення надмірної комерціалізації в періоди гуманітарних криз, підтримка соціально відповідальних меседжів.

В умовах воєнних дій, економічних шоків та глобальних трансформацій цифровий маркетинг торговельних підприємств потребує стратегічної адаптивності, сценарного планування та готовності до кризових ситуацій. Зовнішні ризики мають здатність швидко масштабуватись, тому їх ігнорування або недооцінка створює загрозу не лише окремим кампаніям, а й довгостроковій конкурентоспроможності бренду. Інституційна зрілість підприємства у сфері цифрового управління ризиками стає критичним чинником стійкого розвитку у складному глобальному середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі «Організаційно-економічне забезпечення розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств» запропоновано організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу

торговельних підприємств з урахування мінливості зовнішнього середовища, а саме війни, розроблено напрямки підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу в умовах цифровізації, здійснено оцінювання загроз та ризиків розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств.

1. Доведено, що в сучасних умовах стрімкого зростання цифровізації бізнесу цифровий маркетинг є важливою складовою маркетингової стратегії торговельного підприємства. Обґрунтовано, що основним підходом у дослідженні організаційно-економічного механізму розвитку цифрового маркетингу є системний підхід, за яким цифровий маркетинг містить відповідні підсистеми та одночасно сам є підсистемою маркетингової служби підприємства, виокремлено складові вказаного механізму.

2. У результаті проведеного дослідження було встановлено, що в основу побудови організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств покладені принципи взаємоузгодженості, адаптивності, реалістичності та ефективності, наголошено на необхідності взаємодії цифрового маркетингу з іншими підрозділами торговельного підприємства та вказано напрями такої взаємодії, розглянуто важелі, що підтримують організаційно-економічний механізм розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств.

3. Для визначення впливу цифрового маркетингу на процес прийняття рішення про покупку потенційним покупцем досліджено основні причини здійснення покупок, сформульовано основні виклики до маркетологів українських торговельних підприємств, сформульовано основні напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн та онлайн-продажах.

4. Запропоновано у практику розподілу бюджету маркетингу ввести коефіцієнт груп споживачів, який характеризуватиме частку певної групи споживачів у бюджеті маркетингу.

5. Встановлено, що основним фактором, що впливає на рішення про покупку, є ціна та, особливо, знижка на товар, обґрунтовано дії цифрового маркетингу щодо встановлення бюджету маркетингових кампаній та граничних розмірів знижок.

6. Обґрунтовано доцільність та вказано основні напрямки використання Agile-маркетингу у діяльності торговельних підприємств, вказано його переваги та можливі результати від впровадження.

7. Виявлено, що складність, динамічність та непередбачуваність цифрового середовища викликає необхідність у формалізованому комплексному підході до управління ризиками, побудовано математичну модель такого управління, виявлено джерела, загрози та ризики розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, обґрунтовано заходи щодо їх мінімізації.

Основні положення розділу, результати дослідження і висновки опубліковані в наукових працях автора [89; 90; 132; 232].

ВИСНОВКИ

1. На основі детального аналізу наукових підходів до розгляду сутності категорії «маркетинг», а саме дослідженні її як філософії, процесу, діяльності, системи поглиблено понятійно-категоріальний апарат економічної науки у частині уточнення змісту дефініції «цифровий маркетинг». Запропоновано цифровий маркетинг розглядати як систему управління окремими бізнес-процесами суб'єкта підприємницької діяльності через використання цифрових технологій у його маркетинговій діяльності з метою задоволення потреб споживачів та реалізації довгострокових цілей розвитку підприємства. Досліджено функції цифрового маркетингу, серед яких, окрім базових, виділено адаптивну, трансформаційну, інтегруючу та системну. Зокрема, адаптивна функція забезпечує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього середовища, трансформаційна — сприяє впровадженню інновацій, інтегруюча — забезпечує узгодженість різних елементів системи, а системна — формує цілісність маркетингової діяльності.

2. Обґрунтовано наукові підходи до розуміння сутності поняття «цифровий маркетинг торговельного підприємства», яке було конкретизовано через аналіз особливостей економічної діяльності таких підприємств, визначення змістовних ознак категорії «цифровий маркетинг», виокремлення функцій цифрового маркетингу (адаптивна, трансформаційна, інтегруюча, системна). Автором запропоновано розглядати дефініцію «цифровий маркетинг торговельного підприємства» як систему стратегічного та оперативного управління маркетинговою діяльністю через використання потенціалу цифрових технологій в процесах реалізації товарів, задоволення потреб споживачів, формування позитивної репутації такого суб'єкта господарювання, забезпечення стабільності його роботи та підвищення конкурентоспроможності. Визначено місце цифрового маркетингу у загальній системі управління підприємством. Встановлено, що цифровий маркетинг є

невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки він впливає на формування конкурентних переваг, позиціонування підприємства на ринку та ефективність його діяльності.

3. Досліджено структуру системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Встановлено, що дана система є складною багатокомпонентною конструкцією, яка включає аналітичну, управлінську та інструментальну підсистеми. Аналітична складова забезпечує збір, обробку та інтерпретацію даних, управлінська — формування стратегічних і тактичних рішень, тоді як інструментальна — реалізацію маркетингових заходів. Обґрунтовано, що ефективність системи визначається не окремими елементами, а рівнем їх інтеграції та узгодженості. Поглиблено класифікацію типів каналів цифрового маркетингу, у межах якої виокремлено такі критерії їхнього розподілу: за характером володіння, за типом взаємодії, за рівнем персоналізації, за ступенем залучення споживача, за масштабами витрат, за часовою спрямованістю, що у подальшому дозволило обґрунтувати взаємозв'язок між зазначеними каналами та основними інструментами цифрового маркетингу.

5. Удосконалено методичний підхід до оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Визначено наступні складові: фінансова, стратегія цифрового маркетингу, управління цифровою маркетинговою діяльністю, цифрові технології, зовнішнє середовище, асортимент, організаційна культура. На основі аналізу кожної зі зазначених складових через використання розробленого підходу до інтерпретації отриманих під час дослідження результатів визначено інтегральний показник оцінки ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства.

5. Здійснено комплексний аналіз сучасних тенденцій розвитку торговельних підприємств України та визначено актуальні тренди розвитку цифрового маркетингу в діяльності таких підприємств. Проаналізовано ключові показники розвитку галузі, зокрема динаміку кількості підприємств, обсягів реалізації продукції та загального товарообороту. Проведений аналіз

показав, що розвиток торговельного сектору має нерівномірний характер і значною мірою залежить від зовнішніх факторів, зокрема економічної ситуації та воєнних викликів. З одного боку, спостерігалось скорочення кількості підприємств у певні періоди, що пов'язано із зростанням ризиків, зниженням платоспроможного попиту та порушенням логістичних ланцюгів. З іншого боку, аналіз продемонстрував наявність адаптаційних процесів у галузі. Підприємства, що залишилися на ринку, активно перебудовують свою діяльність, оптимізують витрати, змінюють канали збуту та впроваджують цифрові інструменти. Це дозволяє частково компенсувати негативний вплив зовнішніх факторів. Особливо важливою тенденцією є поступове відновлення обсягів реалізації та товарообороту після періодів спаду, що свідчить про здатність торговельного сектору до відновлення та адаптації в умовах нестабільності. Значну увагу приділено аналізу впливу цифровізації на розвиток торговельних підприємств, що відображено у зростанні частки безготівкових операцій та розвитку електронної комерції. Статистичні дані продемонстрували структурні зміни в галузі, які проявляються у трансформації бізнес-моделей, переході до онлайн-форматів торгівлі та посиленні ролі цифрових каналів взаємодії зі споживачами. Результати аналізу свідчать про те, що торговельний сектор України функціонує в умовах високої невизначеності, але водночас демонструє здатність до адаптації та трансформації, що створює передумови для активного розвитку цифрового маркетингу як інструменту підвищення ефективності діяльності підприємств.

6. Здійснено оцінку ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств. Систематизовано наукові положення щодо конкретизації типів системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. Відповідно до показника інтегрального індексу ефективності функціонування такої системи було виокремлено: фрагментарна, початкова, система цифрового маркетингу, що перебуває у розвитку, просунута, інноваційна. Зазначене сприяло виявленню характерних рис кожного із зазначених типів системи та дозволило згрупувати їх за критеріями: стратегія

та цілепокладання, організаційна структура, системи використання каналів та інструментів, внутрішня взаємодія, зовнішня взаємодія, адаптивність до змін та викликів.

6. Розширено концептуальні положення функціонування організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. У межах дослідження було конкретизовано методи, принципи, елементи такого механізму, що сприяло визначенню його ролі у функціонуванні системи цифрового маркетингу торговельного підприємства та дозволило описати напрями її взаємодії з іншими складовими загальної системи маркетингу, а саме: стратегічна взаємодія, спільні комунікації, маркетингова аналітика, управління маркетинговими кампаніями, системний взаємозв'язок цифрових маркетингових активностей.

7. Визначено напрями підвищення ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств. Запропоновано напрями розвитку цифрового маркетингу як в офлайн, так і в онлайн середовищах, що відображає сучасну тенденцію омніканальності, яка передбачає інтеграцію різних каналів взаємодії зі споживачами, що дозволяє підприємствам забезпечити більш ефективну комунікацію, підвищити рівень задоволеності клієнтів та збільшити обсяги продажів. Поглиблено науково-прикладні аспекти застосування концепції Agile-моделі управління у роботі маркетингової служби торговельного підприємства. Конкретизовано принципи Agile-маркетингу, переваги його застосування та напрями використання: тестування рекламних гіпотез у спринтах, постійна адаптація рекламної стратегії, формування кросфункціональних команд.

8. Досліджено основні загрози та ризики розвитку системи цифрового маркетингу торговельних підприємств у сучасних умовах відповідно до таких джерел їх виникнення: кіберзагрози та витік даних, недостовірні або маніпулятивні аналітики, залежність від сторонніх платформ, негативний публічний імідж, низька цифрова грамотність персоналу, юридичні питання,

конкуренція, опосередковані фактори зовнішнього середовища. Запропоновано комплекс заходів для підвищення стійкості цифрового маркетингу торговельних підприємств до зовнішніх ризиків та загроз.

9. Запропоновано модель управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств в умовах невизначеності. Автором виокремлено керуючу систему, основні компоненти (аналітична, проєктна, практична, оцінки та контролю), види забезпечення, принципи (науковості, адаптивності, клієнтоорієнтованості, безперервності, інноваційності, обґрунтованості, оперативності та ефективності), визначено роль методів та інструментів, які необхідно використовувати в процесі цілеспрямованого впливу на функціонування такої системи. Конкретизовано напрями удосконалення механізму здійснення управління розвитком системи цифрового маркетингу торговельних підприємств, обґрунтовано потенційні результати від такого покращення, визначено роль сценарного підходу у впровадженні трансформаційних процесів маркетингової діяльності торговельного підприємства в умовах цифрової економіки та невизначеності зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 10 Social Media Marketing Tools: An Ultimate Guide. *Simplilearn.com*. URL: <https://www.simplilearn.com/social-media-marketing-tools-article>.
2. 25 найбільших рітейл-компаній України 2023/2022. *Офіційний сайт DIA*. URL: <https://dia.dp.gov.ua/25-najbilshix-ritejl-kompanij-ukra%D1%97ni-sukupnij-vitorg-ponad-530-mlrd-grn/>.
3. 44% of returned items never resold. *Ecommerce News*. URL: <https://ecommercenews.eu/44-of-returned-items-never-resold/>.
4. Актуальні тренди діджитал ринку та комунікаційної стратегії у 2022 році. *Офіційний сайт Genius Space*. URL: <https://edu.genius.space/uk/courses/onlain-intensivi-vidtopiv-industrie/module/zapisi-onlain-intensiviv/lesson/aktualni-trendi-didjital-rinkuta-komunikaciini-strategie-u-2022-roci>.
5. Аналіз використання мережі Інтернет в Україні. 2019-2022 рік. *Офіційний сайт ПроКонсалтинг*. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-ispolzovaniya-interneta-v-ukraine-2022-god>.
6. Андросова Т. В., Ляшенко О. Ю. Особливості функціонування підприємств торгівлі в сучасному конкурентному середовищі. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. № 2(14). С. 26–30. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/18711>.
7. Апопій, В. В. та Чорна, М. В. Ключові макроекономічні тенденції сучасного розвитку внутрішньої торгівлі України. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг* : збірник наукових праць. 2020. № 1(31). С. 148-162.
8. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2020. Т. 31 (70), № 1. С. 102–108. URL: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-1-17>.

9. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. Маркетинг підприємства : Навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2012. 612 с. URL: [http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/mark_et_balabanova%20\(1\).pdf](http://moodle.nati.org.ua/pluginfile.php/12748/mod_resource/content/1/mark_et_balabanova%20(1).pdf).
10. Балджи М. Д., Доброва Н. В., Однолько В. О., Осипова М. Торговельне підприємництво : навч. посіб. Київ : Кондор-вид-во, 2017. 112 с.
11. Балджи М. Д., Однолько В. О. Економіка та організація торгівлі : навчальний посібник. Київ : ФОП Гуляєва В. М., 2021. 344 с.
12. Безготівкові операції, здійснені із використанням платіжних карток. 2014-2018 рік. *Офіційний сайт НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/u-2018-rotsi-ukrayintsi-vse-chastishe-nadavali-perevagu-bezgotivkovim-operatsiyam>.
13. Безготівкові розрахунки платіжними картками 2019-2023 рік. *Офіційний сайт НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bezgotivkovi-rozrahunki-u-2024-rotsi-suttyevo-perevajali-sered-operatsiy-z-platijnimi-kartkami>.
14. Білоцерківський О. Б., Сучасний стан і тенденції розвитку торговельної галузі України. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114), ч. 2. С. 123-128.
15. Бозуленко О. Ю. Дефініція поняття "торговельне підприємство". *Економічний аналіз*. 2015. Т. 19, № 2. С. 20–25.
16. Бойчук І. В. Система маркетингу підприємства в умовах інтернет-ринку. *Управління розвитком*. 2015. № 4 (182). С. 42–48. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uproz_2015_4_8.pdf.
17. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.

18. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia fructuosa*. 2022. Т. 144, № 4. С. 52-71.

19. Бочко О. Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. № 846. С. 21–24.
URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/4177/bochkoo.pdf>

20. Бурак І. О. Галузеві особливості торговельних підприємств. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1 (11). С. 1–6.

21. Бутенко Т. В., Кравцов Е. В. Сутність комплексної системи маркетингу на підприємстві. *Дослідження фінансових інституцій та інструментів розвитку держави, територій та суб'єктів господарювання: теоретичні, методологічні та практичні аспекти* : 36. матеріалів VII Міжнар. науково-практ. конф., м. Одеса, 8 листоп. 2023 р. Одеса, 2023. С. 29–31.
URL: https://onu.edu.ua/pub/bank/userfiles/files/epf/oblik/naukova_diyalnist/conf_03_2023.pdf#page=30.

22. Валовий операційний дохід за видами економічної діяльності (2012-2023). *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

23. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2(64). С. 35-40.

24. Васильчак С., Стручок Н. Оцінка ефективності розвитку торговельних підприємств України. *Науковий вісник НЛТУ України. Економіка, планування і управління галузі*. 2011. № 21(9). С. 146–150.
URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_9/146_Was.pdf.

25. Васюткіна Н. В., Марченко С. М. Оцінювання ефективності маркетингу у збутовій діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 2 (103). С. 111–119.
URL: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2021-2-19>.

26. ВВП України 2024. *Мінфін* : вебсайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2024/>.

27. Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 82–87. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/14.pdf.

28. Видря Є. В., Перерва П. Г. Цифровий маркетинг: особливості впровадження та ефективність використання. *Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах. Креативні індустрії* : зб. матеріалів 3-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 11 листопада 2021 р. / редкол.: О. Ф. Дорошенко [та ін.] ; Наук.-дослід. ін-т інтелект. власності НАПрН України [та ін.]. Київ, 2021. С. 30-36. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/02567b3b-c45f-47dc-8102-60c9535949eb>.

29. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. *Державна служба статистики України* : вебсайт. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html.

30. Виноградова О. В., Недопако Н. М. Digital-маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 18. С. 103-108.

31. Виноградова О., Недопако Н., Крижко О. Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. № 2 (25). С. 162–170. URL: <https://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf>.

32. Вірт М. Я., Шинкаренко К. Б. Економічний потенціал торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19 (12). С. 153–158.

33. Войчак А., Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 52–55.

34. Газуда М., Газуда С., Білеї Є. Організаційно-управлінська складова формування системи маркетингу суб'єкта господарювання. *Геополітика України: історія та сучасність* : зб. наук. пр. 2022. № 1 (28). С. 125–131.

35. Газуда С., Герцег В. Особливості розробки маркетингової стратегії торговельного підприємства в умовах цифровізації. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 369–379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-369-379)

36. Гальчинська Ю. М. Генезис концепцій маркетингу та пріоритетність їх застосування в умовах сучасних ринків. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. № 1(36). С. 277–283.

37. Гапонова О. О. Сутність та складові системи маркетингу підприємства. *Прикладна економіка: від теорії до практики* : Матеріали доп. учасників Всеукр. студент. науково-практ. конф., м. Луцьк, 27–28 берез. 2023 р. Луцьк, 2023. С. 54–57. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vadym-Polishchuk/publication/372128775_Osoblivosti_inflacijnih_procesiv_na_sucasnomu_etapi/links/64a575a5c41fb852dd53e5f2/Osoblivosti-inflacijnih-procesiv-na-sucasnomu-etapi.pdf#page=54.

38. Герасимяк Н., Ковальчук О., Даценко В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 331–336. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-50>.

39. Гончар І. Теоретичні підходи до визначення сутності маркетингу. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання* : матеріали Всеукр. студент. науково-техн. конф. 2008. С. 76. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/14875/2/Conf_2008v2_Honchar_I-Teoretychni_pidkhody_do_vyznachennia_76.pdf.

40. Гончарова М.Л. Сутність маркетингу: індустріальна та постіндустріальна ера. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики* : матеріали Міжнар. науково-практ. конф., м. Харків, 25–26 верес.

- 2014 р. Харків, 2014. С. 1–3.
URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/50997>.
41. Грищенко Н. В. Система маркетингу як засіб виходу на світовий ринок сільськогосподарського товаровиробника. *Сучасний маркетинг: стратегічне управління та інноваційний розвиток*: Матеріали міжнар. науково-практ. конф. до 90-річчя заснування ХНТУСГ, м. Харків, 30 квіт. 2020 р. Харків, 2020. С. 83–84.
URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/bitstream/handle/123456789/4952/МНПК%20ХарНТУ%20Квітень%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=83>.
42. Громова Т. Торговельні підприємства та їх роль у створенні конкурентного середовища. *Інтелект XXI. Національна економіка*. 2018. № 4. С. 50–53. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_4/9.pdf.
43. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т. 1, № 1. С. 48–53.
44. Гусаковська Т., Ключко Ю., Сікетіна Н. Аналіз комерційної діяльності торговельного підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія "Економічні науки"*. 2015. Т. 2, № 1(69). С. 106–111. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/14604>.
45. Даньків В.В. Вплив електронної комерції на ринок праці в контексті розвитку цифрової економіки. *Академічні візії*. 2022. Вип. 8-9. С. 85-96.
46. Дем'яненко Т. Формування організаційно-економічного механізму управління розвитком промислового підприємства. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 19–25. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(3\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(3)).
47. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/?fbclid=IwAR3syfxMBpkZR4Mgt0vZAf0Jic1nXSSGDi3aaWTptGZZBLJWsu_xuBdGIY.

48. Діденко Є. Парадигма цифрового маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Т. 324, № 6. С. 247–250. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-41>.

49. Діяльність підприємств. Статистична інформація. Офіційний сайт Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publ9_u.htm.

50. Добровольська К., Ковальчук С. Дистрибутивна політика роздрібного торговельного підприємства: теоретико-методичний підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. Т. 2, № 5. С. 120–125.

51. Дослідження українського ринку e-Commerce. Друге півріччя 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2>.

52. Дранус В. В., Дранус Л. С. Маркетингова складова при розробці бюджету діяльності суб'єктів господарювання. *Агросвіт*. 2021. № 15. С. 36–43.

53. Дранус Л. С. Формування маркетингової стратегії торговельних підприємств на засадах соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.79>

54. Дубель М.В., Барвінченко О.О. Особливості розвитку електронної комерції в Україні в умовах війни. *Економіка та управління національним господарством*. 2023. № 27. С. 16-22.

55. Дуброва Н. П., Крючко Л. С. Формування комплексної системи маркетингу у банку. *Економіка та держава*. 2019. № 5. С. 64–67. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.5.64>.

56. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Олійник Т. В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 138–142. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-23>.

57. Економічна статистика. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля. Офіційний сайт Держстат України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/spr.htm.

58. Європейський звіт про електронну комерцію 2023. Офіційний сайт Amsterdam University of Applied Sciences & Ecommerce Europe. URL: <https://ecommerce-europe.eu/wp-content/uploads/2023/09/2023-European-E-commerce-Report-LIGHT-VERSION.pdf>.

59. Жегус О. В., Беліченко В. Г. Чинники ефективності маркетингової діяльності торговельного підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. № 1(2). С. 247–254. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2012_1\(2\)_37.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/esprstp_2012_1(2)_37.pdf).

60. Заморська Т. Суть основних принципів маркетингу. URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/stud_konferenzia/2011_2/visnuk_18.pdf.

61. Зарічна О. В., Голубка Я. В., Молнар М. Теоретичні аспекти діяльності комерційних підприємств. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Економічні науки*. 2015. № 19(14). С. 250–255. URL: <http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/handle/123456789/2980>.

62. Захожий М. Тренди та виклики українського ринку e-commerce : UAATEAM : вебсайт. URL: <https://uaateam.agency/blog/trendy-ta-vyklyky-ukrainskogo-rynku-ecommerce/>.

63. Заярна Н.М. Вплив зовнішнього середовища на діяльність торговельного підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2006. № 16(1). С. 358–362.

64. Зінченко Т. Ю., Держак Н. О. Цифровий маркетинг як напрямок удосконалення комунікаційних взаємодій зі споживачами. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2021. № 6 (270). С. 121-126. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/34>.

65. Зозуля М. А., Петренко А. А., Абрамович І. А. Основні складники системи маркетингу торговельних підприємств у сучасних умовах ведення бізнесу. *Universum*. 2024. № 13. С. 40–48. URL: <https://archive.liga.science/index.php/universum/article/download/1257/1270>.
66. Іванова Н. В., Кононенко С. О. Маркетингова стратегія розвитку провайдера аутсорсингових послуг на ринку електронної комерції: механізм та моделі реалізації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1 (41). С. 161–173. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-161-173](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-161-173)
67. Іванова Н., Кубліцька О. Цифровізація малого та середнього підприємництва: маркетингово-логістичні рішення в сфері електронної комерції. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2 (34). С. 101–116. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-101-116](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-101-116)
68. Ігнатенко Р. В. Розвиток цифрового маркетингу у світі та в Україні. *Бізнес Інформ*. 2022. №1. С. 450-455.
69. Іпполітова І. Я. Перспективи розвитку електронної торгівлі в Україні в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 47. С. 23-32.
70. Калинич Г. Ефективність маркетингової діяльності підприємства в Інтернеті. *Економічний аналіз*. 2011. № 8(2). С. 185–189. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/272/1/Економічний%20аналіз%202011%20-%208-2.pdf#page=185>.
71. Капітальні інвестиції підприємств за видами економічної діяльності (2012-2023). *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.
72. Касич А. О., Малюшенко О. О. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах пандемії. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 34. С. 17-34.

