

ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

Плескач Олександр Юрійович

УДК [004.67 : 339.138] : 338.432 : 005.44 : 339.9

ДИСЕРТАЦІЯ

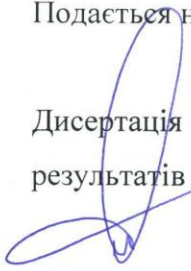
**Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої
сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин**

Спеціальність: 073 – «Менеджмент»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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



О. Ю. Плескач

Науковий керівник – Дячков Дмитро Володимирович, доктор економічних
наук, професор

Полтава – 2025

АНОТАЦІЯ

Плескач О. Ю. Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (галузь знань 07 «Управління та адміністрування»). – Полтавський державний аграрний університет Міністерства освіти і науки України, Полтава, 2025.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні положення та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Обґрунтовано, що стрімка трансформація інформаційного суспільства, цифрової економіки, глобалізаційних процесів зумовлюють нагальну потребу в постійному вдосконаленні системи цифрового маркетингу як динамічної та адаптивної моделі управління бізнесом, застосування інструментарію якого формує нову спроможність для зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання та їх ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Розглянуто етимологію цифрового маркетингу з огляду на багатоаспектність існуючих його визначень, особливостей семантичного сприйняття у різні економічно-суспільні періоди. Узагальнено основні характерні риси сутності «цифрового маркетингу» в предметній області менеджменту. З огляду на зазначене, запропоновано тлумачити поняття «цифрового маркетингу» як багатовимірну економічну категорію, яка охоплює інтегровану систему управлінських взаємодій.

Виокремлено класичні види маркетингу, які імплементовані в цифровий маркетинг та види маркетингу, які виникли і реалізуються власне в цифровому середовищі, що в подальшому дозволило систематизувати інструменти маркетингового менеджменту враховуючи їх достатньо диференційовану класифікацію за різними ознаками. Зазначене обґрунтувало доцільність подальшого розподілення інструментарію управління цифровим маркетингом на

групи за їх призначенням та сферою застосування, не прив'язуючись до конкретного виду чи напряму маркетингової діяльності, що дозволило не лише ефективно об'єднувати традиційні та сучасні інструменти діджитал-маркетингу, але й поглиблювати їх взаємоінтеграцію.

Охарактеризовано модель управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій з позиції традиційних підходів до управління, проте з включенням окремих аспектів цифрового середовища, орієнтованої на резильєнтне реагування змін ринкової кон'юнктури з метою забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах цифрової глобалізації. Пропонована модель подана у вигляді динамічної, цілісної системи, яка характеризується гнучкістю, адаптивністю та здатністю розвиватися разом із цифровими технологіями, а відтак – забезпечувати практичне застосування сучасних управлінських підходів у сфері цифрового маркетингу.

Доведено, що цифровізація суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери України в умовах глобалізації соціально-економічних відносин демонструє динамічний та багатовекторний розвиток, що свідчить про глибоке усвідомлення підприємствами необхідності інтеграції сучасних технологій, оскільки їх загальний рівень діджиталізації характеризується впровадженням технологій Індустрії 4.0, зокрема: хмарних обчислень для базових операційних потреб, ERP-систем для інтеграції бізнес-процесів, CRM-систем для управління відносинами з клієнтами, технології Інтернету речей для оптимізації управління логістикою та обслуговування клієнтів. Акцентовано увагу на постійне скорочення частки фахівців в аграрних підприємствах, які володіють інформаційно-комунікаційними компетентностями, що підкреслює критичну потребу галузі в розвитку кадрового потенціалу.

Здійснено аналіз поточного стану використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України за період 2018-2024 рр., результати якого стверджують про стрімке зростання рівня їх діджиталізації та послідовне, систематичне впровадження сучасних ІТ-інструментів. Зазначене зумовлено як загальносвітовими трендами

цифровізації, так і адаптацією до кризових умов (пандемія, повномасштабна війна), які виступили каталізаторами для прискореного впровадження онлайн-інструментів. Встановлено, що великі за розміром суб'єкти господарювання є лідерами за комплексним підходом до цифровізації маркетингу, середні підприємства демонструють стрімку динаміку діджиталізації маркетингової діяльності завдяки адаптивності, а малі суб'єкти аграрного ринку – незважаючи на найнижчі показники – мають позитивну тенденцію цифровізації функцій маркетингу за різними напрямками, проте потребують подальшої підтримки для подолання значного розриву у порівнянні з більшими підприємствами.

Формалізовано найбільш поширені види організаційних структур управління маркетинговою діяльністю, що дозволило диференціювати їх на традиційні та цифрові організаційні системи управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. Всебічна авторська характеристика зазначених структур, яка полягала у визначенні походження, класифікації, структуризації, особливостей, переваг та недоліків дозволила окреслити особливості їх побудови, функціонування, можливості трансформації або взаємоінтеграції для посилення конкурентних позицій, що є важливим елементом маркетингового менеджменту в умовах глобальної цифровізації соціально-економічних відносин.

Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери в основу якого покладено трирівневу структуру показників: вищий рівень – інтегральне значення рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств та інтегральні значення рівнів цифровізації, управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю, фінансування управління цифровізацією, кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства; середній рівень – показники, які утворюють групи показників, що характеризують вищезазначені інтегральні значення; низовий рівень – абсолютні та відносні показники, які формують показники середнього рівня системи. Зазначений методичний підхід

базується на методі модифікованої головної компоненти та методі кореляційно-регресійного аналізу, що обумовлює отримання об'єктивних, релевантних і точних значень.

Розроблено моделі матриці співставлення значення інтегральної оцінки управління діджиталізацією маркетингової діяльності та значення інтегральних оцінок кожної із її чотирьох складових, що обумовило вдосконалення матричного методу визначення стратегічних напрямків розвитку управління цифровізацією маркетингу аграрних підприємств. Зазначені матриці дозволили визначити поточний стратегічний набір управління цифровізацією маркетингу для кожної групи підприємств агросфери (малих, середніх та великих) станом на 2024 р., а також ключові напрямки реалізації цих стратегій. На основі прогнозованих показників на 2026-2027 рр. відображено зміну цих стратегічних наборів для управління розвитком цифрового маркетингу з метою подальшого корегування та підвищення конкурентоздатності кожного суб'єкту аграрної сфери.

Запропоновано оптимізовані організаційно-функціональні моделі управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери України, спрямовані на забезпечення можливості реалізації стратегій в цьому напрямку через міжфункціональну взаємодію провідних фахівців системи маркетингу, а також чіткий розподіл повноважень та відповідальності, що є критично важливою для агропідприємств. Зазначене вдосконалення на вітчизняних аграрних підприємствах передбачає врахування специфіки діяльності малих, середніх та великих підприємств, рівня їх цифрової зрілості, наявних ресурсів і стратегічних пріоритетів розвитку, а також застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу, адаптованих до масштабів та структури господарювання. Відтак, для малих суб'єктів господарювання розроблено модель, яка базується на спрощеній структурі, де маркетинговий функціонал зосереджується в універсального спеціаліста, а окремі напрямки цифрового маркетингу реалізуються за допомогою зовнішніх підрядників і фрілансерів. Для середніх підприємств оптимальною є гібридна модель, яка інтегрує внутрішню компетентність персоналу та зовнішню експертизу

консалтингових, ІТ- і SMM-компаній. Для великих підприємств запропоновано складну, ієрархічну та консолідовану організаційну структуру, яка б функціонувала у форматі цифрової екосистеми, і у межах якої був би створений повноцінний департамент цифрового маркетингу.

Ключові слова: глобалізація соціально-економічних відносин, інтегральне оцінювання, інформаційно-комунікаційні технології, маркетингова стратегія, організаційно-функціональна модель, підприємство агропродовольчої сфери, система управління підприємством, цифрова трансформація, цифровий маркетинг.

ABSTRACT

Pleskach O. Yu. Digital marketing management of agro-food enterprises in the context of globalization of social-economic relations. – Qualifying scientific work on the rights of manuscript.

Dissertation for a Doctor of Philosophy in specialty 073 «Management» (branch of knowledge 07 «Management and Administration»). – Poltava State Agrarian University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Poltava, 2025.

The dissertation substantiates the research-related theoretical provisions and provides practical recommendations for improving the efficiency of digital marketing management of agro-food enterprises in the context of globalization of social-economic relations.

The study argues that the rapid transformation of the information society, digital economy, and globalization processes urgently require continual improvement of the digital marketing system as a dynamic and adaptive business management model, and proves that the use of its tools forms a new capacity to strengthen the competitive positions of business entities and their effective interaction with the target audience. The etymology of «digital marketing» is considered in view of the multifaceted nature of the existing definitions and the peculiarities of its semantic perception in different economic and social periods. The main characteristics of «digital marketing» within the subject area of management are clarified and summarized. Referring to the above, it is

proposed to interpret the concept of digital marketing as a multidimensional economic category that reflects an integrated system of management interactions.

The study examines and differentiates between the classical types of marketing, applied in digital marketing, and those developed and implemented in the digital environment itself. The research results allowed for the systematization of marketing management tools, referring to their sufficiently differentiated classification according to various characteristics. The above justified the feasibility of further dividing digital marketing management tools into groups according to their purpose and scope of application, without being tied to a specific type or direction of marketing activity, which allowed not only to combine traditional and modern digital marketing tools effectively, but also to deepen their mutual integration.

The model of digital marketing management of an enterprise based on IT infrastructure and digital technologies is characterized from the perspective of traditional approaches to management, but with the inclusion of certain aspects of the digital environment, which can resiliently respond to changes in market conditions to ensure sustainable development of the enterprise in the context of digital globalization. The proposed model is described as a dynamic, holistic system, characterized by flexibility, adaptability, and the ability to evolve with digital technologies, and therefore to ensure the practical application of modern management approaches in the digital marketing sphere.

The research findings prove that the digitalization of Ukrainian agro-food business entities in the context of globalization of socio-economic relations demonstrates dynamic and multi-vector development, which indicates a deep enterprises' awareness of the need to integrate modern technologies, since their overall level of digitalization is characterized by the implementation of Industry 4.0 technologies, namely, cloud computing for basic operational needs, ERP systems for integrating business processes, CRM systems for managing customer relationships, Internet of Things technologies for optimizing logistics management and customer service. Emphasis is laid on the continual reduction in the share of specialists who possess information and communication competencies in agricultural enterprises. This

indicates a critical need for the industry to improve human resources potential development.