73. Кібальник Л., Пилипенко В. Процес формування та функціонування системи цифрового маркетингу. *Економічний простір*. 2024. № 195. С. 208–212. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.208-212>.

74. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm.

75. Ковальчик О., Різник Н. Розвиток електронної комерції в контексті цифрової трансформації: кореляційний аналіз та інноваційні вебтехнології. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2025. Вип. 2 (33). С. 117–126. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25koaiwt.pdf>

76. Ковальчук А. М. Організаційно-економічне забезпечення цифрового маркетингу торговельних підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. № 5(20). С. 294–298. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.20-43> URL: <https://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/867>.

77. Ковальчук А. М., Сафонік Н. П., Щепіна Т. Г. Потенціал використання інструментів цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств. *Економіка і суспільство*. 2025. № 80 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-150>.

78. Концепція – Економічний словник. *Slovnyk.me*. URL: https://slovnyk.me/dict/economics_dict/концепція.

79. Кравченко В., Лищенко М. Значення та сутність організації маркетингу на підприємстві. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогнозні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Херсон, 20 квіт. 2020 р. Херсон, 2020. С. 324–327.

80. Криворучко О., Абільдаєва З., Лахно В., Цюцюра М., Цюцюра С., Харченко А., Колбасін М. Multi-criteria optimization of digital marketing for enterprises in the agro-industrial complex based on NSGA-III algorithm and machine learning. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2025. Vol. 3. Iss. 4 (135). P. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2025.332468>.

81. Крилов Д.В. Розвиток електронної комерції в Україні в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 12. С. 38-47.

82. Кубецька О. М., Остапенко Т. М., Фісуненко Н. О. Сутність маркетингу та його сучасні тенденції. *Бізнес Інформ*. 2021. Т. 5, № 520. С. 390–396. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-5-390-396>.

83. Кузьменко А. В. Сутність маркетингу та логістики в діяльності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості. Менеджмент та маркетинг*. 2013. № 43. С. 203–209. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vetp_2013_43_43.pdf.

84. Куцик П. О., Герега О. В. Організаційно-економічний механізм управління ефективною діяльністю підприємств торгівлі: теоретичний аспект. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 99–104.

85. Лисогор І. С. Майбутнє цифрового маркетингу: генеративний пошук як потенційний фактор змін. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2023 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2023. С. 47.

86. Лисогор І. С. Роль цифрового маркетингу в діяльності торговельного підприємства. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 290-291.

87. Лисогор І. С. Складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ,

15 жовтня 2025 р.) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 63-65.

88. Лисогор І. С. Сучасні тенденції Digital маркетингу. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (23 лист. 2022 р.). Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022. С. 59.

89. Лисогор І. С. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 173-174.

90. Лисогор І. С. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності цифрового маркетингу торговельних підприємств. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 492-493.

91. Лисогор І. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2(42). С. 226–237. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237).

92. Лисогор І., Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4(40). С. 88–99. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99).

93. Лісовський І., Гаврилюк П., Шершелюк Д., П'яничка М. Інструменти цифрового маркетингу: характеристики і тренди. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 142–147. URL: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3\(22\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-3(22)).

94. Лошенюк І., Кіреєва К., Мілашовська О. Дилемні питання розвитку цифрового маркетингу в реаліях масштабної військової агресії. *Академічні візії*. 2023. № 21. С. 1–10. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8143076>.

95. Лукан О. Економічна сутність маркетингової діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2014. № 84. С. 172–180. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=ecpros_2014_84_19.

96. Луханіна К. А. Глобальні тренди інтернет-маркетингу: сучасний вимір та майбутні трансформації. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3580/3511/&ved=2ahUKEwiV2t2n3JeSAxXxCBAIHdqDAfQ4ChAWegQIFxAB&usg=AOvVaw0v8PE7ner5nrwmqMITDBh5>.

97. Луцій К. М. Еволюція концепцій маркетингу як відображення тенденцій розвитку ринкової економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. № 5. С. 90–93. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12363>.

98. Лялюк А. Торговельне підприємництво в Україні до і під час війни: порівняльний аспект. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2023. Т. 4, № 32. С. 94–102. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-94-102>.

99. Мазаракі А., Лагутін В. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 4-18.

100. Мазко Т. І. Теоретико-методологічні підходи до формування системи маркетингу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2011. № 41(2). С. 84–88.

101. Манзя О., Жигалкевич Ж. Маркетинг взаємовідносин, як важливий елемент конкурентної маркетингової стратегії компанії. *Збірник наукових праць міжнародної науково-практичної конференції " B2B MARKETING"*. 2022. С. 84-86.

102. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 296–299. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43>.

103. Меленчук Ю. Т. Теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. Т. 1, № 6(21). С. 18-21. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2015.38384>.

104. Михальченко І. Г., Токар Ю. В., Литвиненко А. О. Інструменти цифрового маркетингу: сучасний етап еволюції. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 1(94). С. 113–119 URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-1-16>.

105. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.

106. Міщук І. П. Логістика торговельного підприємства: зміст, напрямки, проблеми. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2007. № 14 (594). С. 461–467. URL: <https://vlp.com.ua/files/69.pdf>.

107. Морщенок Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1. С. 7–13.

108. Мошек Г., Ціпурида В. Структуризація комерційної діяльності торговельного підприємства. *Вісник КНТЕУ. Підприємництво*. 2011. № 5. С. 5–13. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Vknteu_2011_5_2.pdf.

109. Мушка Д., Бондаренко В. СУТНІСТЬ ТА ЕВОЛЮЦІЯ DIGITAL-MARKETINGУ. *Євроінтеграція України та економічна безпека держави*. 2021. № 1(26). С. 201–207. URL: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1\(26\).201-207](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.1(26).201-207).

110. Муштай В., Вовк В. Сутність та складові системи маркетингу аграрних підприємств. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору* : Матеріали II Міжнар. науково-практ. конф., м. Полтава. Полтава, 2019. С. 386–390.
URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8658/1/конференція%20Аграрна%20академія.pdf#page=386>.

111. Недопако Н. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). С. 43–48.
URL: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.024349>.

112. Нейман Є., Дубовенко М., Кайлюк О. Сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4156>.

113. Нестеренко В. Ю., Сідельнікова В. К. Аналіз маркетингової діяльності підприємства: актуальні аспекти оцінювання ефективності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва* : зб. наук. пр. 2021. № 1 (26). С. 89–97.
URL: <http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/6026>.

114. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України. 2014-2023 рр. Статистика. *Офіційний сайт ВРК*. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2018/ad-volume2018.html>.

115. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у розрізі регіонів (2014–2023). *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm.

116. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник НКТК КІІІ*. 2015. № 12. С. 362-371.

117. Окландер М. Проблеми формування маркетингової системи країни : монографія. Київ : Наук. думка, 2002. 168 с. URL: <https://oklander.info/?p=220>.

118. Окландер Т. О. Трансформація концепції маркетингу в ХХІ столітті. *Бізнес Інформ*. 2011. № 7(1). С. 134–136. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2011/7_1/134_136.pdf.

119. Окландер Т.О. Генезис маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(1). С. 33–37. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4\(1\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Mimi_2011_4(1)_5.pdf).

120. Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. Цифровий маркетинг і логістика в адаптивному управлінні інноваційним розвитком підприємства. *Науковий вісник Полісся*. 2023. № 2 (25). С. 240–250. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2\(25\)-240-250](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2022-2(25)-240-250).

121. Оптовий та роздрібний товарооборот за 2014-2023 роки. *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/sr/roz/roz_u/roz2014_u.htm.

122. Основні показники макроекономічної статистики та тенденції ділової активності. *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html.

123. Основні показники роздрібної торгівлі за 2014-2023 роки. *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html.

124. Основні показники соціально-економічного розвитку України за 2014-2023 роки. *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/mp/arh_op2022.html.

125. Павленко І. І., Дашевська Т. Ш. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. № 3. С. 92–94.

URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/12853>.

126. Пась Я. І. Цифровий маркетинг як основний інструмент забезпечення розвитку банківського бізнесу України. *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 91–97. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/digital-marketing-as-the-main/>.

127. Перцова А. Р. Цифровий маркетинг як інструмент розвитку підприємства. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2020. № 8, т. 2. С. 44–47. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/285697ba-2c7e-4790-912e-a5f50b4e9bfb>.

128. Пихтіна В. Економічна сутність маркетингу. *Проблеми стабілізації економіки країни*: матеріали міжнар. науково-практ. інтернет-конф. екон. спрямування, м. Тернопіль, 16 груд. 2016 р. Тернопіль, 2016. С. 143–144. URL: http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/35818/1/Збірник_16_12_2016.pdf#page=143.

129. Плаксіє Т. В., Білега О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління системою маркетингу підприємств будівельного сектору. *Формування ринкової економіки*. 2009. С. 109–116. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/bfaf37d5-411a-4df6-83e2-5fa718d774cb/download>.

130. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг в розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 64–73. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/issue/view/16248> (дата звернення: 28.03.2026).

131. Полях С.С. Сутність, інструменти та методи digital-маркетингу у сучасному бізнесі. *Стратегія економічного розвитку України*. 2020. Т. 46. С. 53–63. URL: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.46.053.063>.

132. Попело О. В., Лисогор І. С. Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 48-52.

133. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34). С. 117–129. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129).

134. Популярність соцмереж і можливості для брендів. Як людство взаємодіє з цифровими технологіями: звіт Digital 2024. *MediaMaker* : вебсайт. 2024. 6 лют. URL: <https://mediamaker.me/yak-lyudstvo-vzayemodiye-z-cyfyrovymy-tehnologiyamy-zvit-digital-2024-8566/>.

135. Проникнення інтернету в Україні. *Офіційний сайт РБК-Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/proniknovenie-interneta-ukraine-ostanovilos-1542366021.html>.

136. Проскурніна Н. В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 384-391.

137. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2023. № 2(83). С. 83-94.

138. Равлінко З. Засади створення організаційно-економічного механізму управління безпековою діяльністю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-116>.

139. Ринок електронної комерції в Україні. Статистика. *Офіційний сайт Дія.Бізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/e-commercemarketUkraine2020>.

140. Рівень доступу до Інтернету. *Офіційний сайт EUROSTAT*. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ISOC_CI_IN_H/default/table?lang=en&category=isoc.isoc_i.isoc_ici.

141. Робул Ю. Концептуалізація цифрового маркетингу як маркетингової системи. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2020. Т. 25, № 1(80). С. 85–90. URL: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-13>.

142. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2019. № 23. С. 80–84. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3678906>.

143. Рубан В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 2(2). С. 20–25. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2\(2\)_5.pdf](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/evzdia_2017_2(2)_5.pdf).

144. Руденко М. В., Кирилюк Є. М., Хуторна М. Е. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. № 5–6 (294–295). С. 80–87.

145. Рябов І., Шевкопляс І. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. С. 1–15. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.93>.

146. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ. Підприємництво*. 2015. № 5. С. 27–38.

147. Савчук С. В. Щодо питання оцінки цифрової зрілості підприємства в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2020. № 1(21). С. 78–85. URL: <https://eung.nung.edu.ua/index.php/ecom/article/view/299>.