The current state of using digital and information technologies in marketing activities of the agro-food enterprises in Ukraine from 2018 to 2024 is analyzed. The data analysis indicates a rapid rise in the level of their digitalization and the consecutive systemic implementation of modern IT tools. The above-mentioned tendencies are caused by general digitalization educational trends and adaptation to crisis-related conditions (pandemic, full-scale war), which appeared to become catalysts for accelerated implementation of online instruments.

Large-sized business entities are leaders in digital marketing due to their comprehensive approach to digitalization. Medium-sized enterprises demonstrate rapid dynamics in digital marketing due to their adaptability. Small-sized entities in the agrarian sphere, despite their lowest indicators, demonstrate a positive tendency in digitalization of marketing activity by various factors, but need support to bridge a significant gap compared to large-sized entities.

The formalization of the most widely spread organizational structures of digital marketing management allowed for differentiating them into traditional and digital management systems in marketing activities of agrarian enterprises. The author's comprehensive characterization of these structures, which implies determining the origin, classification, structuring, features, advantages, and disadvantages, allows for outlining the features of their construction, functioning, possibilities of transformation, or mutual integration to strengthen competitive positions, which is an important element of marketing management in the context of global digitalization of socio-economic relations.

A methodological approach to a comprehensive assessment of the level of management digitalization of marketing activities of agro-food enterprises is based on a three-level structure of indicators: the highest level is the integral value of the level of management digitalization of marketing activities of enterprises and the integral values of the levels of digitalization, customer-oriented digitalization management, financing of digitalization management, and human resource potential for managing digitalization

of the enterprise's marketing activities; middle level – refers to the indicators that form groups of indicators characterizing the previously-mentioned integral values; low level – includes absolute and relative indicators that form indicators of the average level of the system. The specified methodological approach is based on the Modified Principal Component method and the Method of Correlation-Regression Analysis, which guarantees the receipt of objective, relevant, and accurate values. Matrix models were developed for comparing the value of the integral assessment of the management of digitalization of marketing activities and the value of the integral assessments of each of its four components, which led to the improvement of the matrix method for determining strategic directions for the development of the management of digitalization of marketing of agricultural enterprises. These matrices provide for determining the current strategic set for managing digital marketing for each group of agricultural enterprises (small, medium, and large) as of 2024, and the key areas for implementing these strategies. Based on the projected indicators for 2026-2027, changes to these strategic sets for managing the development of digital marketing are considered to adjust and increase the competitiveness of each agricultural entity.

Optimized organizational and functional models of digital marketing management of agro-food enterprises in Ukraine have been developed. They are aimed at ensuring the possibility of implementing strategies in this direction through inter-functional interaction of leading specialists in the marketing system, including a clear division of powers and responsibilities, which is critically important for agro-businesses. The proposed improvements at Ukrainian agricultural enterprises require taking into account the specifics of the activities of small, medium, and large enterprises, the level of their digital maturity, the availability of resources, strategic development priorities, and the use of modern digital marketing tools adapted to the scale and structure of the business. Therefore, a model developed for small businesses is based on a simplified structure, where marketing functionality is performed by a universal specialist, and individual areas of digital marketing are implemented with the help of external contractors and freelancers. A hybrid model that integrates internal staff competence and external expertise from consulting, IT, and SMM companies is optimal

for medium-sized enterprises. For large enterprises, a complex, hierarchical, and consolidated organizational structure is proposed, which will function in the format of a digital ecosystem, and within which a full-fledged digital marketing department will be created.

Keywords: globalization of socio-economic relations, integrated assessment, information and communication technologies, marketing strategy, organizational and functional model, agro-food enterprise, enterprise management system, digital transformation, digital marketing.

Список публікацій здобувача

Статті у монографіях:

1. Kucherenko D., Buryk V., **Pleskach O.** Features of digital marketing management based on the innovation IT-solutions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 222–228. (0,35/0,15 друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено основні функції цифрового маркетингу, згруповано інструменти діджитал-маркетингу).*

2. Potapiuk I., **Pleskach O.** Digital marketing management of the enterprise based on IT-infrastructure and digital technologies. *Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4 : collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. P. 219–226. (0,33/0,13 друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено напрямки управління цифровим маркетингом підприємства на основі IT-інфраструктури та цифрових технологій).*

Статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав:

1. Lozhachevska O., Taranenko A., Raikovska I., **Pleskach O.**, Kupchyshyna O., Mishchenko M., Svider O. Financial strategy of marketing management and communication design in the conditions of a smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. Vol. 45(2023): Issue 4. P. 314–333. URL: <https://sciendo.com/article/>*

[10.15544/mts.2023.32](https://www.webofscience.com/doi/10.15544/mts.2023.32) (**Web of Science**) (1,56/0,23 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено вплив маркетингових інвестицій в цифрову трансформацію, автоматизацію комунікацію та гнучке бюджетування на ефективність діяльності організації).

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Бурик В. В. Сутність поняття цифровий маркетинг та його етимологічні особливості. *Інфраструктура ринку*. 2023. №70/2023. С. 88–93. (**Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index**) (0,60/0,22 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено еволюцію поглядів на поняття «цифровий маркетинг» та надано власне визначення).

2. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Бурик В. В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08). С. 130–136. (**Index Copernicus, Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index**) (0,76/0,27 друк. арк.) (Особистий внесок автора: здійснено узагальнення загальних видів структур управління маркетинговою діяльністю).

3. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Олійник Т. В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). С. 137–142. (**Index Copernicus, Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index**) (0,58/0,21 друк. арк.) (Особистий внесок автора: розподілено види цифрового маркетингу на ті, що були імплементовані з класичного маркетингу та ті, які виникли в наслідок розвитку цифрового середовища).

4. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Особливості оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету*. 2024. Вип. 2(32). С. 239–252. (**Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, Open Ukrainian**

Citation Index) (0,77/0,39 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено групи показників для оцінки окремих напрямків та для визначення інтегральної оцінки рівня діджиталізації маркетингу аграрного підприємства).

Праці апробаційного характеру:

1. Дячков Д. В., Лютий Д. В., **Плескач О. Ю.** Цифрові інновації в аграрному секторі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 9–11. (0,17/0,06 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено переваги економічного, соціального та екологічного характеру застосування цифрових інноваційних технологій в аграрному секторі).

2. Дячков Д. В., Бурик В. В., **Плескач О. Ю.** Особливості управління цифровим маркетингом на основі новітніх ІТ-рішень. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 271–273. (0,21/0,07 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено новітні цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю сучасних підприємств).

3. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 79–81. (0,11/0,06 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій).

4. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Аналіз використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації,*

лідерство : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 268–270. (0,13/0,07 друк. арк.) *(Особистий внесок автора: проведено аналітику використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України).*

5. **Плескач О. Ю.** Показники оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 236–238. (0,17 друк. арк.)

6. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Сутність та види стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 264–266. (0,16/0,08 друк. арк.) *(Особистий внесок автора: здійснено класифікацію стратегій управління цифровим маркетингом сучасного підприємства).*

7. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Особливості здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 2. С. 232–235. (0,14/0,07 друк. арк.) *(Особистий внесок автора: визначено етапи здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства).*

8. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Виклики та загрози використання цифрових інструментів маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери під час війни. *Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур* : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 109–111. (0,2/0,1 друк.

арк.) *(Особистий внесок автора: класифіковано виклики та загрози використання цифрових інструментів маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери під час війни).*

9. **Плескач О. Ю., Дячков Д. В.** Використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 521–525. (0,17/0,09 друк. арк.) *(Особистий внесок автора: охарактеризовано основні проблеми впровадження цифрових технологій на підприємствах агропродовольчої сфери України).*

10. **Плескач О. Ю.** Вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 59–62. (0,15 друк. арк.)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	17
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН.....	28
1.1. Сутність поняття цифровий маркетинг та етимологічні особливості його трансформації.....	28
1.2. Базовий інструментарій управління цифровим маркетингом підприємства.....	49
1.3. Управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій.....	70
Висновки до розділу 1.....	92
Список використаних джерел до розділу 1.....	94
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	112
2.1. Аналіз рівня цифровізації підприємств агропродовольчої сфери...	112
2.2. Оцінка стану використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери.....	133
2.3. Характеристика організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери.....	156
Висновки до розділу 2.....	184
Список використаних джерел до розділу 2.....	187
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ.....	199
3.1. Розробка методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери.....	199

3.2. Актуалізація стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери.....	229
3.3. Вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери.....	252
Висновки до розділу 3.....	271
Список використаних джерел до розділу 3.....	277
ВИСНОВКИ	285
ДОДАТКИ	290

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації соціально-економічних відносин та цифрової трансформації економіки України актуальним завданням стає формування ефективної системи управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери, оскільки зміна поведінки споживачів, швидке поширення цифрових каналів комунікації, зростання ролі великих даних, аналітики, штучного інтелекту та автоматизації вимагають від підприємств адаптації системи маркетингового управління до нових технологічних стандартів. Власне цифровізація маркетингової діяльності забезпечує інтеграцію підприємств у єдиний інформаційний простір, розширює їх ринковий потенціал та створює умови для сталого розвитку. Актуальність проблеми також посилюється необхідністю підвищення конкурентоспроможності агропродовольчих підприємств України на внутрішньому та зовнішньому ринках, де ефективність цифрових інструментів маркетингу прямо впливає на збут, імідж, рівень клієнтської лояльності та інвестиційну привабливість.

Проблематиці цифрової трансформації підприємств та цифрового маркетингу зокрема присвячені наопрацювання Векю К., Енаке Е., Естебана А., Діаса Е., Каннана П., Катарджая Г., Карранса Вальехо Р., Котлера Ф., Мартін-Консуегри Н., Морозана К., Сетьявана І., Хонгшуана Л., які обґрунтували концепцію маркетингу 4.0 та особливості управлінських систем в умовах діджитал-маркетингу, а також Гаола Дж., Елліс-Чедвіка Ф., Ічсана Р., Камалю Ю., Кінгснора С., Отлакан О., Раджшрі С., Савицького А., Чаффі Д., які досліджували стратегії цифрового маркетингу та особливості реалізації його інструментарію. Серед українських учених суттєвий внесок у формування теоретико-методичних засад управління цифровим маркетингом зробили Багорка М., Бондаренко В., Воронкова В., Гречаник Н., Гриценко С., Дибчук Л., Зайцева О., Занора В., Зось-Кіор М., Іванюк І., Капінус Л., Карпіщенко О., Лагута К., Логінова Ю., Лойко Т., Марчук О., Метеленко Н.,

Окландер М., Омеляненко О., Писаренко В., Прокопенко Ю., Терещенко О., Фурсін О., Янковець Т., які досліджували проблематику цифровізації маркетингової діяльності, автоматизації комунікацій, використання інструментів Індустрії 4.0 в управлінні маркетингом, ефективності цифрових каналів просування, управління цифровими бізнес-моделями та інші аспекти.