148. Сак Т. В., Лялюк А. М., Милько І. П., Савчук Я. О. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*. 2024. № 79. С. 65–71. URL: <http://www.journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1681/1580>.

149. Саламацька О. Дослідження сучасної концепції маркетингу. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2011. № 2(11). С. 210–216. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2011/2/27.pdf>.
150. Семенда Д., Семенда О. Впровадження цифрового маркетингу на підприємствах. *Grail of Science*. 2023. № 25. С. 54-59.
151. Солнцев С. О., Жигалкевич Ж. М., Залуцький Р. О. Тенденції розвитку цифрового маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6(11), С. 131-141.
152. Спільник І. В., Ярошук О. В. Принцип системності в аналітичних дослідженнях. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 2. С. 182–190.
153. Статистика eCommerce – Україна та світ. *Офіційний сайт STATISTA*. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/ukraine>.
154. Статистика роздрібного товарообігу в Україні за 2014-2023 роки. *Офіційний сайт Мінфін-Медіа*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/trade/retail/>.
155. Статистичні збірники «Діяльність суб'єктів господарювання». *Офіційний сайт Держстат України*. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/09/Arch_dsg_bl.htm.
156. Стренковська А. Ю., Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 7(1). С. 149–157.
157. Супрун В. І. Цифровий маркетинг як ключовий фактор розвитку підприємства. *Вісник Університету «Україна»*. 2025. №14 (41). URL: <https://economics.com.ua/s253-cifroviy-marketing-yak-klyuchoviy-faktor-rozvitku-suchasnogo-pidpriemstva-v-umovah-konkurenciyi>.
158. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 201–205. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-28>.

159. Тесак О. Функції та роль маркетингу в сучасних умовах господарювання. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-735-742](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-735-742).

160. Тірбах Л.В., Чабан Г.В. Розвиток ринку електронної торгівлі в світовій економіці та в макроекономічних умовах України. *Економічний вісник університету*. 2020. Вип. № 46. С. 132-138.

161. Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1-2 (314-315). С. 154-160. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2024/314-315/pdf/154-160.pdf>.

162. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації / Л. Б. Гнатишин та ін. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3 (69). С. 47–59.

163. Тренди в комунікаціях і маркетингу воєнного часу. *Офіційний сайт Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/trendy-v-komunikatsiakh-i-marketynhu-voiennoho-chasu>.

164. Тренди електронної комерції в Україні 2025. 2025. 7 січ. URL: <https://ecc.com.ua/2025/01/07/trendi-elektronnoi-komercii-v-ukraini-2025/>.

165. Тур О. М., Пригара І. О., Новикова І. В. Електронна комерція в Україні та ЄС: трансформація, виклики та перспективи. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2025. № 5 (35). С. 186-198. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/view/23826/23798>.

166. У 2027 році 2,32 млрд людей будуть грати в мобільні ігри. Як це вплине на бізнес та відносини з клієнтами? *Cases.media*. URL: <https://cases.media/article/u-2027-roci-2-32-mlrd-lyudei-budut-grati-v-mobilni-igri-yak-ce-vpline-na-biznes-ta-vidnosini-z-kliiyentami>.

167. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг і соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. № 3 (1). С. 148-154. URL:

<https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/jun/23786/menedzhment121-148-154.pdf>.

168. Хринюк О. С., Дергалюк М. О. Генезис наукової думки щодо поняття «організаційно-економічний механізм». *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. С. 267–274. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.14.2017.108769>.

169. Цифрова освіта. URL: <https://thedigital.gov.ua/projects/osvita>.

170. Цифровий звіт в період 2014-2023 рр.: глобальний оглядовий звіт. *Офіційний сайт DataReportal*. URL: https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report?utm_source=DataReportal&utm_medium=Country_Article_Hyperlink&utm_campaign=Digital_2023&utm_term=Ukraine&utm_content=Global_Promo_Block.

171. Цифровий звіт в період 2014-2023 рр.: глобальний оглядовий звіт. *Офіційний сайт FreedomHouse*. URL: <https://freedomhouse.org/country/ukraine/freedom-net/2023>.

172. Цифровий звіт в період 2014-2023 рр.: глобальний оглядовий звіт. *Офіційний сайт Міжнародного валютного фонду*. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024?cid=ca-com-homepage-SM2024>.

173. Чаплина Б. В. Методичні основи формування системи управління стратегічним маркетингом під час економічної невизначеності в країні. *Молодий вчений*. 2024. С. 105–107. URL: <https://molodyivchenyi.ua/omp/index.php/conference/catalog/download/125/1821/3778-1?inline=1>.

174. Череп А. В., Стрілець Є. М. Ефективність як економічна категорія. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.

175. Чисельність населення України за 2014-2023 рр. *Офіційний сайт Мінфін*. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/people/2014/>.

176. Шатеев О. Маркетингові цифрові інструменти та їх вплив на розвиток підприємств ІТ галузі. *Академічні візії*. 2024. № 33. С. 1–9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13318717>.

177. Шевченко О., Стрілець А. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 8 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 246-247.

178. Шекетера О. Л. Сутність маркетингу та його сучасна концепція. *Розвиток системи управління організацією: Європейська практика та досвід України* : Всеукр. наук.-практ. онлайн-конф. з міжнар. участю, м. Харків, 15 трав. 2024 р. Харків, 2024. С. 71–73. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/items/0490ad82-3915-415e-a9d5-34ee7164c8da/full>.

179. Шефер М., Гетьман О. Ефективні інструменти імплементації цифрового маркетингу. *Економічний вісник університету*. 2019. № 41. С. 67–74. URL: <https://doi.org/10.31470/2306-546x-2019-41-67-74>.

180. Шиндировський І. М. Торговельне підприємництво та особливості його провадження. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 62. С. 75–80. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/download/748/711/>.

181. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету “Львівська політехніка”. Серія “Проблеми економіки та управління*. 2022. № 1(9). С. 143–156.

182. Що таке NFT і як продати цифрове мистецтво за мільйони. *Офіційний сайт Ain.ua*. URL: <https://ain.ua/2021/03/18/nft-renesans-abo-yak-prodati-cifrove-mistectvo-za-miljoni>.

183. Як змінилися доходи рітейлерів у 2023/2024 році. *Офіційний сайт Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/naybilshe-vitorg-zris-u-fayno-marketa-na->

[24-edine-padinnya-u-ashana-finansovi-pidsumki-2024-roku-naybilshikh-produktovikh-riteyleriv-ukraini-12032025-27920](https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-ovnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuva-chiv-ukrayini).

184. Як повномасштабна війна відобразилася на кількості інтернет-користувачів в Україні. *Офіційний сайт порталу Слово і Діло*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2024/04/15/infografika/suspilstvo/yak-ovnomasshtabna-vijna-vidobrazylasya-kilkosti-internet-korystuva-chiv-ukrayini>.

185. Agile Marketing Manifesto. URL: <https://agilemarketingmanifesto.org/>.

186. Agnihotri A. et al. Drivers of digital marketing capabilities in emerging-market enterprises. *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/10696679.2025.2602445>

187. Ashour M. L., Al-Qirem R., Shammout E., Megdadi O., Alshehadeh A. R. Digital marketing strategy and performance of small enterprises: The critical role of customer awareness and consideration. *Corporate and Business Strategy Review*. 2025. Vol. 6. Iss. 4. P. 31–39. DOI: <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i4art3>.

188. Baker M. J. Research for marketing. Macmillan Education Ltd, 1991. 330 p.

189. Boone L. E., Kurtz D. L. Contemporary marketing. Eleventh edition. Mason : Thomson South-Western, 2004. 764 p.

190. Brunswick G. J. A Chronology Of The Definition Of Marketing. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*. 2014. Vol. 12, no. 2. P. 105. URL: <https://doi.org/10.19030/jber.v12i2.8523>.

191. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. Strategy, implementation and practice. Seventh edition. Pearson UK, 2019. 545 p.

192. Cherington P. T. The elements of marketing. New York : The Macmillan Company, 1920.

193. Cohen W. A. The practice of marketing management : analysis, planning and implementation. Second edition. New York : Macmillan Publishing Company, 1991.

194. Consumers who often buy clothes they don't wear in the U.S. in 2025, by generation. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/forecasts/1465659/consumers-buy-clothes-they-don-t-wear-us-by-generation>.
195. Coursera. URL: <https://www.coursera.org/>.
196. Culmann H. Les mécanismes économiques. Paris : Presses Universitaires de France, 1967. 134 p.
197. Definitions of Marketing. *American Marketing Association*. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
198. Development strategies for marketing and logistics in the innovative ecosystem of e-commerce / S. Smerichevskyi et al. *Revista Gestão & Tecnologia*. 2025. Vol. 25, No. 2. P. 90–107. DOI: <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2025.v25i2.3162>
199. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W. M. and Ferrell, O. C. Marketing : concepts and strategies. Fifth European edition. Boston : Houghton Mifflin Company, 2006. 832 p.
200. Digitalisation in Europe. *Eurostat* : dashboard. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/cache/dashboard/digitalisation/>.
201. Dubyna M., Verbivska L., Kalchenko O., Dmytrovska V., Pilevych D., Lysohor I. The role of digitalization in ensuring the financial and economic security of trading enterprises under the conditions of external shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. Vol. 13, No. 5. Pp. 821-833. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130506>.
202. Elvy B. H. Marketing : made simple. Third edition. Oxford : Butterworth-Heinemann Ltd, 1991. 235 p.
203. Enshassi M., Nathan R. J., Soekmawati S., Al-Mulali U., Ismail H. Potentials of artificial intelligence in digital marketing and financial technology for small and medium enterprises. *IAES International Journal of Artificial Intelligence (IJ-AI)*. 2024. Vol. 13. Iss. 1. P. 639–647. DOI: <http://doi.org/10.11591/ijai.v13.i1.pp639-647>.

204. Evans J. R., Berman B. Marketing : marketing in the 21st century. 11th edition. Cengage Learning, 2009. 898 p.
205. Fiona F. et al. The role of entrepreneurship orientation in the effect of digital marketing through social media on the performance of micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Indonesia. *Journal of Sustainability Science and Management*. 2024. Vol. 19, No 7. P. 70-94. DOI: 10.46754/jssm.2024.07.005.
206. France S. L., Ghose S. Marketing analytics: Methods, practice, implementation, and links to other fields. *Expert Systems with Applications*. 2019. Vol. 119. P. 456–475. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2018.11.002>.
207. Gamble J., Gilmore A., McCartan-Quinn D., Durkan P. The Marketing concept in the 21st century: A review of how Marketing has been defined since the 1960s. *The Marketing Review*. 2011. Vol. 11, no. 3. P. 227–248. URL: <https://doi.org/10.1362/146934711x589444>.
208. Google Skillshop. URL: <https://skillshop.withgoogle.com/>.
209. Gronroos C. Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*. 1989. No. 23 (1). P. 52–60.
210. Hill L., O’Sullivan T. Foundation marketing. Third edition. Harlow : Pearson Education Limited, 2004. 465 p.
211. Hokmabadi H., Rezvani S. M. H. S., de Matos C. A. Business Resilience for Small and Medium Enterprises and Startups by Digital Transformation and the Role of Marketing Capabilities—A Systematic Review. *Systems*. 2024. Vol. 12. Iss. 6. 220. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12060220>.
212. Households - level of internet access. *Eurostat* : database. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_ci_in_h/default/table?lang=en.
213. Hrosul V., Zubkov S., Mkrtchyan T. THE DEVELOPMENT CORE OF ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECT. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, no. 3. P. 73–81. URL: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>.
214. HubSpot Academy. URL: <https://academy.hubspot.com/>.