Аналіз наукових публікацій виявив, що, незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених цифровій трансформації, маркетингу 4.0, діджитал-стратегіям та управлінню інноваційними процесами, зокрема в аграрному секторі, залишається низка невирішених проблем. Відтак, потребують подальшого вивчення питання систематизації інструментарію практичного впровадження цифрових технологій у систему маркетингової діяльності підприємства, побудови організаційно-функціональних моделей управління маркетингом, інтеграції цифрових технологій у систему стратегічного управління підприємства, методологічного забезпечення оцінки ефективності управління цифровим маркетингом, визначення впливу рівня цифрової зрілості на результативність маркетингових інвестицій, що обумовлює наукову і практичну значущість обраної теми дослідження, визначення його мети, завдань і наукового напрямку дисертаційної роботи.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано в рамках наукової діяльності Полтавського державного аграрного університету, зокрема за напрямами наукових тем: «Управління соціально-економічною системою в умовах національних і глобалізаційних викликів» (державний реєстраційний номер 0117U003102), у межах якої автором розвинено теоретико-методологічні основи управління цифровим маркетингом та визначено етимологічні особливості його трансформації, а також актуалізовано модель системи управління цифровим маркетингом підприємства; «Управління соціально-економічним розвитком агропродовольчої сфери України» (державний реєстраційний номер 0118U005208), у межах якої охарактеризовано організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах

агропродовольчої сфери України з їх розподілом на традиційні структури управління та структури управління, поява яких обумовлена цифровізацією функціоналу маркетингу; «Управління національною безпекою в умовах глобалізаційних викликів: макро-, мікро-, регіональний та галузевий рівні» (державний реєстраційний номер 0118U005209), у межах якої розроблено організаційно-функціональну модель управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери; «Концепція інвестиційного й фінансово-кредитного забезпечення техніко-технологічного оновлення і розвитку аграрного виробництва як складової продовольчої та економічної безпеки» (державний реєстраційний номер 0120U105469), у межах якої автором запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери; «Стратегічний менеджмент безпекового розвитку інноваційно орієнтованої агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки» (державний реєстраційний номер 0122U201560), у межах якої автором актуалізовано методику визначення стратегії управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери.

Мета і завдання дослідження. Мета дисертаційної роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Досягнення мети зумовило необхідність виконання таких завдань:

- поглибити теоретичні засади етимології розвитку поняття «цифрового маркетингу»;
- систематизувати базовий інструментарій управління цифровим маркетингом підприємства;
- розвинути модель управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій;
- формалізувати організаційні системи управління цифровим

маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери;

- розробити методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери;

- актуалізувати стратегії управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери;

- оптимізувати організаційно-функціональні моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери.

Об’єктом дослідження є процес управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Предметом дослідження є теоретико-методичні, наукові та практичні засади управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дисертаційного дослідження стали фундаментальні положення економічної теорії, теорії управління, концепції стратегічного управління, маркетингового менеджменту, цифрової економіки, що викладені в наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячені питанням цифрової трансформації управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери. В процесі реалізації мети та завдань дослідження використано систему загальнонаукових й спеціальних методів, що забезпечили всебічність, об’єктивність і достовірність результатів, зокрема: метод історико-логічного аналізу – для з’ясування генези та етимології наукових уявлень про сутність, зміст і структуру цифрового маркетингу, виявлення закономірностей його розвитку в контексті цифровізації економіки та глобалізації соціально-економічних процесів; методи наукової абстракції, індукції, дедукції та узагальнення – при формулюванні мети, завдань і висновків дослідження, а також при розробленні узагальненого визначення поняття «цифровий маркетинг підприємства» і виокремленні його змістовних характеристик;

діалектичний і логічний методи – для систематизації теоретико-понятійного апарату управління цифровим маркетингом та обґрунтування взаємозв'язків між його структурними елементами; економіко-статистичні методи – для оцінювання рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, аналізу тенденцій зміни ключових індикаторів та встановлення закономірностей між рівнем цифрової зрілості та ефективністю маркетингової діяльності; метод анкетування та експертних оцінок – для збору первинної інформації про стан цифрової трансформації маркетингових процесів, практики використання цифрових технологій та їх вплив на ефективність маркетингових комунікацій; метод порівняльного аналізу – для зіставлення моделей управління цифровим маркетингом на малих, середніх і великих підприємствах агропродовольчої сфери; графічний метод – для візуалізації результатів дослідження, відображення структурних моделей, динаміки показників та аналітичних залежностей; кореляційно-регресійний аналіз – для визначення ступеня впливу чинників цифровізації маркетингової діяльності на результативність функціонування підприємств та прогнозування напрямів підвищення ефективності управління цифровим маркетингом; метод моделювання – використано при розробленні організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери, яка інтегрує суб'єктно-об'єктну структуру, технологічні інструменти, аналітичні механізми та цільові орієнтири розвитку, а також підходи: системний – для обґрунтування цифрового маркетингу як цілісної системи, що поєднує суб'єкт, об'єкт, процеси, технології та інструменти та для побудови концептуальної моделі управління маркетинговою діяльністю в цифровому середовищі; процесний – для моделювання послідовності етапів управління цифровим маркетингом підприємства та визначення логіки функціонування управлінського циклу; функціональний – для ідентифікації системи загальних і специфічних функцій цифрового маркетингу, а також для встановлення їх взаємозв'язку із загальними управлінськими функціями підприємства; ситуаційний підхід – для виявлення впливу динамічних умов зовнішнього

середовища на формування стратегій цифрового маркетингу підприємств агропродовольчої сфери, а також для обґрунтування необхідності гнучкості управлінських рішень у кризових і нестабільних умовах; інструментальний, стратегічний, аналітичний та клієнтоцентричний підходи – для побудови сучасних концепцій управління цифровим маркетингом, систематизації інструментарію цифрових технологій та формування методичних засад підвищення ефективності маркетингових рішень. Застосування зазначених методів дало змогу забезпечити наукову обґрунтованість результатів, комплексність дослідження, поєднання теоретичних і прикладних аспектів, а також сформулювати практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери.

Інформаційна база дослідження охоплює статистичні матеріали Державної служби статистики України, дані галузевих міністерств і відомств, аналітичні огляди міжнародних організацій, результати авторського опитування та анкетування керівників і маркетологів агропродовольчих підприємств України. До емпіричної бази також віднесено матеріали наукових конференцій, монографій, фахових статей, статистичних збірників, аналітичних звітів, довідкових видань і спеціалізованих інформаційних інтернет-ресурсів. Окреме місце у структурі інформаційного забезпечення посідають власні первинні та аналітичні матеріали дисертанта, отримані в результаті систематизації даних опитувань підприємств, узагальнення показників ефективності цифрового маркетингу, оцінки рівня цифрової зрілості та економічної результативності використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в теоретичному обґрунтуванні, систематизації та розробленні науково-методичних і практичних положень щодо підвищення ефективності управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин. У процесі виконання дослідження здобувачем отримано результати, які мають наукову новизну та практичну цінність і

виносяться на захист, зокрема:

удосконалено:

- визначення поняття «цифровий маркетинг», яке, на відміну від існуючих, розглядається не лише як сукупність технологічних інструментів просування, а як інтегрована система управлінських взаємодій, що формується суб'єктами маркетингової діяльності та реалізується в онлайн-просторі на основі інтернет-технологій, мобільного зв'язку, цифрового мовлення, локальних мереж, автономних електронних пристроїв та інших інноваційних засобів, забезпечуючи стратегічну комунікацію, персоналізацію взаємодії з клієнтами й підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства;

- методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери, який, на відміну від існуючих, базується на трирівневій системі показників, що розподілені на чотири основні групи (рівень цифровізації маркетингової діяльності, рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованості, рівень фінансування управління цифровізацією маркетингу, рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності) та слугують основою визначення інтегральних значень для розрахунку загального показника рівня управління цифровізацією маркетингом підприємства, який дозволяє повно, всебічно, об'єктивно оцінити рівень управління діджиталізацією в сфері маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери, визначити проблемні місця та розробити стратегії для їх усунення;

- моделі матриць стратегій управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, які, на відміну від існуючих, визначаються з однієї сторони значеннями показників рівнів цифровізації маркетингової діяльності, управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності та кадровим потенціалом управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств, а з іншої – значенням інтегрального показника рівня

управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства, що надало змогу окреслити поточну та перспективну стратегію цифровізації маркетингової діяльності, стратегію управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, стратегію фінансування цифрового маркетингу та стратегію кадрового потенціалу в сфері цифрового маркетингу для груп аграрних підприємств, які будуть сприяти їх сталому розвитку;

– організаційно-функціональні моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери, які, на відміну від існуючих, передбачають урахування специфіки діяльності малих, середніх та великих підприємств, рівня їх цифрової зрілості, наявних ресурсів і стратегічних пріоритетів розвитку, а також застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу, адаптованих до масштабів та структури господарювання, що дозволило забезпечити не лише технічну можливість впровадження сучасних цифрових інструментів, але й створити основу для міжфункціональної взаємодії, швидкого прийняття управлінських рішень, гнучкого розподілу повноважень і відповідальності, а також ефективного використання маркетингових бюджетів.