215. Impulse Buying Statistics. *Gitnux*. URL: <https://gitnux.org/impulse-buying-statistics/>.
216. It's the industry's dirty secret': why fashion's oversupply problem is an environmental disaster. *The Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/fashion/2024/jan/18/its-the-industrys-dirty-secret-why-fashions-oversupply-problem-is-an-environmental-disaster>.
217. Kotler P. Marketing management: analysis, planning, and control. Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1967. 648 p.
218. Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M. and Hansen, T. Marketing Management: Pearson Education Limited, 2009. 802 p.
219. Lamb Jr C. W., Hair Jr J. F., McDaniel C. Marketing. Fifth edition. Cincinnati : South-Western College Publishing, 2000. 912 p.
220. Lee J. E., Chen-Yu J. H. Effects of price discount on consumers' perceptions of savings, quality, and value for apparel products: mediating effect of price discount affect. *Fashion and Textiles*. 2018. Vol. 5, no. 13. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40691-018-0128-2>. 10
221. Levrini G. R. D., Jeffman dos Santos M. The Influence of Price on Purchase Intentions: Comparative Study between Cognitive, Sensory, and Neurophysiological Experiments. *Behavioral Sciences*. 2021. Vol. 11, no. 2. P. 16. DOI: <https://doi.org/10.3390/bs11020016>.
222. Li J. How digital marketing capabilities mitigate the impact of financing constraints on investment performance in industrial enterprises. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 75. 106882. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.106882>.
223. Lysohor I. S. Marketplaces as a tool for entering the international market. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.)*. Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 271-272.
224. Lysohor I. S. Snippets: a key element for attracting user attention on search pages. *Юність науки – 2024 : Збірник тез доповідей Міжнародної*

науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 758-759.

225. Ma W., Yong S. C. Impact of digital marketing stimuli on product sales in platform enterprises: Moderating and heterogeneity effects of consumer attention. *Finance Research Letters*. 2025. Vol. 86, Part B. 108473. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.108473>.

226. Mandall M. I., Rosenberg L. J. Marketing. Second edition. New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1981. 653 p.

227. Marketing Strategy of the Small business Adaptation to Quarantine Limitations in the Sphere of Trade Entrepreneurship / N. Ivanova et al. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 1. P. 149–160. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202201/20220121.pdf (date of access: 28.03.2026).

228. Meta Blueprint. URL: <https://www.facebookblueprint.com/student/catalog>.

229. Neural network prediction model of digital marketing under the green development mode of enterprises / Q. Hu et al. *Discovery Computing*. 2025. Vol. 28. 86. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10791-025-09568-4>.

230. O'Brien C. What Is Digital Marketing? | Digital Marketing Institute. *Digital Marketing Institute*. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/what-is-digital-marketing>.

231. Pascucci F., Savelli E., Gistri G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>.

232. Popelo O., Lysohor I. Organizational and economic mechanism for development of the digital marketing system for commercial enterprises. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.34>.

233. Prometheus. URL: <https://prometheus.org.ua/>.

234. Shultz II C. J. Marketing as constructive engagement. *Journal of Public Policy and Marketing*. 2007. No. 26 (2). P. 293–301.
235. Soekiman S. Strategic human resource management in digital marketing and business: Birds eye from Indonesian enterprise. *Journal of Infrastructure Policy and Development*. 2024. Vol. 8. Iss. 6. 4242. DOI: <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.4242>.
236. Strategic objectives for innovative development of marketing and e-commerce as part of digitalization of corporate business / I. Babukh et al. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. 2025. Vol. 103, No. 7. P. 2709–2721. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol103No7/7Vol103No7.pdf> (date of access: 28.03.2026).
237. Sustainable Marketing Performance and Responsive Market Orientation of Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Case Study of the Green Consumer-Goods Industry / H. Deng et al. *Sustainability*. 2025. Vol. 17. Iss. 17. 7995. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17177995>.
238. Svatošová V. The Use of Marketing Management Tools in E-commerce. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. 2015. Vol. 63, no. 1. P. 303–312. URL: <https://doi.org/10.11118/actaun201563010303>.
239. The Role of Digitalization in the Strategic Development of Marketing and Logistics Activities of Enterprises / V. Tkach et al. *Pacific Business Review*. 2025. Vol. 17, No. 9. P. 126–139.
240. Thy N. G., Binh T. V., Duong L. Effect of corporate social responsibility-moderated digital marketing on small and medium enterprises performance in the emerging market. *Strategy & Leadership*. 2025. Vol. 53. Iss. 3. P. 256–273. DOI: <https://doi.org/10.1108/SL-12-2024-0142>.
241. Tian W., Tong J. Construction and optimization of the digital marketing ecosystem for Baijiu enterprises: A case study of Kweichow Moutai Group. *China Brewing*. 2025. Vol. 44. Iss. 3. P. 299–304. DOI: <https://doi.org/10.11882/j.issn.0254-5071.2025.03.045>.

242. Usmonova D., Ahmedova R. ESG Factors in Digital Marketing for Small and Medium Grape Growing Enterprises. *ICFNDS '24: Proceedings of the 8th International Conference on Future Networks & Distributed Systems*. 2025. P. 740–747. DOI: <https://doi.org/10.1145/3726122.3726230>.

243. Ustik T. et al. Digital Content Marketing in Brand Management of Small Business Enterprises, Trading Companies and Territorial Marketing. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*. 2024. Vol. 15. Iss. 3 (31). P. 552–565. DOI: [https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3\(31\).04](https://doi.org/10.14505/tpref.v15.3(31).04).

244. Vaibhava D. Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (ijtsrd)*, Special Issue. *Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management*. 2019. P. 196–200. URL: <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23100.pdf>.

245. Webster J. F. E. The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*. 1992. No. 56 (4). P. 1–17.

246. Wilkins A., Moore S., Saloustros R. Digital Marketing Fundamentals (Student Edition). CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 178 p.

247. Wright R. Marketing: origins, concepts, environment. London : Business Press, a division of Thomson Learning, 1999. 374 p.

248. Xavier B., Vanitha A., George A. A Conceptual Model for the Adoption of Digital Marketing by Micro, Small, and Medium Enterprises. *Transfer, Diffusion and Adoption of Next-Generation Digital Technologies. TDIT 2023. IFIP Advances in Information and Communication Technology* / ed.: S. K. Sharma et al. Cham : Springer, 2024. Vol. 697. P. 445–458. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-50188-3_36.

249. Yang B. Design and application of enterprise digital marketing model under data mining technology. *ICBDDM '25: Proceedings of the 2025 2nd International Conference on Big Data and Digital Management*. 2025. P. 518–522. DOI: <https://doi.org/10.1145/3768801.3768883>.

250. Zhang Fujuan, Wang Kaili, Zhang Yuge. Digital marketing, credit constraints, and enterprise innovation efficiency // *Finance Research Letters*. 2026. DOI: 10.1016/j.frl.2025.109261.

251. Zhang Y., Shan J., Li G. Digital marketing on the sustainable performance of retail enterprises: An analysis from the perspective of intelligent investment. *Finance Research Letters*. 2026. Vol. 87. 109060. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.109060>.

ДОДАТКИ

АНКЕТА-ЗАПРОШЕННЯ ДО УЧАСТІ У ДОСЛІДЖЕННІ

Шановний експерте!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні, що проводиться кафедрою менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» для комплексного оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельного підприємства в межах дисертаційного дослідження «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств».

Запрошуємо Вас ознайомитися з анкетною оцінювання ефективності функціонування системи цифрового маркетингу торговельних підприємств. Просимо Вас надати експертну оцінку кожного з наведених індикаторів за шкалою від 1 до 5, де 1 — мінімальний рівень відповідності, а 5 — максимальний.

№ з/п	Індикатор блоку	Коефіцієнт вагомості блоку	Експертна оцінка підприємства, що складає вибірку, бали				
			1П	2П	3П	4П	5П
1. Цифрові технології	Якість та функціональність цифрових каналів	Х	х	х	х	х	х
	Якість та функціональність цифрових інструментів		х	х	х	х	х
	Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		х	х	х	х	х
	Ступінь автоматизації маркетингових процесів		х	х	х	х	х
	Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		х	х	х	х	х
	Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		х	х	х	х	х
	Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		х	х	х	х	х
2. Асортимент	Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів	Х	х	х	х	х	х
	Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		х	х	х	х	х
	Ступінь унікальності товарної пропозиції		х	х	х	х	х
	Ступінь оновлення асортименту підприємства		х	х	х	х	х
3. Фінанси	Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)	Х	х	х	х	х	х
	Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		х	х	х	х	х
	Середній чек продажу через цифрові канали		х	х	х	х	х
	Загальна сума продажів через digital-канали		х	х	х	х	х
	Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		х	х	х	х	х
	Частка повторних купівель через цифрові канали		х	х	х	х	х
	Ступінь конверсії		х	х	х	х	х
	Вартість залучення клієнта:		х	х	х	х	х
4. Управління цифрового маркетинговою діяльністю	Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу	Х	х	х	х	х	х
	Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		х	х	х	х	х
	Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		х	х	х	х	х
	Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		х	х	х	х	х
	Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		х	х	х	х	х

5. Стратегія цифрового маркетингу	Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу	X	x	x	x	x	x
	Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		x	x	x	x	x
	Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		x	x	x	x	x
	Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		x	x	x	x	x
	Ступінь контролю за реалізацією рішень		x	x	x	x	x
6. Організаційна культура	Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу	X	x	x	x	x	x
	Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		x	x	x	x	x
	Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		x	x	x	x	x
	Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		x	x	x	x	x
	Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		x	x	x	x	x
	Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства.		x	x	x	x	x
7. Зовнішнє середовище	Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища	X	x	x	x	x	x
	Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		x	x	x	x	x
	Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		x	x	x	x	x
	Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		x	x	x	x	x
	Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		x	x	x	x	x

Дякуємо за Ваші відповіді та приділений час!

З повагою,

Кафедра менеджменту та адміністрування

Національного університету «Чернігівська політехніка»

ДОДАТОК Б
Таблиця Б.1

Оцінка підприємства П1

Індикатор блоку	К. вагом.	Експерти										Сума балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Цифрові технології	0,17	4,0	4,3	4,1	4,0	4,3	4,0	4,0	3,9	4,1	4,6	41,3	4,1
Якість та функціональність цифрових каналів		5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	45	4,5
Якість та функціональність цифрових інструментів		4	4	4	4	5	4	4	3	5	5	42,0	4,2
Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	36	3,6
Ступінь автоматизації маркетингових процесів		4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	44,0	4,4
Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	36	3,6
Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48,0	4,8
Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3,8
<i>Разом</i>		28	30	29	28	30	28	28	27	29	32	289,0	28,9
2. Асортимент	0,13	4,0	4,0	4,3	4,0	4,3	3,8	4,0	4,0	4,0	4,0	40,25	4,03
Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів		5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	46,0	4,6
Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3,9
Ступінь унікальності товарної пропозиції		3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	32,0	3,2
Ступінь оновлення асортименту підприємства		4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	44	4,4
<i>Разом</i>		16	16	17	16	17	15	16	16	16	16	161,0	16,1
3. Фінанси	0,18	3,9	4,0	3,9	4,3	3,6	3,9	4,3	3,9	4,1	4,0	39,75	3,98
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)		4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	45,0	4,5
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	38	3,8
Середній чек продажу через цифрові канали		5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47,0	4,7
Загальна сума продажів через digital-канали		4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48	4,8
Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	32,0	3,2
Частка повторних купівель через цифрові канали		4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	43	4,3
Ступінь конверсії		4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	38,0	3,8
Вартість залучення клієнта		3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	27	2,7
<i>Разом</i>		31	32	31	34	29	31	34	31	33	32	318,0	31,8
4. Управління цифровою маркетинговою діяльністю	0,15	4,4	4,2	3,8	4,2	4,2	3,6	4,2	4,2	4	4,2	41	4,1
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	46,0	4,6
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3,9

Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	38,0	3,8
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	44	4,4
Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	38,0	3,8
<i>Разом</i>		22	21	19	21	21	18	21	21	20	21	205	20,5
5. Стратегія цифрового маркетингу	0,18	4,4	4	4,2	4,4	4,2	3,8	4,6	4	4,4	4,2	42,2	4,2
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	47	4,7
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39,0	3,9
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37	3,7
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	42,0	4,2
Ступінь контролю за реалізацією рішень		5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	46	4,6
<i>Разом</i>		22	20	21	22	21	19	23	20	22	21	211,0	21,1
6. Організаційна культура	0,09	4,5	4,5	4,5	4,3	4,0	4,3	4,3	4,2	4,3	4,5	43,5	4,4
Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу		5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49,0	4,9
Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	4,5
Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	45,0	4,5
Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3,8
Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	39,0	3,9
Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства		5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	45	4,5
<i>Разом</i>		27	27	27	26	24	26	26	25	26	27	261,0	26,1
7. Зовнішнє середовище	0,10	4,2	4,4	4,2	4,2	4,0	4,2	4,4	4,2	3,8	4,0	41,6	4,16
Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища		3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	33,0	3,3
Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	39	3,9
Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	40,0	4,0
Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	49	4,9
Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47,0	4,7
<i>Разом</i>		21	22	21	21	20	21	22	21	19	20	208	20,8

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Б.2

Оцінка підприємства П2

Індикатор блоку	К. вагом.	Експерти										Сума балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Цифрові технології	0,17	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,0
Якість та функціональність цифрових каналів		4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	42	4,2
Якість та функціональність цифрових інструментів		4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	39	3,9
Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	36	3,6
Ступінь автоматизації маркетингових процесів		5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	45	4,5
Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36	3,6
Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	46	4,6
Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	37	3,7
<i>Разом</i>		<i>29</i>	<i>28</i>	<i>26</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>25</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>29</i>	<i>281</i>	<i>28,1</i>
2. Асортимент	0,13	3,8	4,0	4,3	4,8	3,8	3,8	3,5	3,8	4,8	4,0	40,3	4,03
Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів		4	4	5	5	4	3	4	4	5	4	42	4,20
Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	37	3,70
Ступінь унікальності товарної пропозиції		4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	41	4,10
Ступінь оновлення асортименту підприємства		4	4	4	5	4	4	3	4	5	4	41	4,10
<i>Разом</i>		<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>19</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>19</i>	<i>16</i>	<i>161</i>	<i>16,10</i>
3. Фінанси	0,18	3,5	3,9	4,1	4,0	3,6	3,8	3,9	3,5	4,1	4,1	38,5	3,85
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)		3	4	4	5	3	3	4	4	4	4	38	3,80
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	36	3,60
Середній чек продажу через цифрові канали		4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	42	4,20
Загальна сума продажів через digital-канали		4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	47	4,70
Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	36	3,60
Частка повторних купівель через цифрові канали		3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	37	3,70
Ступінь конверсії		4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3,80
Вартість залучення клієнта		3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	34	3,40
<i>Разом</i>		<i>28</i>	<i>31</i>	<i>33</i>	<i>32</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>31</i>	<i>28</i>	<i>33</i>	<i>33</i>	<i>308</i>	<i>30,80</i>
4. Управління цифровою маркетинговою діяльністю	0,15	3,6	4	4,2	4,4	4	3,8	4	3,6	4,2	3,8	39,6	3,96
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	42	4,20
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	36	3,60
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	38	3,80

Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	44	4,40
Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38	3,80
<i>Разом</i>		18	20	21	22	20	19	20	18	21	19	198	19,80
5. Стратегія цифрового маркетингу	0,18	3,8	3,8	4,2	4	3,6	4	3,8	3,4	4,2	4,4	39,2	3,92
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	4	5	4	4	4	4	3	4	5	41	4,10
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	36	3,60
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	37	3,70
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	44	4,40
Ступінь контролю за реалізацією рішень		4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	38	3,80
<i>Разом</i>		19	19	21	20	18	20	19	17	21	22	196	19,60
6. Організаційна культура	0,09	3,8	3,7	4,3	4,3	3,8	3,8	4,0	3,7	4,3	4,0	39,8	3,98
Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу		5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	45	4,50
Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	42	4,20
Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	39	3,90
Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	36	3,60
Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		4	4	4	5	4	3	3	3	5	4	39	3,90
Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства		3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	38	3,80
<i>Разом</i>		23	22	26	26	23	23	24	22	26	24	239	23,90
7. Зовнішнє середовище	0,10	3,8	4	3,8	3,8	4	3,6	3,6	3,8	4,2	3,8	38,4	3,84
Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища		3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31	3,10
Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	43	4,30
Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39	3,90
Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38	3,80
Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	41	4,10
<i>Разом</i>		19	20	19	19	20	18	18	19	21	19	192	19,20

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Б.3

Оцінка підприємства ПЗ

Індикатор блоку	К. вагом.	Експерти										Сума балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Цифрові технології	0,17	3,9	3,6	4,1	3,7	4,1	3,7	3,9	4,0	3,9	4,0	38,9	3,89
Якість та функціональність цифрових каналів		5	4	4	4	5	4	5	3	4	4	42	4,20
Якість та функціональність цифрових інструментів		3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	36	3,60
Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	33	3,30
Ступінь автоматизації маркетингових процесів		5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	44	4,40
Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	36	3,60
Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	46	4,60
Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	35	3,50
<i>Разом</i>		<i>27</i>	<i>25</i>	<i>29</i>	<i>26</i>	<i>29</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>272</i>	<i>27,20</i>
2. Асортимент	0,13	4,0	3,8	3,3	3,5	3,8	3,8	3,5	3,8	3,8	3,8	36,8	3,68
Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів		5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	43	4,30
Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	35	3,50
Ступінь унікальності товарної пропозиції		4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	36	3,60
Ступінь оновлення асортименту підприємства		3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	33	3,30
<i>Разом</i>		<i>16</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>147</i>	<i>14,70</i>
3. Фінанси	0,18	3,6	3,5	3,4	3,6	3,5	3,4	3,6	3,4	3,5	3,8	35,3	3,53
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)		4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	33	3,30
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	34	3,40
Середній чек продажу через цифрові канали		3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	35	3,50
Загальна сума продажів через digital-канали		4	4	4	5	4	4	3	5	4	4	41	4,10
Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34	3,40
Частка повторних купівель через цифрові канали		4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34	3,40
Ступінь конверсії		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	4,00
Вартість залучення клієнта		3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	31	3,10
<i>Разом</i>		<i>29</i>	<i>28</i>	<i>27</i>	<i>29</i>	<i>28</i>	<i>27</i>	<i>29</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>30</i>	<i>282</i>	<i>28,20</i>
4. Управління цифровою маркетинговою діяльністю	0,15	3,8	3,6	3,8	3,6	3,6	3,4	3,6	3,6	3,4	3,6	36,0	3,60
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	36	3,60
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38	3,80
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	36	3,60

Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36	3,60
Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34	3,40
<i>Разом</i>		19	18	19	18	18	17	18	18	17	18	180	18,00
5. Стратегія цифрового маркетингу	0,18	3,8	3,6	3,4	3,8	3,6	3,2	3,4	3,6	3,6	3,6	35,6	3,56
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	36	3,60
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37	3,70
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31	3,10
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	37	3,70
Ступінь контролю за реалізацією рішень		4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	37	3,70
<i>Разом</i>		19	18	17	19	18	16	17	18	18	18	178	17,80
6. Організаційна культура	0,09	3,5	4,0	3,7	3,7	3,5	4,0	3,3	3,7	3,2	3,7	36,2	3,62
Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу		5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	43	4,30
Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	36	3,60
Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	37	3,70
Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	32	3,20
Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	35	3,50
Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства		3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	34	3,40
<i>Разом</i>		21	24	22	22	21	24	20	22	19	22	217	21,70
7. Зовнішнє середовище	0,10	4	3,8	4	3,4	3,6	3,8	3,6	3,6	4,2	3,8	37,8	3,78
Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища		3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	34	3,40
Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	46	4,60
Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	37	3,70
Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	36	3,60
Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	36	3,60
<i>Разом</i>		20	19	20	17	18	19	18	18	21	19	189	18,90

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Б.4

Оцінка підприємства П4

Індикатор блоку	К. вагом.	Експерти										Сума балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Цифрові технології	0,17	2,1	2,3	2,1	2,3	2,0	2,3	2,0	2,0	2,3	2,3	21,7	2,17
Якість та функціональність цифрових каналів		2	3	2	2	3	2	2	2	3	2	23,0	2,30
Якість та функціональність цифрових інструментів		2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	22,0	2,20
Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		2	2	2	2	2	3	1	2	2	2	20,0	2,00
Ступінь автоматизації маркетингових процесів		2	3	2	3	2	2	2	2	3	2	23,0	2,30
Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19,0	1,90
Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		3	2	3	2	2	2	3	2	2	2	23,0	2,30
Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		2	2	2	2	2	3	2	2	2	3	22,0	2,20
<i>Разом</i>		15	16	15	16	14	16	14	14	16	16	152,0	15,20
2. Асортимент	0,13	2,3	2,3	2,3	2,3	1,8	2,3	3,0	2,0	2,0	2,0	22,0	2,20
Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів		3	2	3	3	2	3	4	2	2	2	26,0	2,60
Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	21,0	2,10
Ступінь унікальності товарної пропозиції		2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	23,0	2,30
Ступінь оновлення асортименту підприємства		2	2	2	2	1	2	2	1	2	2	18,0	1,80
<i>Разом</i>		9	9	9	9	7	9	12	8	8	8	88,0	8,80
3. Фінанси	0,18	2,0	1,9	1,9	1,8	1,5	1,9	2,0	1,9	2,0	1,8	18,5	1,85
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20,0	2,00
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	18,0	1,80
Середній чек продажу через цифрові канали		2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	19,0	1,90
Загальна сума продажів через digital-канали		2	2	2	1	1	2	2	2	3	2	19,0	1,90
Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		2	2	2	1	1	2	2	2	2	1	17,0	1,70
Частка повторних купівель через цифрові канали		2	1	2	2	2	1	2	1	1	2	16,0	1,60
Ступінь конверсії		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19,0	1,90
Вартість залучення клієнта		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20,0	2,00
<i>Разом</i>		16	15	15	14	12	15	16	15	16	14	148,0	14,80
4. Управління цифровою маркетинговою діяльністю	0,15	2	2	2	2,2	1,8	2,2	2	2,2	2,2	2	20,6	2,06
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20,0	2,00
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	21,0	2,10
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	21,0	2,10
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	19,0	1,90
Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	22,0	2,20
<i>Разом</i>		10	10	10	11	9	11	10	11	11	10	103,0	10,30

5. Стратегія цифрового маркетингу	0,18	2	2	2,4	2	2,4	2,2	2,6	1,8	2	1,8	21,2	2,12
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	23,0	2,30
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		2	2	2	2	2	3	3	3	2	2	23,0	2,30
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		2	2	2	1	2	2	2	1	2	1	17,0	1,70
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	22,0	2,20
Ступінь контролю за реалізацією рішень		2	2	3	2	3	2	2	1	2	2	21,0	2,10
<i>Разом</i>		<i>10</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>10</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	<i>13</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>106,0</i>	<i>10,60</i>
6. Організаційна культура	0,09	2,2	2,5	2,5	2,2	2,2	2,2	2,5	1,8	1,8	2,0	21,8	2,18
Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу		2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	21,0	2,10
Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		2	3	2	3	2	2	2	1	2	2	21,0	2,10
Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	25,0	2,50
Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		3	2	3	2	2	2	3	1	2	2	22,0	2,20
Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	21,0	2,10
Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства		2	3	2	3	2	2	2	2	1	2	21,0	2,10
<i>Разом</i>		<i>13</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>11</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>131,0</i>	<i>13,10</i>
7. Зовнішнє середовище	0,10	2,6	2,8	2,6	2,4	2,4	2,2	2,4	3	2,4	2,6	25,4	2,54
Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища		3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	29,0	2,90
Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	35,0	3,50
Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		2	3	2	2	2	2	2	3	2	2	22,0	2,20
Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20,0	2,00
Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		2	2	2	2	1	2	2	3	2	3	21,0	2,10
<i>Разом</i>		<i>13</i>	<i>14</i>	<i>13</i>	<i>12</i>	<i>12</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>15</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>127,0</i>	<i>12,70</i>

Джерело: авторська розробка.