набули подальшого розвитку:

– теоретичні засади щодо систематизації базового інструментарію управління цифровим маркетингом підприємства, який, на відміну від існуючих, не має прив'язки до конкретного виду чи напрямку маркетингової діяльності та, одночасно, диференціює інструменти діджитал-маркетингу на групи відповідно до їх призначення та сфери застосування (розумні гаджети, інтернет-комунікація, цифрове телебачення та цифрове радіо), що дає можливість трансформувати цифровий маркетинг з функціональної системи в комплексний стратегічний механізм, здатний змінювати сутність маркетингової діяльності в цифровому просторі, формуючи нові можливості для підприємства;

– модель управління цифровим маркетингом підприємства на основі IT-інфраструктури та цифрових технологій, яка, на відміну від існуючих,

виходить за межі опису елементів, пропонуючи цілісну, динамічну систему, яка здатна адаптуватися та розвиватися синхронно з еволюцією цифрових технологій та змінами у поведінці споживачів, а її інноваційний характер полягає у здатності всебічно відображати та систематизувати сучасні управлінські підходи в діджитал-середовищі, що дозволяє релевантно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації;

– формалізація організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України з диференціацією на традиційні структури управління та структури управління, поява яких обумовлена цифровізацією їх функціоналу, яка, на відміну від існуючих, включає етапність трансформації традиційних в більш гнучкі моделі, з метою надання суб'єктам господарювання агропродовольчої сфери можливості визначення подальшого переходу до більш складних та діджиталорієнтованих систем управління для посилення конкурентних позицій, що є важливим елементом маркетингового менеджменту в умовах глобальної цифровізації соціально-економічних відносин.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що розроблені теоретичні, методичні та прикладні положення трансформовані у практичні рекомендації, які можуть застосовуватися підприємствами агропродовольчої сфери України, а також органами державної влади та місцевого самоврядування під час розробки та впровадження стратегій цифрової трансформації аграрного сектору. Практичну цінність має запропонована організаційно-функціональна система управління цифровим маркетингом. Використання результатів дослідження сприятиме підвищенню ефективності маркетингових інвестицій, формуванню клієнтоорієнтованих стратегій просування, зміцненню позицій вітчизняних агропродовольчих підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках, а також розвитку цифрової інфраструктури регіонального рівня. Зазначені рекомендації використані в роботі Департаменту агропромислового розвитку Полтавської

обласної військової адміністрації (довідка № 01-69.828 від 10.10.2025 р.), Інституту соціальної трансформації, м. Переяслав (довідка № 1-10/25, від 19.03.2025 р.), Української асоціації з розвитку менеджменту та бізнес-освіти, ТОВ «Спецлісмаш», м. Лубни, Полтавської області (довідка № 01/227 від 18.04.2025 р.), ТОВ «Кононівський елеватор», м. Полтава (довідка № 1-16, від 30.04.2025 р.), ПП «Лубнимаш», м. Лубни, Полтавської області (довідка № Н-01/1-124/1 від 11.04.2025 р.), ТОВ «Асагро-Лубни», м. Лубни, Полтавської області (довідка № 87 від 09.04.2025 р.), ФГ «Тютюнники», с. Велика Рудка, Полтавської області (довідка № 34, від 21.03.2025 р.), ФОП «Барда В.М.», м. Полтава (довідка № 1/37, від 11.03.2025 р.). Результати дослідження прийняті до імплементації в навчальному процесі Полтавського державного аграрного університету МОН України при викладанні дисциплін «Інформаційні системи і технології в маркетингу», «Маркетинг у соціальних мережах», «Маркетингові комунікації», «Аграрний менеджмент», «Цифровий менеджмент». (довідка № 01-11/65 від 15.05.2025 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій висновки, рекомендації та положення наукової новизни одержані автором особисто. Із опублікованих у співавторстві праць у дисертаційній роботі використано лише ті положення, які є результатом особистої праці здобувача. Теоретичні розробки та науково-практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин, які містяться в роботі та виносяться на захист, викладені в переліку наукових праць автора.

Апробація результатів дисертації. Основні результати дослідження, висновки та пропозиції дисертації доповідалися, обговорювалися та одержали схвалення на 10 міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, таких як: VII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.),

VII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 18 травня 2023 р.), I Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 28 вересня 2023 р.), VIII Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки» (м. Полтава, 23 листопада 2023 р.), VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 16 травня 2024 р.), II Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 27 вересня 2024 р.), I Міжнародна науково-практична конференція «Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур» (м. Полтава, 22 квітня 2025 р.), IX Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 15 травня 2025 р.), III Міжнародна науково-практична конференція «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (м. Полтава, 23 вересня 2025 р.).

Публікації. Теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи відображені в 18 наукових працях, із яких 2 статей – у колективних монографіях, 4 статі – у періодичних виданнях України, що внесені до міжнародних наукометричних баз даних, 1 стаття – у періодичних наукових виданнях іноземних держав, зокрема у журналі, включеному до наукометричної бази даних Web of Science, 10 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг наукових праць за темою дисертації становить 6,56 друк. арк., особисто автору належить 2,52 друк. арк.

Структура та обсяг роботи. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 315 найменувань, 12 додатків викладених на 111 сторінках. Основний текст дисертації становить 241 сторінку та містить 31 таблицю, 73 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутність поняття цифровий маркетинг та етимологічні особливості його трансформації

У сучасному світі спостерігається стрімке зростання кількості та різновидів цифрових пристроїв – від персональних комп'ютерів, смартфонів, планшетів до інтерактивних панелей, ігрових консолей, домашніх медіацентрів і систем навігації. Паралельно з цим активно еволюціонують інформаційно-комунікаційні технології, серед яких мережеві рішення, цифрове мовлення, мобільні платформи, мультимедійна передача даних і сервіси геолокації. Новітні цифрові інструменти поступово охоплюють усі сфери людської діяльності – покупки, спілкування, дозволя відбуваються переважно у віртуальному середовищі, зокрема через Інтернет. Такий тренд став можливим завдяки широкому розповсюдженню пристроїв із доступом до мережі: за даними Digital 2022 Global Statshot (DataReportal), у світі понад 5 мільярдів користувачів Інтернету, з яких 67 % використовують мобільні телефони [162]. Ці технологічні зрушення мають значний вплив на трансформацію підходів до функціонування бізнесу, спричиняючи масштабні зміни в діяльності як окремих підприємств, так і міжнародних компаній.

Глобалізаційні процеси та процеси діджиталізації зумовлюють інтеграцію національних ринків, не зважаючи на їх територіальну розосередженість, що і змушує підприємства швидко адаптувати маркетингові стратегії до нових викликів, таких як зміни споживчих уподобань, підвищення рівня конкуренції, технологічні інновації та динаміка цифрового середовища [159]. Водночас, ці ж процеси формують новий вид взаємодії держави, бізнесу та споживачів – цифровий маркетинг, який для сучасних

суб'єктів господарювання забезпечує можливості для розширення ринкової присутності, персоналізації комунікацій із клієнтами та підвищення ефективності маркетингових кампаній за допомогою сучасних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, автоматизація й цифровізація маркетингових процесів, аналітика споживчої поведінки тощо. Так як виникає новий вид взаємодії, зумовлюється й необхідність його всебічного дослідження, яке, в першу чергу, передбачає визначення концептуального підґрунтя формування та розвитку управління цифровим маркетингом [3; 4; 28; 63; 123]. Отже, саме дослідження теоретичних аспектів управління цифровим маркетингом у сучасних умовах дозволяє сформуванню науково обґрунтовані підходи до ефективної цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств та забезпечити їх стійкий розвиток у глобальній економіці.

Постійний розвиток інформаційного суспільства, цифрової економіки, глобалізаційних процесів зумовлюють нагальну потребу в постійному вдосконаленні системи цифрового маркетингу як динамічної та трансформаційної моделі управління бізнесом, застосування інструментарію якого відкриває нові можливості для зміцнення конкурентних позицій суб'єктів господарювання та їх ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Завдяки цифровим каналам комунікації підприємства отримують змогу оперативно передавати маркетингову інформацію потенційним споживачам і підтримувати безперервний двосторонній зв'язок. Крім того, цифровий маркетинг забезпечує глибше розуміння поведінки споживачів через аналіз їхньої активності в діджитал-середовищі, зокрема у мережі Інтернет, соціальних мережах, месенджера та інших способах комунікацій з потенційними та існуючими клієнтами, що надає змогу формувати портрети клієнтів, сегментувати аудиторію та створювати максимально персоналізовані маркетингові кампанії. Водночас, поява інноваційних форматів комунікації з користувачами, модернізація методів просування товарів й послуг, а також впровадження високотехнологічних інструментів цифрового впливу

вимагають ґрунтовного дослідження управлінських механізмів цих процесів, оскільки лише за умов сучасного й адаптивного управління маркетинговою діяльністю цифрові інструменти можуть бути справді результативними.

Слід зазначити, що науковому доробку стосовно проблематики визначення сутності цифрового маркетингу, його етимологічним особливостям трансформації присвячені численні праці вітчизняних та закордонних науковців та практиків, зокрема: Ажажою М. [1-2; 30], Андрюкайтене Р. [4; 27-28; 134], Багоркою М. [6-7], Балук Н. [23], Беліковою О. [10], Венгером Є. [1-2; 20], Вовчанською О. [23], Воронковою В. [4; 27-30; 108; 123-134], Головчук Ю. [38], Гречаником Н. [40-41], Гриценко С. [43], Гриценко Т. [44], Дибчук Л. [50], ДіасЕ. [141], Естебан А. [141], Івановою Л. [23], ЗанороюВ. [31], Кананом П. [141], Карпіщенко О. [67], Карранса-Вальєхою Р. [141], Котлером Ф. [72-73], Лагутою К. [76], Логіновою Ю. [67], Лойко Є. [72], Мартін-Консуєгрою Н. [139], Метеленко Н. [91; 108], Окландером М. [95-96], Отлаканом О. [151], Рубан В. [111-112], Чаффі Д. [123; 137-138], Черненко О. [126], Янковець Т. [131] та іншими.

Водночас, як вже зазначалось, постійні трансформації у моделях, механізмах, процесах, інструментах цифрового маркетингу визначають необхідність постійної актуалізації його сутності та значення в діяльності сучасних підприємств, взаємозв'язку та взаємоінтеграції із традиційними маркетинговими процесами, а відповідно і розробку релевантних моделей управління цією системою організації.

У науковій літературі традиційно простежується три основні етапи еволюції маркетингової діяльності: від орієнтації на продажі до маркетингового підходу, а згодом – до цифрового маркетингу [2; 15; 30; 49; 57; 91; 109]. Зміна цих домінант у ринковій практиці безпосередньо пов'язана з трансформацією бізнес-завдань. Рушійною силою такого переходу стала широка інтеграція новітніх технологій, що спираються на досягнення промислових революцій, цифрову трансформацію, інноваційні рішення та розвиток концепції Індустрії 4.0. Саме вплив цих чинників і обумовив перехід від одного етапу маркетингової діяльності до іншого (рис. 1.1).

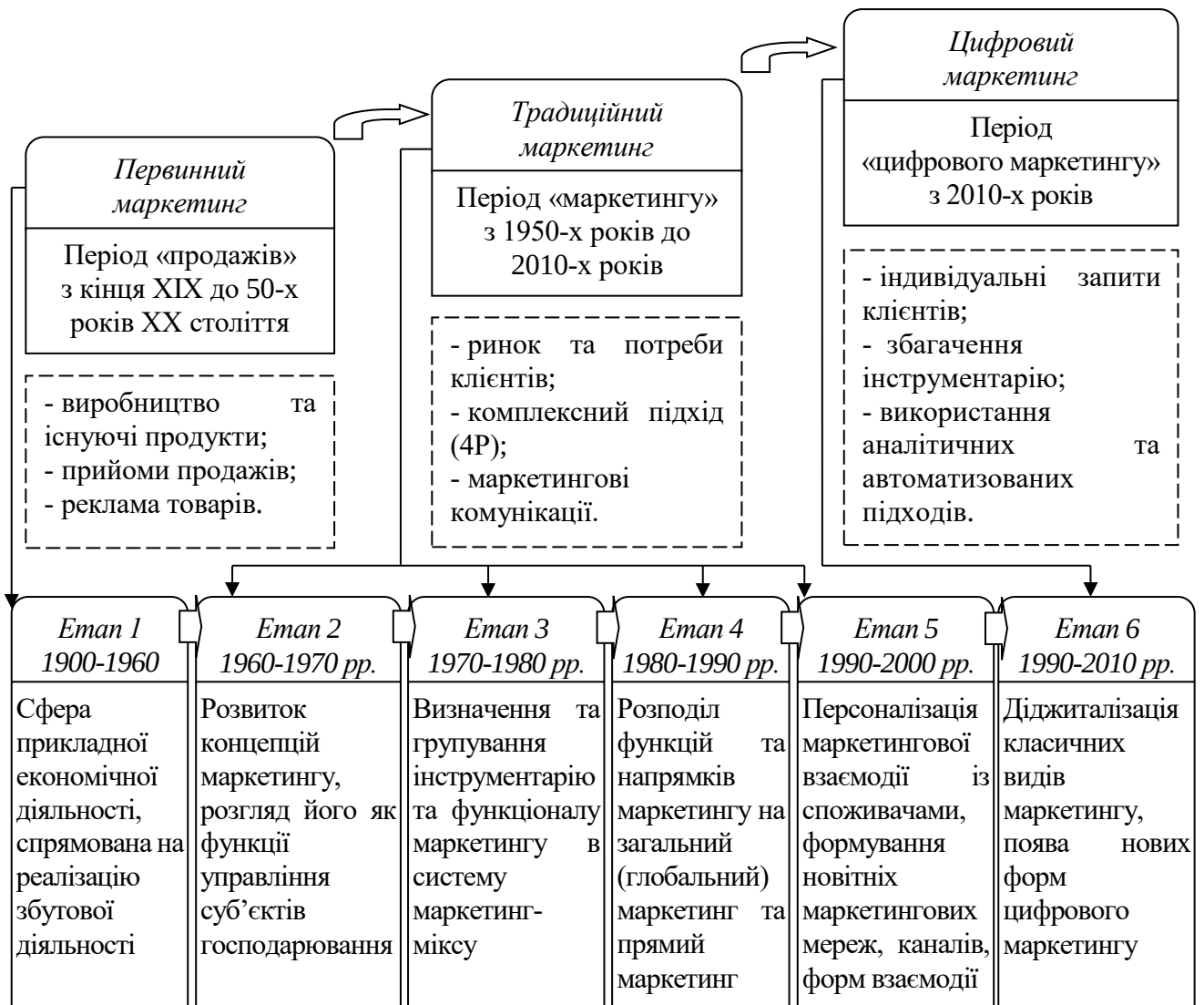


Рис. 1.1. Зміна концепцій маркетингу [згруповано на основі 2; 15; 30; 49; 57; 75; 77; 91; 94; 96; 123; 145]

Відтак, цифровізація маркетингової діяльності на самому початку проявлялася через використання вузьконаправленого інструменту – мережі Інтернет, що дало початок первинній формі діджитал-маркетингу – онлайн маркетингу. З часом цифрові засоби комунікації почали відігравати ключову роль у процесі прийняття споживчих рішень. Зараз споживачі все частіше сприймають онлайн-середовище як головне джерело отримання інформації, порівняння альтернатив, здійснення замовлень товарів і послуг, а також як засіб перевірки громадської думки. Саме тому, в умовах цифровізації світової економіки й відбувалась повна інтеграція цифрових каналів у маркетингову систему підприємств. Відтак, те, що раніше вважалося окремим напрямком

(цифровий маркетинг), перетворилося на обов'язкову складову всієї маркетингової діяльності. Водночас, попри значну увагу до нової парадигми маркетингу в сучасній літературі [10; 17; 20; 22; 27; 33-34; 40; 43; 58; 73; 85; 100; 112; 119; 133; 136; 141; 147; 153; 157], у багатьох дослідженнях не приділяється належної уваги змінам у поведінці споживачів, що відбуваються під впливом цифрових технологій, але слід зважати на те, що процеси цифровізації спричиняють нові ефекти та тенденції в поведінці споживачів (рис. 1.2).

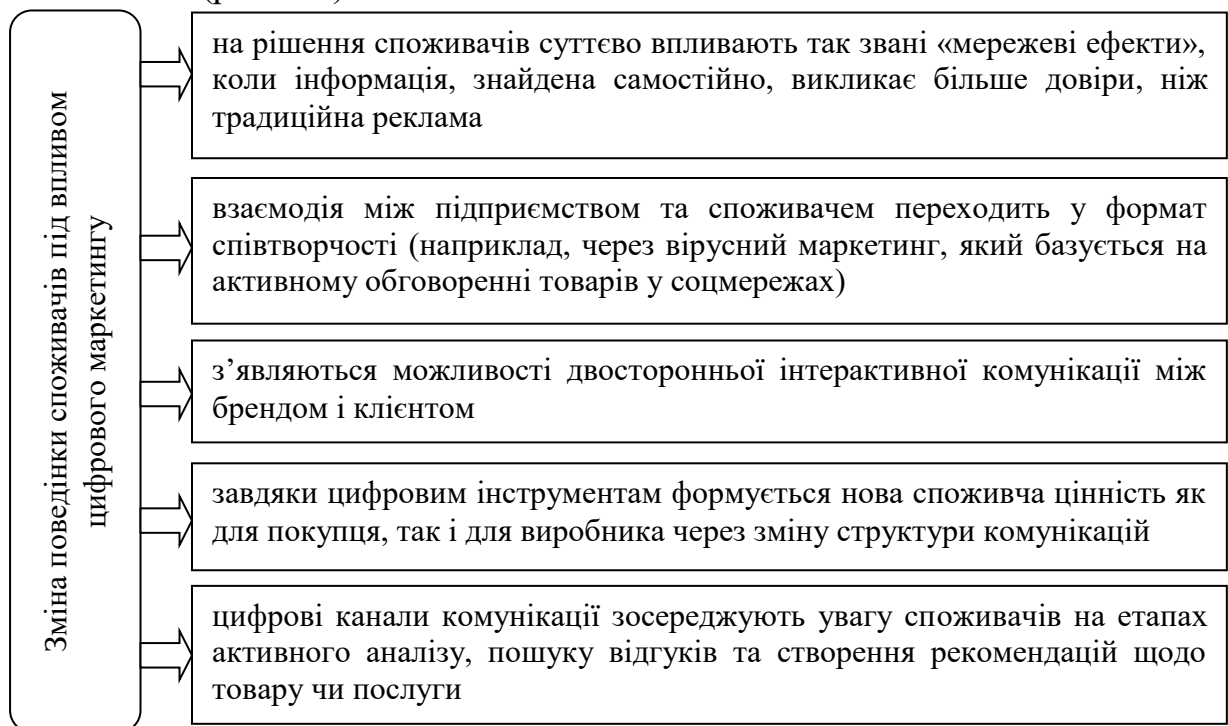


Рис. 1.2. Тенденції зміни в поведінці споживачів під впливом цифрових технологій маркетингу підприємства [сформовано на основі 13; 23; 56; 137; 160]

Саме тому, серед ключових змін, які були спричинені результатами науково-технічного прогресу XXI століття, зокрема формування інформаційного суспільства [29; 92], розвиток смарт-економіки та цифрова глобалізація, стала поява та активне впровадження цифрового (digital) маркетингу. Відповідно, контекст зміщення маркетингових процесів на використання інструментів цифровізації в діяльності сучасних підприємств набуло нових рис, що вимагало перегляду традиційних підходів до управління маркетингом загалом. Водночас, цифровий маркетинг і наразі продовжує

динамічно змінюватися, формуючи нові умови для ефективного розвитку підприємств і зміцнення їх конкурентних позицій на ринку.

Дослідники зазначеної предметної області пов'язують започаткування цифрового маркетингу як концепції із інновацією проведеною компанією Channel Net Soft Group, що вперше запровадила для споживачів своєї продукції інструментів просування – анкети зворотного зв'язку, які розміщувались у друкованих виданнях у вигляді дискет на яких містився інтерактивний мультимедійний контент. Загалом, більшість дослідників погоджуються, що поняття цифрового маркетингу бере свій початок у 1990-х роках, коли Інтернет почав активно проникати у повсякденне життя користувачів. Водночас слід підкреслити, що digital-маркетинг не є сталим з позиції категоріального апарату, оскільки його зміст постійно змінюється, розвивається та трансформується відповідно до соціальних потреб і технологічних змін [144]. За визначенням Американської маркетингової асоціації, цифровий маркетинг використовує всі інструменти та методи просування, що реалізуються через електронні пристрої, тобто у цьому контексті підприємства використовують різноманітні онлайн-канали: від веб-сайтів, блогів і пошукових систем до електронної пошти, соціальних мереж та відеоконтенту для взаємодії зі своєю цільовою аудиторією [161].

Звертаючись до етимологічного розуміння терміна, варто зазначити, що ще донедавна цифровий маркетинг трактувався як сукупність дій компаній, спрямованих на отримання прибутку шляхом інтеграції цифрових технологій. Основна мета такого підходу полягала у вивченні споживчих уподобань, виявленні їхніх потреб, формуванні прогнозів та оптимізації клієнтського досвіду, що забезпечувало побудову ефективної комунікації та сприяло задоволенню як індивідуальних, так і суспільних запитів [43].