Таблиця Б.5

Оцінка підприємства П5

Індикатор блоку	К. вагом.	Експерти										Сума балів	Середнє значення
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1. Цифрові технології	0,17	3,7	3,9	3,4	3,4	3,6	3,7	3,7	3,4	3,4	3,7	36,0	3,60
Якість та функціональність цифрових каналів		4	4	3	4	4	5	4	3	4	4	39,0	3,90
Якість та функціональність цифрових інструментів		4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	36,0	3,60
Якість аналітичної інформації щодо цифрової маркетингової діяльності		3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	32,0	3,20
Ступінь автоматизації маркетингових процесів		4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	36,0	3,60
Ступінь персоналізації маркетингової взаємодії		3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	34,0	3,40
Ступінь інтенсивності використання інструментів цифрового маркетингу		4	5	4	4	3	4	3	4	3	4	38,0	3,80
Рівень гнучкості при використанні інструментів цифрового маркетингу		4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	37,0	3,70
<i>Разом</i>		<i>26</i>	<i>27</i>	<i>24</i>	<i>24</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>26</i>	<i>24</i>	<i>24</i>	<i>26</i>	<i>252,0</i>	<i>25,20</i>
2. Асортимент	0,13	3,8	3,8	3,8	3,3	3,8	3,0	3,8	3,3	3,5	3,8	35,5	3,55
Ступінь відповідності асортименту підприємства реальним та потенційним потребам споживачів		4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	36,0	3,60
Ступінь широти та збалансованості асортименту підприємства		4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	36,0	3,60
Ступінь унікальності товарної пропозиції		3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	33,0	3,30
Ступінь оновлення асортименту підприємства		4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	37,0	3,70
<i>Разом</i>		<i>15</i>	<i>15</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>15</i>	<i>12</i>	<i>15</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>142,0</i>	<i>14,20</i>
3. Фінанси	0,18	3,6	3,4	3,4	3,6	3,3	3,5	3,3	3,4	3,4	3,4	34,1	3,41
Коефіцієнт рентабельності витрат на рекламу (ROAS)		4	3	4	4	4	3	3	4	4	4	37,0	3,70
Коефіцієнт рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)		4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36,0	3,60
Середній чек продажу через цифрові канали		3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	32,0	3,20
Загальна сума продажів через digital-канали		4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	38,0	3,80
Частка цифрових витрат в маркетинговому бюджеті		4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	34,0	3,40
Частка повторних купівель через цифрові канали		3	4	3	2	3	3	3	3	3	2	29,0	2,90
Ступінь конверсії		4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	34,0	3,40
Вартість залучення клієнта		3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	33,0	3,30
<i>Разом</i>		<i>29</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>29</i>	<i>26</i>	<i>28</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>27</i>	<i>273,0</i>	<i>27,30</i>
4. Управління цифровою маркетинговою діяльністю	0,15	3,6	3,4	3,6	3,4	3,6	3,4	3,4	3,4	3,6	3,4	34,8	3,48
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	37,0	3,70
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		3	4	3	4	4	2	3	3	4	3	33,0	3,30

Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	36,0	3,60
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	35,0	3,50
Ступінь контролю за реалізацією управлінських рішень		4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	33,0	3,30
<i>Разом</i>		18	17	18	17	18	17	17	17	18	17	174,0	17,40
5. Стратегія цифрового маркетингу	0,18	3,8	3,6	3,6	3,4	3,6	3,4	3,4	3,4	3,4	3,4	35,0	3,50
Ступінь ефективності прийнятих рішень в межах системи цифрового маркетингу		4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	38,0	3,80
Ступінь координації у розподілі ресурсів системи цифрового маркетингу підприємства		3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	35,0	3,50
Рівень гнучкості та адаптивності управлінських рішень до змін у зовнішньому середовищі		4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33,0	3,30
Ступінь ефективності комунікації та командної роботи		4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	33,0	3,30
Ступінь контролю за реалізацією рішень		4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	36,0	3,60
<i>Разом</i>		19	18	18	17	18	17	17	17	17	17	175,0	17,50
6. Організаційна культура	0,09	3,7	3,7	3,5	3,5	3,7	3,5	3,2	3,5	3,2	3,5	34,8	3,48
Ступінь відкритості підприємства до впровадження цифрового маркетингу		4	3	4	4	3	4	3	3	3	4	35,0	3,50
Рівень орієнтації підприємства на потреби споживача		4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	36,0	3,60
Рівень кваліфікації спеціалістів підприємства		3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	34,0	3,40
Рівень взаємодії між підрозділами системи маркетингу підприємства		3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	34,0	3,40
Ступінь залученості та вмотивованості співробітників відділу цифрового маркетингу		4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	36,0	3,60
Ступінь залученості команди маркетологів у операційну та стратегічну діяльність підприємства		4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	34,0	3,40
<i>Разом</i>		22	22	21	21	22	21	19	21	19	21	209,0	20,90
7. Зовнішнє середовище	0,10	4,2	4	3,8	3,6	4,2	3,8	3,2	3,6	4	4,2	38,6	3,86
Ступінь цифрової зрілості конкурентного середовища		4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	38,0	3,80
Рівень проникнення інтернету серед цільової аудиторії		5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	44,0	4,40
Ступінь аналізу демографічних та поведінкових аспектів цільової аудиторії підприємства		4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	36,0	3,60
Ступінь відкритості торговельного підприємства до співпраці		4	3	4	3	4	4	3	3	4	5	37,0	3,70
Рівень довіри до цифрового підприємства з боку стейкхолдерів		4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	38,0	3,80
<i>Разом</i>		21	20	19	18	21	19	16	18	20	21	193,0	19,30

Джерело: авторська розробка.

Діагностика валідності експертних оцінок**Підприємство П1**

Блок індикаторів	Коеф. Вагом.	Сума балів	Проста сер. арифметична	Зважена сер. арифметична	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Цифрові технології	0,17	41,3	4,13	0,70	0,2	4,84
Асортимент	0,13	40,3	4,03	0,52	0,15	3,54
Фінанси	0,18	39,8	3,98	0,72	0,21	4,82
Управління	0,15	41	4,1	0,62	0,24	5,17
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	42,2	4,22	0,76	0,24	5,24
Організаційна культура	0,09	43,5	4,35	0,39	0,16	3,71
Зовнішнє середовище	0,10	41,6	4,16	0,42	0,18	4,52
Разом	1,00	289,7	28,97	4,12	1,38	8,38

Джерело: розроблено автором.

Підприємство П2

Блок індикаторів	Коеф. Вагом.	Сума балів	Проста сер. арифметична	Зважена сер. арифметична	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Цифрові технології	0,17	40,1	4,01	0,68	0,195	4,87
Асортимент	0,13	40,3	4,03	0,52	0,418	10,29
Фінанси	0,18	38,5	3,85	0,69	0,229	5,95
Управління	0,15	39,6	3,96	0,59	0,25	6,31
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	39,2	3,92	0,71	0,286	7,29
Організаційна культура	0,09	39,8	3,98	0,36	0,237	5,97
Зовнішнє середовище	0,10	38,4	3,84	0,38	0,174	4,54
Разом	1,00	275,9	27,59	3,94	0,424	6,46

Джерело: розроблено автором.

Підприємство ПЗ

Блок індикаторів	Коеф. Вагом.	Сума балів	Проста сер. арифметична	Зважена сер. арифметична	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Цифрові технології	0,17	38,9	3,89	0,66	0,164	4,22
Асортимент	0,13	36,8	3,68	0,48	0,197	5,32
Фінанси	0,18	35,3	3,53	0,64	0,119	3,36
Управління	0,15	36	3,6	0,54	0,126	3,51
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	35,6	3,56	0,64	0,174	4,9
Організаційна культура	0,09	36,2	3,62	0,33	0,249	6,86
Зовнішнє середовище	0,10	37,8	3,78	0,38	0,227	6,01
Разом	1,00	256,6	25,66	3,66	1,256	4,88

Джерело: розроблено автором.

Підприємство П4

Блок індикаторів	Коеф. Вагом.	Сума балів	Проста сер. арифметична	Зважена сер. арифметична	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Цифрові технології	0,17	21,7	2,17	0,37	0,135	6,20
Асортимент	0,13	22	2,2	0,29	0,31	13,9
Фінанси	0,18	18,5	1,85	0,33	0,142	7,58
Управління	0,15	20,6	2,06	0,31	0,128	6,22
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	21,2	2,12	0,38	0,256	12,08
Організаційна культура	0,09	21,8	2,18	0,20	0,251	11,45
Зовнішнє середовище	0,10	25,4	2,54	0,25	0,22	8,66
Разом	1,00	151,2	15,12	2,13	1,442	9,44

Джерело: розроблено автором.

Підприємство П5

Блок індикаторів	Коеф. Вагом.	Сума балів	Проста сер. арифметична	Зважена сер. арифметична	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації, %
Цифрові технології	0,17	36	3,6	0,61	0,17	4,74
Асортимент	0,13	35,5	3,55	0,46	0,281	7,82
Фінанси	0,18	34,1	3,41	0,61	0,1	2,93
Управління	0,15	34,8	3,48	0,52	0,098	2,82
Стратегія цифрового маркетингу	0,18	35	3,5	0,63	0,134	3,83
Організаційна культура	0,09	34,8	3,48	0,31	0,173	4,95
Зовнішнє середовище	0,10	38,6	3,86	0,39	0,31	8,04
Разом	1,00	248,8	24,88	3,54	1,266	5,02

Джерело: розроблено автором.

Рекомендовані платформи для навчання цифрових навичок персоналу

Платформа	Напрямок навчання	Особливості
Дія. Цифрова освіта	Цифрові навички, Інтернет-сервіси	Національна кампанія з цифрової грамотності
Google Skillshop	Google Ads, Google Analytics, YouTube	Безкоштовні сертифікації, інтерактивні тренінги
Meta Blueprint	Facebook, Instagram Ads, маркетинг в соцмережах	Курсова система з тестами, рекомендації для бізнесу
HubSpot Academy	Inbound-маркетинг, email, SEO, CRM	Практичні кейси, сертифікати
Coursera	Digital Marketing, Data Analytics, Cybersecurity	Курси від провідних університетів (Wharton, Google, IBM)
Prometheus	Цифрова грамотність, підприємництво	Українська мова навчання, адаптовані курси

Джерело: складено автором за [169; 195; 208; 214; 228; 233].

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**Статті в іноземних наукових виданнях:**

1. Dubyna M., Verbivska L., Kalchenko O., Dmytrovska V., Pilevych D., **Lysohor I.** The role of digitalization in ensuring the financial and economic security of trading enterprises under the conditions of external shocks. *International Journal of Safety and Security Engineering*. 2023. Vol. 13, No. 5. Pp. 821-833. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijssse.130506> (1,5 ум. друк. арк.). (наукометрична база: SCOPUS). Особистий внесок: досліджено вплив сучасних інформаційно-комунікаційних технологій на ефективність торговельних підприємств (0,25 ум. друк. арк.).