Більш сучасне розуміння цифрового маркетингу визначає його як стратегічний інструмент бізнес-комунікацій, який дозволяє не лише створювати, просувати та доставляти товари й послуги, а й налагоджувати двосторонній зв'язок із клієнтами. Його особливістю є націленість на

безперервну взаємодію з цільовими групами в секторах B2B та B2C, а також на аналітичний супровід маркетингових кампаній за допомогою точних цифрових метрик. Такі показники, як ROI (рентабельність інвестицій) та conversion rate (коефіцієнт конверсії), є базовими критеріями оцінки ефективності маркетингових рішень у цифровому середовищі [138].

Наукова література містить різноманіття підходів до тлумачення сутності цифрового маркетингу. Відтак, частина дослідників розглядає його як синонім інтернет-маркетингу, що спрямований на аналіз взаємодії економічних суб'єктів на ринку у цифровому просторі з метою створення універсальних платформ, через які задовольняють потреби суспільства, а для підприємств забезпечується отримання прибутку [10; 47; 61; 98].

Інші група науковців визначають цифровий маркетинг як поєднання теоретичних концептів класичного маркетингу та сучасних інформаційних технологій, які у взаємодії формують механізми електронного просування товарів та послуг [40-41; 65; 95-96; 125].

З позицій третьої групи авторів, цифровий маркетинг – це інструментарій просування, що ґрунтується на використанні різноманітних форматів цифрової реклами, таких як банери, реклама в соціальних мережах, месенджерах і цифрових спільнотах [43; 76; 81; 100; 105]. При цьому акцент робиться на важливості інтеграції таких інструментів, як контекстна та банерна реклама, email-маркетинг, SEO, SMO, SMM і SEM [43; 100].

У дослідженнях [44; 106; 129; 132] цифровий маркетинг подається як набір методів, що допомагають підприємствам просувати власні веб-ресурси, розвивати бренд і збільшувати прибуток через застосування цифрових технологій.

Деякі автори [9; 50; 76; 84] також акцентують увагу на функціональному призначенні цифрового маркетингу як комплексу дій, спрямованих на аналіз особливостей інтернет-ринку, забезпечення ефективного просування і реалізації продукції за допомогою сучасних цифрових інструментів. У центрі уваги в цих підходах – ефективна реклама, управління збутом та регулярне

цифрове дослідження ринкових процесів. Інша група дослідників, розглядають дане поняття з більш концептуальної точки зору та визначають його як інноваційний інструмент взаємодії підприємства з цільовим ринком, який базується на використанні цифрових каналів для просування бренду чи продукції. Його мета – забезпечити результативне спілкування з поточними та потенційними споживачами як в онлайн-, так і в офлайн-просторі [33]. Завдяки таким інструментам, як вуличні рекламні панелі, QR-коди, мобільні застосунки, текстові та мультимедійні повідомлення, відеопанелі й інтерактивні термінали, відбувається перенаправлення цільової аудиторії з фізичного простору до цифрового, забезпечуючи інтеграцію офлайн- і онлайн-комунікацій [103].

Цікавим є погляд на цифровий маркетинг як метод або спосіб зниження витрат за рахунок здійснення певних ринкових заходів: дослідження ринку, розподіл продукції або послуги, її просування, створення іміджу торгових марок, формування товарної, цінової політики, та управління маркетингом. А також трактування закордонного автора, який визначає діджитал маркетинг як комплексну технологію, яка слугує засобом просування товарів і послуг, інформування споживачів про них, а також залучення аудиторії з метою її подальшої конверсії в клієнтів [153].

Сучасні погляди на цифровий маркетинг передбачають його трактування як прогресивного вектору еволюції маркетингової стратегії установ, організацій, підприємств. Йдеться про використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій для формування, просування та підтримки бренду і продуктів з метою привернення уваги потенційних клієнтів, їх залучення та утримання. Водночас, цифровий маркетинг слугує ефективним інструментом покращення комунікації з клієнтами та досягнення стратегічних маркетингових завдань суб'єкту господарювання [102].

Загалом, цифровий маркетинг за останній час свого етимологічного розвитку істотно еволюціонував, що позначилося навіть на зміні підходів до його трактування та змістовного наповнення (додаток А, рис. 1.3).

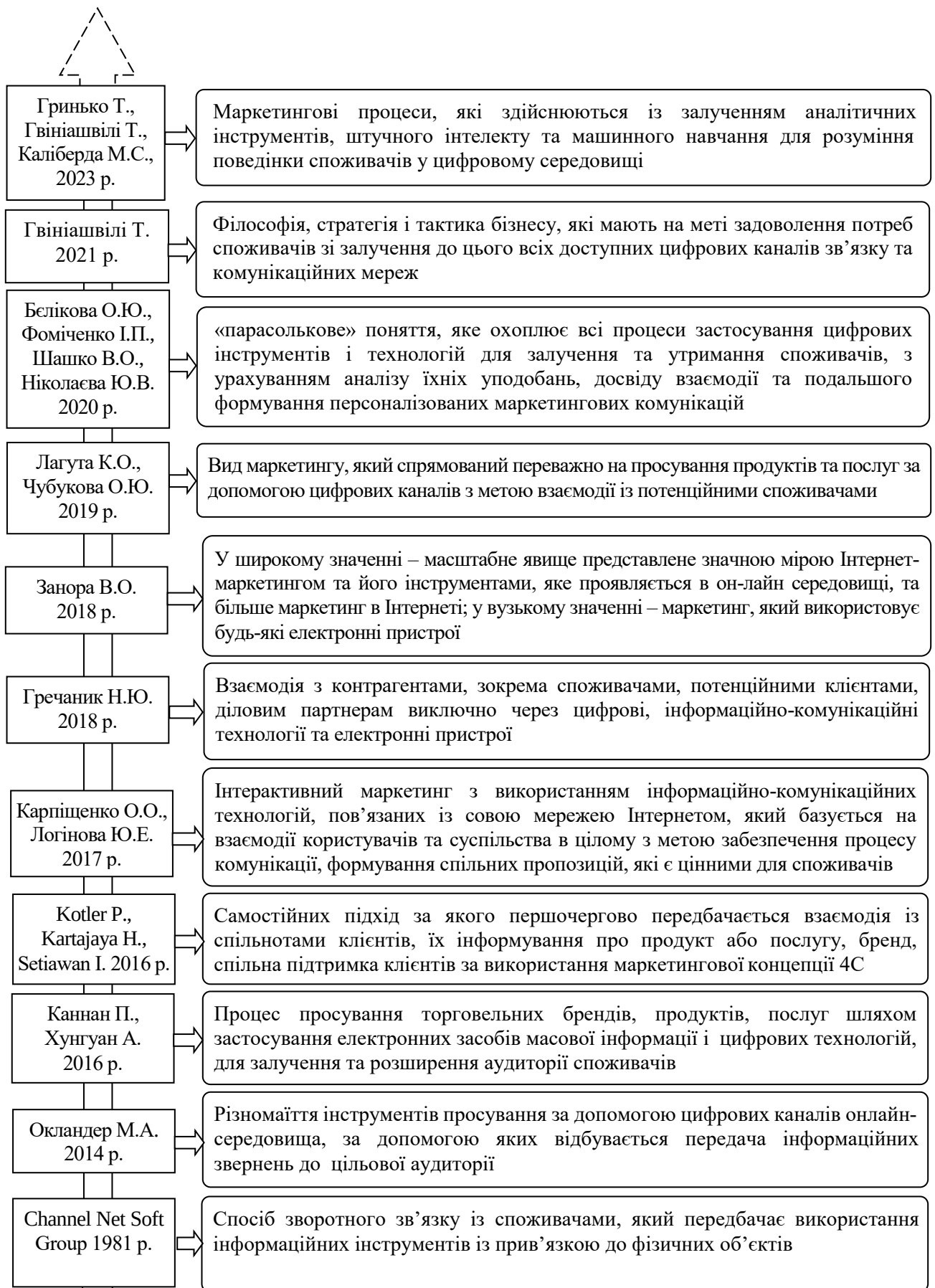


Рис. 1.3. Етимологія розвитку поняття «цифрового маркетингу»

[сформовано на основі 10; 34; 41-42; 61; 65; 76; 95-96; 144-145; 147]

З розглянутої етимології спостерігається постійна зміна сутності категорії «цифровий маркетинг» та його змістовного наповнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етимологічна зміна сутності поняття «цифрового маркетингу» [сформовано на основі 9-10; 33; 40-44; 47; 50; 61; 65; 76; 81; 84; 95-96; 98; 100; 102-103; 105-106; 125; 128; 132; 138; 153]

Етимологічний етап дослідження сутності поняття «цифровий маркетинг»	Характеристика сутності поняття «цифрового маркетингу»								
	Просування товарів	Використання цифрових каналів (технологій)	Персоналізоване охоплення споживачів	Онлайн-серевовище (віртуальне, цифрове)	Брендінг	Самостійний вид маркетингу	Співпраця зі спільнотами клієнтів (партнерів)	Стратегічний напрям	Метод збору даних
	+	+	+	+				+	
		+	+				+		
		+		+			+		+
		+	+					+	
	+	+	+	+			+		
	+	+					+		
	+	+	+			+	+		
	+	+		+		+	+		
	+	+			+	+			
	+	+		+					
	+	+	+						
	+								

Відтак, на початку його виникнення під поняттям «цифровий маркетинг» (1981 р.) розуміли інноваційний спосіб просування та рекламування продукції, а також засіб для зворотного зв'язку із споживачами за допомогою інформаційних інструментів. Пізніше (2009 р.) це поняття асоціювалось із можливістю персоналізованої взаємодії із існуючим та потенційним споживачем. Надалі відбулося включення в зміст діджитал-маркетингу як обов'язкового його елементу цифрового середовища (2014 р.), а пізніше й цифрових каналів та технологій (2015-2024 рр.). Після цього (2015-2018 рр.) цифровий маркетинг розглядався як новий та самостійний

вид маркетингу, який включав в своє семантичне охоплення поняття брендингу (2015-2016 рр.), а також передбачав не тільки персоналізовану взаємодію, але й співпрацю зі цілими спільнотами споживачів, клієнтів, партнерів (2016-2023 рр.). В наближений до теперішнього часу, поняття цифровий маркетинг вже не вирізнялось як самостійний вид маркетингу, а воно сприймалось вже як традиційне поняття маркетингової діяльності із використанням інструментів цифрової інфраструктури підприємства. Відмінностями в розгляді даного поняття слугувало тільки його розгляд як стратегічного напрямку діяльності (2021 р., 2023 р.). Відтак, цифровий маркетинг охоплює всі напрями маркетингової діяльності, які реалізуються із залученням сучасних цифрових технологій і комунікаційних каналів і має особливі характерні риси притаманні цьому явищу (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Характерні риси сутності «цифрового маркетингу» [сформовано на основі 66; 73; 79; 87; 110; 116; 119; 123; 132; 142-143]

Зважаючи на зазначене, цифровий маркетинг є всеосяжним поняттям і характеризується наступними аспектами:

- поєднання різних цифрових засобів підприємства (веб-сайту, соціальних платформ, мобільних сервісів, аналітики великих даних, чат-ботів тощо й технологій індустрії 4.0 (Big Data, Internet of Things, штучний інтелект, тощо) для здійснення функцій маркетингової діяльності;
- комплексне охоплення каналів просування, що поєднує цифрові та традиційні форми взаємодії з цільовою аудиторією;
- стратегічний напрям діяльності сучасного суб'єкту господарювання, який допомагає визначити філософію бізнесу;
- раціональне поєднання технологічних інструментів й участі персоналу для повнішого задоволення потреб споживача;
- підтримка постійного зворотного зв'язку між продавцем і кінцевим клієнтом у процесі роздрібної взаємодії;
- оперативне реагування на зміни в споживчих запитах та динаміці ринку;
- персоналізоване налаштування маркетингових дій під конкретного клієнта [18].