Статті в наукових фахових виданнях та виданнях, внесених до наукометричних баз даних:

2. Попело О. В., **Лисогор І. С.** Механізм забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 8. С. 48-52 (0,6 ум. друк. арк.). DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.48>. Особистий внесок: досліджено процес формування механізму забезпечення ефективного управління маркетингово-логістичною діяльністю підприємств в епоху цифровізації (0,4 ум. друк. арк.).

3. Попело О., **Лисогор І.** Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 2(34).С. 117-129 (1,5 ум. друк. арк.). DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129). Особистий внесок: проаналізовано роль цифрового маркетингу в контексті виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки (1,2 ум. друк. арк.).

4. **Лисогор І.**, Біланенко О. Цифровий маркетинг як детермінанта активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 4 (40). С. 88–99. DOI:

[https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4\(40\)-88-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-4(40)-88-99) (1,4 ум. друк. арк.).

Особистий внесок: досліджено особливості використання цифрового маркетингу для активізації міжнародних бізнес-процесів торговельних підприємств (0,9 ум. друк. арк.).

5. Popelo O., Lysohor I. Organizational and economic mechanism for development of the digital marketing system for commercial enterprises. *Ефективна економіка*. 2025. № 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.34> (2,3 ум. друк. арк.). Особистий внесок: досліджено особливості розробки організаційно-економічного механізму розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств. (2,0 ум. друк. арк.).

6. Лисогор І. Система цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 2 (42). С. 226–237. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2\(42\)-226-237](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-226-237) (1,4 ум. друк. арк.).

Опубліковані праці апробаційного характеру:

7. Лисогор І. С. Сучасні тенденції Digital маркетингу. *Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки* : матеріали XXI Міжнародної науково-практичної конференції (23 лист. 2022 р.). Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2022. С. 59 (0,1 ум. друк. арк.).

8. Lysohor I. S. Marketplaces as a tool for entering the international market. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 21 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 271-272 (0,1 ум. друк. арк.).

9. Лисогор І. С. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності цифрового маркетингу торгівельних підприємств. *Юність науки – 2023: соціально-економічні та гуманітарні аспекти розвитку суспільства* : збірник тез доповідей XIII Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених (м. Чернігів, 26-27 квітня 2023 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2023. С. 492-493 (0,1 ум. друк. арк.).

10. Лисогор І. С. Майбутнє цифрового маркетингу: генеративний пошук як потенційний фактор змін. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки* : матеріали XXII Міжнародної науково-практичної конференції 22 листопада 2023 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2023. С. 47 (0,1 ум. друк. арк.).

11. Lysohor I. S. Snippets: a key element for attracting user attention on search pages. *ЮНІСТЬ НАУКИ – 2024* : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих учених (м. Чернігів, 24-26 квітня 2024 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2024. С. 758-759 (0,1 ум. друк. арк.).

12. Лисогор І. С. Цифровий маркетинг як фактор підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. *Молодіжна наука: інновації та глобальні виклики* : збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. Полтава : НУПП імені Юрія Кондратюка, 2024. С. 173-174 (0,1 ум. друк. арк.).

13. Лисогор І. С. Роль цифрового маркетингу в діяльності торговельного підприємства. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі* : збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених (м. Чернігів, 20 березня 2025 р.). Чернігів : НУ «Чернігівська політехніка», 2025. С. 290-291 (0,1 ум. друк. арк.).

14. Лисогор І. С. Складові системи цифрового маркетингу торговельного підприємства. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту в контексті реалізації глобальних цілей сталого економічного розвитку* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 жовтня 2025 р.) / Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУІКТ. Київ, 2025. С. 63-65 (0,2 ум. друк. арк.).

**ЧЕРНІГІВСЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ****ДЕПАРТАМЕНТ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

вул. Шевченка, 7, м. Чернігів, 14000, тел./факс (0462) 67-57-39,
E-mail: der_post@cg.gov.ua, сайт: www.economy.cg.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 02742119

від _____ № _____ На № _____ від _____

ДОВІДКА

**про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Лисогора Ігоря Сергійовича
на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового
маркетингу в діяльності торговельних підприємств»**

Департаментом економічного розвитку Чернігівської обласної державної адміністрації можуть бути використані у практичній діяльності основні науково-методичні положення та практичні рекомендації, що є концептуальним базисом результатів дисертаційної роботи Лисогора І.С.

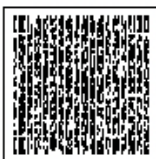
Заслуговує на увагу розроблений автором організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства, в основу якого закладено принципи взаємоузгодженості, адаптивності, реалістичності та ефективності.

Практичне значення дисертації полягає в аналізі отриманих результатів дослідження щодо існуючих джерел, загроз та ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств, що дає можливість розробити ефективні стратегії управління ризиками, адаптувати маркетингові кампанії до сучасних умов ринку та забезпечити стабільний розвиток бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, наукові результати дисертаційної роботи Лисогора І.С. є важливими і актуальними та можуть бути використані при розробці стратегічних напрямів розвитку економіки регіону, Стратегії сталого розвитку Чернігівської області та Плану заходів з її реалізації.

Директор,
Кандидат економічних наук

Олександра ХОМИК



р.н. 01.01-20/264
від 2026-02-10
Хомик Олександра Дмитріївна
3FAA9288358EC00304000000EA8B1D00CB46E400

Торгово - промислова палата України
**ЧЕРНІГІВСЬКА РЕГІОНАЛЬНА
 ТОРГОВО - ПРОМИСЛОВА ПАЛАТА**



The Ukrainian Chamber of Commerce & Industry
**THE CHERNIHIV REGIONAL CHAMBER
 OF COMMERCE AND INDUSTRY**

вул. Ринкова, 7, м. Чернігів, 14000, Україна
 р/р UA58353100000000026006021967 в АТ "Полікомбанк", МФО 353100, ЄДРПОУ 02944780
 Тел./факс: (0462) 67-77-32, (0462) 67-74-45, e-mail: info@chamber.cn.ua, http://chamber.cn.ua

№ 21/01 від "09" 03 2026р.
 на №

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»
Лисогора Ігоря Сергійовича
на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового
маркетингу в діяльності торговельних підприємств»

Результати дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» враховані Чернігівською Регіональною Торгово-Промисловою Палатою під час розробки рекомендацій для суб'єктів господарювання області щодо особливостей використання цифрового маркетингу у діяльності торговельних підприємств. Отримані наукові положення щодо методичних підходів до оцінювання ризиків розвитку цифрового маркетингу торговельних підприємств були використані при підготовці інформаційних матеріалів та заходів з підтримки бізнесу.

Практичне застосування результатів дослідження дало змогу поглибити аналітичну роботу Чернігівської РТПП, сприяти адаптації торговельних підприємств до сучасних викликів ринкового середовища, підвищити їх конкурентоспроможність, розширити ринки збуту та окреслити стратегічні орієнтири розвитку.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Президент

Костянтин ІВАНОВ



АТІЛОС

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«БАГАТОПРОФІЛЬНЕ ПІДПРИЄМСТВО «АТІЛОС»
ТОВ «АТІЛОС»

вул. Текстильників, 2, м. Чернігів, Україна, 14001
тел./факс: (+380 462) 664-552, 664-142, 664-718
www.atilos.com.ua, e-mail: at@atilos.com.ua

рахунок IBAN UA74 3006140000026008500101799
ПАТ «Креді Агріколь Банк» в м.Київ, МФО банку 300614
Код ЄДРПОУ 14228451, Свідоцтво платника ПДВ № 33874231
ІПН 142284525265, Платник податків на загальних підставах

№ 25 від 03.03.2026 р.

На № _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
Лисогора Ігоря Сергійовича
на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового
маркетингу в діяльності торговельних підприємств»

Результати дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» впроваджені у діяльність ТОВ «Багатопрфільне підприємство «АТІЛОС». Отримані наукові положення щодо напрямів розвитку цифрового маркетингу та використання Agile-маркетингу у діяльності торговельних підприємств були використані при оптимізації маркетингової політики та вдосконаленні взаємодії з клієнтами та контрагентами.

Практичне застосування результатів дослідження дозволило підвищити ефективність маркетингової політики ТОВ «Багатопрфільне підприємство «АТІЛОС». Використання Agile-маркетингу забезпечило підприємству можливість швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та адаптувати свої стратегії до актуальних потреб споживачів. Також впровадження цифрових інструментів дозволило оптимізувати комунікацію з цільовою аудиторією, підвищити рівень персоналізації пропозицій та поліпшити обслуговування клієнтів, що сприяло зростанню рівня задоволеності споживачів.

Довідка видана без фінансових зобов'язань.

Директор



Анатолій ХРУЩ

ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»

просп. Миру, 139, м. Чернігів, 14000

ЄДРПОУ: 37095234

E-mail: viat2007@gmail.com

№ вих.35 від 20 лютого 2026 р.

ДОВІДКА**про впровадження результатів дисертаційної роботи****аспіранта кафедри менеджменту та адміністрування
Національного університету «Чернігівська політехніка»****Лисогора Ігоря Сергійовича****на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового
маркетингу в діяльності торговельних підприємств»**

Результати дисертаційної роботи на тему «Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств» впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» з метою підвищення ефективності маркетингової політики та зміцнення конкурентних позицій підприємства в умовах мінливого безпекового середовища. Запропоновані у дослідженні напрями розвитку цифрового маркетингу в офлайн і онлайн продажах, а також розроблений організаційно-економічний механізм розвитку системи цифрового маркетингу торговельного підприємства були використані у процесі удосконалення маркетингової стратегії підприємства.

Наукові результати дослідження можуть бути використані при формуванні комплексних стратегій цифрового маркетингу, що враховуватимуть специфіку ринку та потреби цільової аудиторії. Це дозволить підприємству ефективно планувати та реалізовувати маркетингові кампанії, спрямовані на залучення нових клієнтів та утримання існуючих.

Практичне впровадження результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності маркетингової політики ТОВ «Торговий дім «ВІАТ» шляхом інтеграції цифрових інструментів в офлайн та онлайн продажі. Зокрема, реалізація розробленого організаційно-економічного механізму розвитку системи цифрового маркетингу дозволить підприємству оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, підвищити рівень персоналізації пропозицій та покращити комунікацію з цільовою аудиторією.

Директор
ТОВ «Торговий дім «ВІАТ»



Віктор БЕЛІЧЕНКО

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І
НАУКИ УКРАЇНИ



MINISTRY OF EDUCATION AND
SCIENCE OF UKRAINE

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ЧЕРНІГІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

тел. +38(0462) 665-103;
факс +38(0462) 665-105
E-mail: estu@stu.cn.ua
www.stu.cn.ua
Код ЄДРПОУ 05460798

CHERNIHIV POLYTECHNIC
NATIONAL UNIVERSITY

вул. Шевченка, 95, Чернігів, 14030,
Україна

95, Shevchenko str., Chernihiv, 14030,
Ukraine

22.12.2015 № 202/07-329/BC
На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Лисогора Ігоря Сергійовича на тему:

«Організаційно-економічні засади використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств»

Основні теоретичні та методичні положення і висновки щодо особливостей використання цифрового маркетингу в діяльності торговельних підприємств, що розроблені в рамках підготовки дисертації Лисогора Ігоря Сергійовича з метою отримання ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 Менеджмент використані у навчальному процесі кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка» при розробці методичних матеріалів, а також під час проведення лекційних та практичних занять з навчальних дисциплін «Маркетинговий менеджмент», «PR менеджмент», «Стратегічний менеджмент», «Управління бізнес-процесами організації».



Ректор

Олег НОВОМЛИНЕЦЬ

Ольга ПОПЕЛО
0937671789

Система управління якістю сертифікована
за ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT)

The quality management system is certified according to the
ISO 9001:2015