Водночас, для всебічності розуміння поняття «цифровий маркетинг» потрібно й дослідити його походження та розвиток з позиції семантичних підходів трактування, кожен з яких передбачає наявність власного об'єкту дослідження (рис. 1.5).

Розуміння досліджуваної категорії «цифровий маркетинг», її трансформацію доцільно розглядати й в предметній області менеджменту, що передбачає класифікацію та характеристики підходів до її визначення й ролі в маркетинговій діяльності підприємства та особливо в межах управлінських процесів. Відповідно до проведеного аналізу літературних джерел визначено традиційні підходи (системний, функціональний, процесний, ситуаційний,) до сутності категорії та особливості управління процесами цифрового маркетингу та сучасні підходи (інструментальний, стратегічний, аналітичний, клієнтоцентричний, контент-орієнтований, мобільно-орієнтований, інформаційний та ринково-орієнтований), які переважно є похідними або

надбудовами класичних.

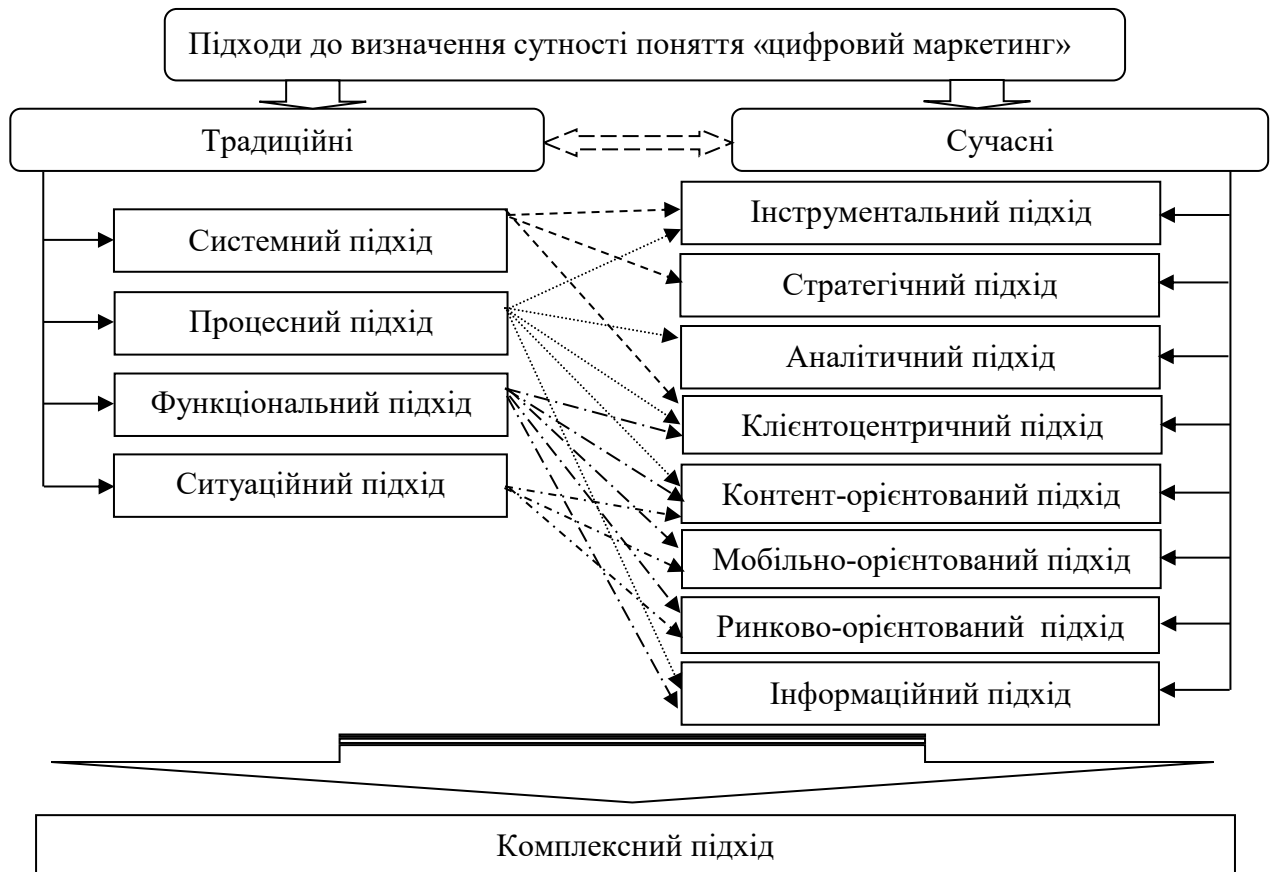


Рис. 1.5. Підходи до трактування категорії «цифровий маркетинг» [сформовано на основі 6; 16; 19; 25-26; 32; 35; 37-38; 51; 64-66; 71; 75; 78; 90; 95; 104; 108; 113; 119; 123; 127; 149]

Як один із класичних управлінських підходів, системний підхід до визначення цифрового маркетингу передбачає комплексність його розгляду з позиції взаємопов'язаної сукупності елементів (суб'єкту, об'єкту, інструментів, технологій, процесів), що у межах своєї взаємодії в цифровій інформаційно-комунікаційній екосистемі забезпечують досягнення мети управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис. 1.6).

Отже, цифровий маркетинг розглядається не лише як поєднання окремих елементів управління маркетинговою підсистемою підприємства, маркетинговою діяльністю, маркетинговою інфраструктурою, а як синкретична система, функціонування елементів якої має чітко визначену мету, а як наслідок і досягнутий результат. Відтак, кожен з цих елементів виконує свою функцію, але разом вони формують єдиний механізм, здатний

адаптуватися до змін у споживчій поведінці, технологічному середовищі та конкурентних умовах. Системний підхід також передбачає активне використання аналітичних даних і KPI для прийняття рішень, забезпечення зворотного зв'язку та постійне вдосконалення маркетингових стратегій.

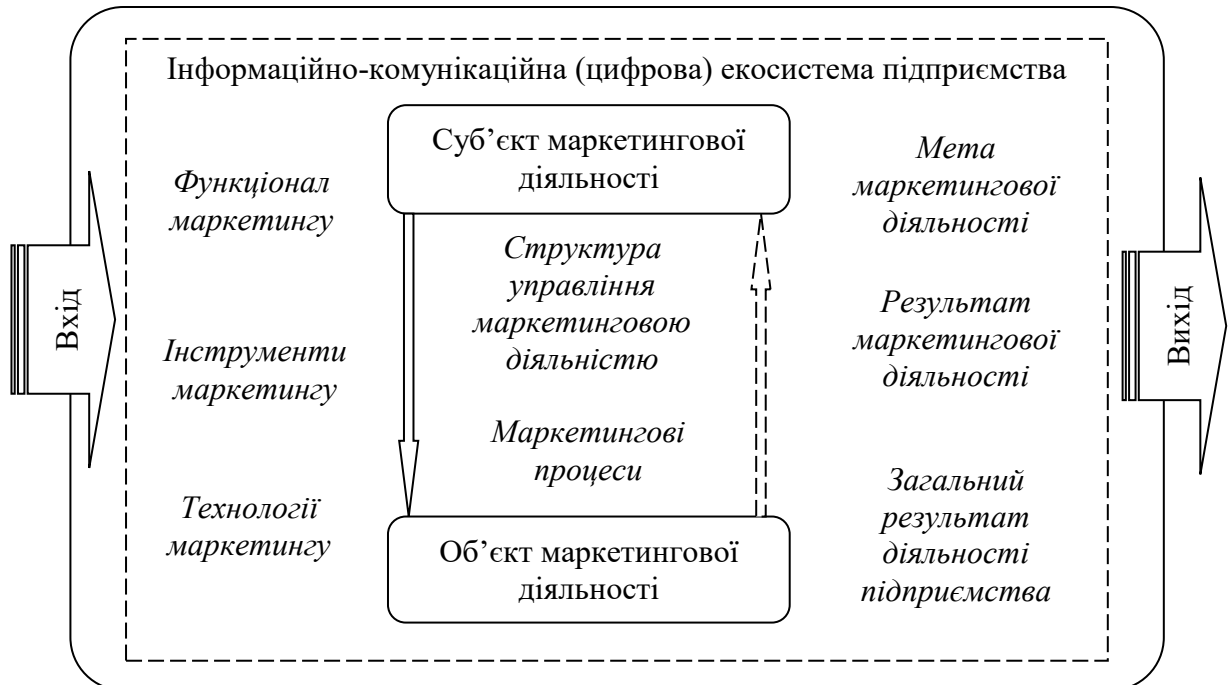


Рис. 1.6. Схематичне зображення системного підходу до визначення цифрового маркетингу підприємства [авторська розробка]

Системний підхід до цифрового маркетингу дозволяє досягти цілісності, керованості та ефективності у маркетинговій діяльності, підвищуючи її результативність, гнучкість і здатність до швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища [6; 66; 108; 122].

Процесний підхід до визначення цифрового маркетингу передбачає розгляд його як сукупності взаємопов'язаних процесів, спрямованих на досягнення конкретних маркетингових цілей підприємства шляхом визначення та чіткої алгоритмізації бізнес-процесів управління маркетингом підприємства за рахунок використання цифрових технологій та онлайн-комунікацій. У межах зазначеного підходу акцент робиться не лише на інструментах чи технологіях, а на логіці, послідовності та ефективності дій, які забезпечують створення цінності для споживача та реалізацію стратегічних завдань суб'єкту господарювання [19; 26; 71; 113]. У контексті підходу

цифровий маркетинг охоплює основні процеси маркетингової діяльності з використанням цифрового середовища та цілій й результати, на досягнення яких які він спрямований (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Схематичне зображення процесного підходу до визначення цифрового маркетингу підприємства [авторська розробка]

Процесний підхід дозволяє структурувати діяльність у сфері цифрового маркетингу, підвищити керованість усіма етапами реалізації маркетингових програм і забезпечити адаптивність до змін у цифровому середовищі. Такий підхід сприяє оптимізації ресурсів, побудові системної аналітики та безперервному вдосконаленню маркетингових процесів.

Функціональний підхід до цифрового маркетингу полягає в розгляді цифрового маркетингу як сукупності взаємопов'язаних функцій, які забезпечують досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в онлайн- та офлайн-середовищі. На основі аналізу літератури, визначено, що розрізняють традиційні функції управління маркетингом як підсистемою підприємства (планування, організація, мотивація та контроль) та специфічні функції, які реалізуються в процесі здійснення маркетингової діяльності і

залежать від типу, виду, організаційної форми, розміру та інших характеристик підприємства [51; 70] (рис 1.8).

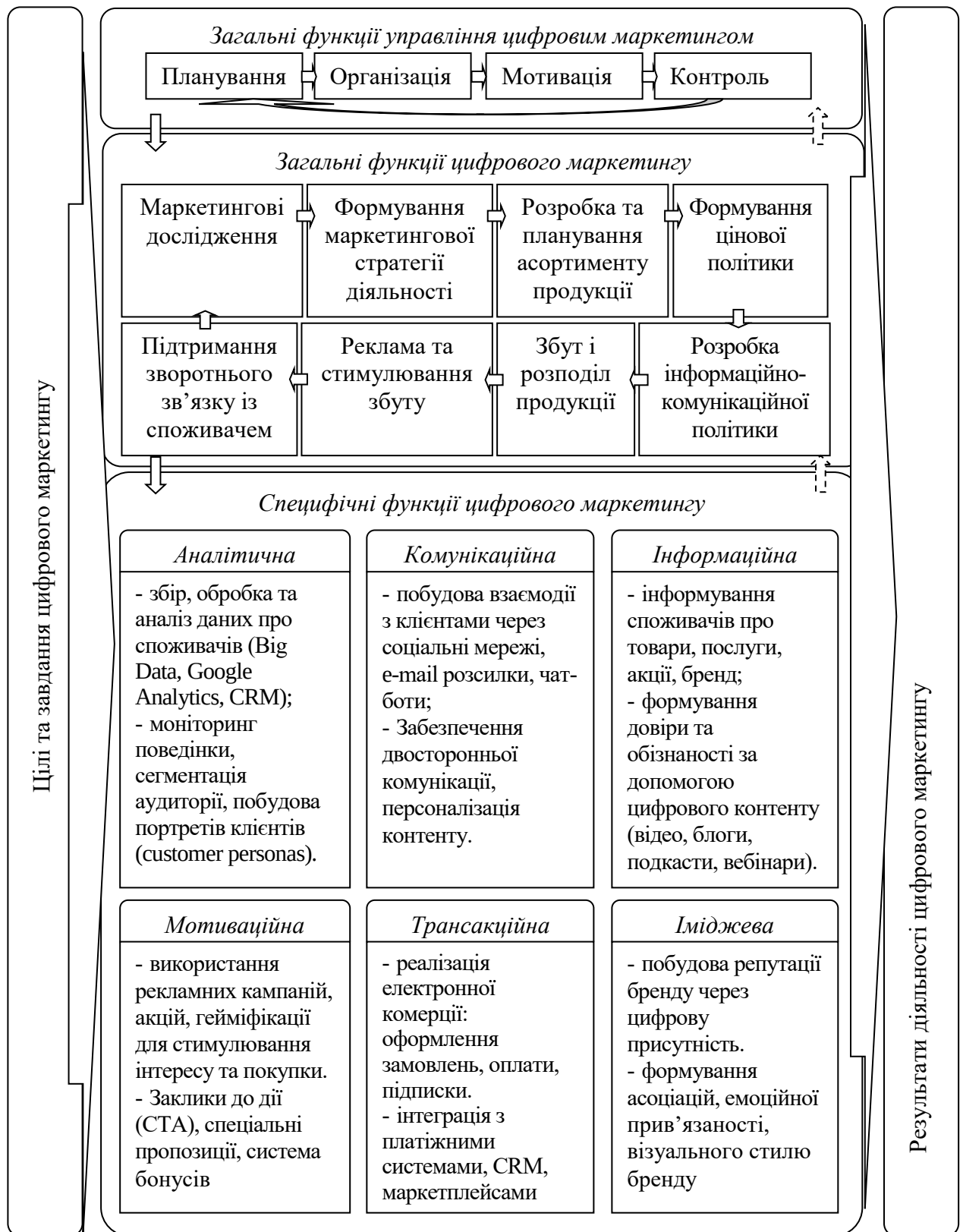


Рис. 1.8. Схематичне зображення функціонального підходу до визначення цифрового маркетингу підприємства [сформовано на основі 51; 75; 95; 99; 105]

Водночас, слід відзначити, що є певний функціонал цифрового маркетингу, який є базовим набором для будь-кого підприємства і реалізується на ньому незалежно від його особливостей

Ситуаційний підхід до цифрового маркетингу передбачає орієнтацію на конкретні умови зовнішнього та внутрішнього середовища, в яких функціонує підприємство, для формування найбільш релевантної стратегії цифрового просування, враховуючи змінні фактори ринку, поведінку споживачів, технологічні тенденції, зовнішньоекономічні умови та інші контекстуальні обставини (рис. 1.9).

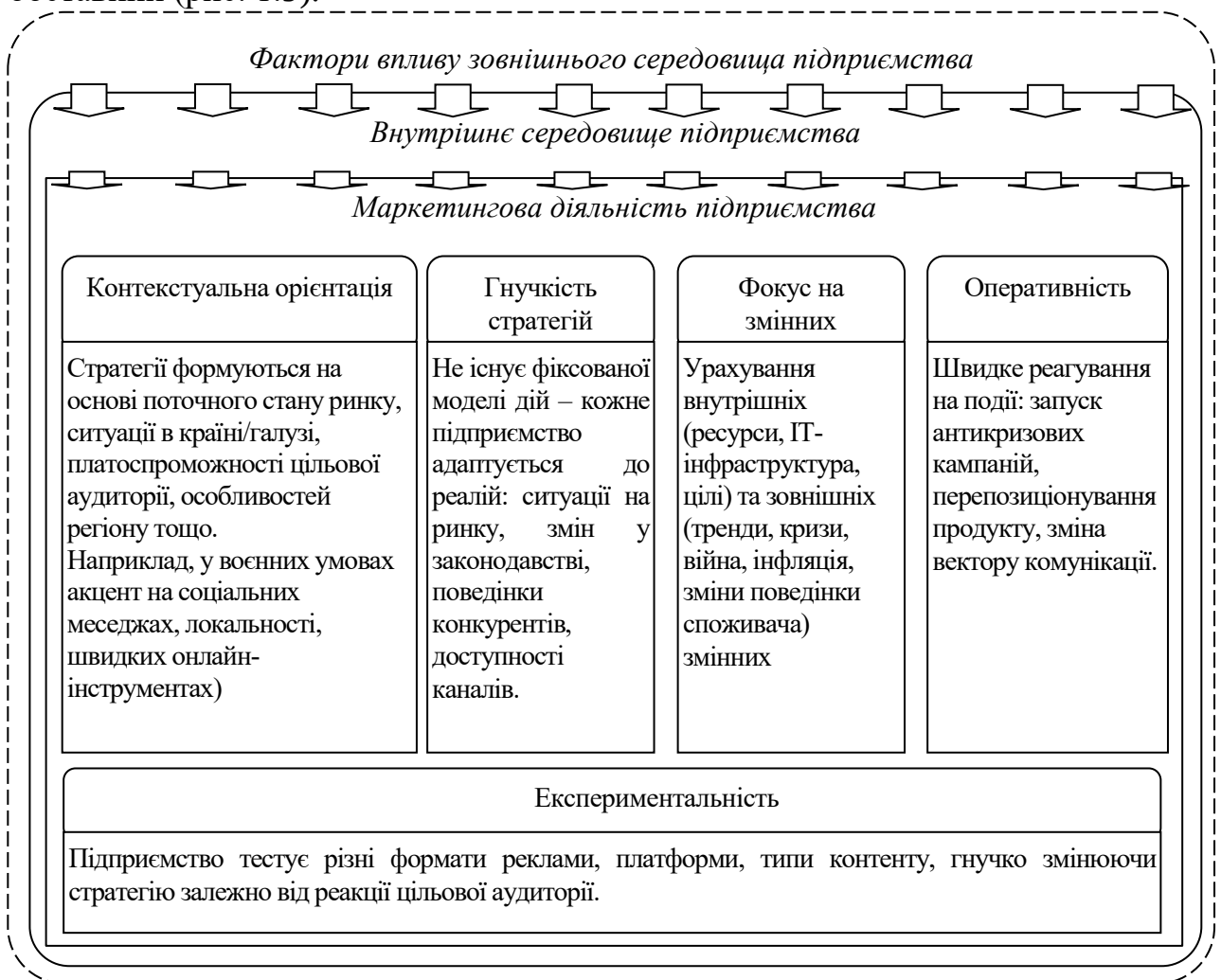


Рис. 1.9. Схематичне зображення ситуаційного підходу до визначення цифрового маркетингу підприємства [сформовано на основі 16; 25; 119; 149]

Цей підхід базується на тому, що не існує універсального набору інструментів або єдиної моделі цифрового маркетингу, яка була б ефективною

для всіх підприємств. Саме тому, ситуаційний підхід у цифровому маркетингу є гнучким інструментом, який дозволяє підприємству залишатися релевантним, конкурентоспроможним і ефективним в умовах нестабільного середовища. Він особливо актуальний у світі, де технології, поведінка споживачів та зовнішні умови змінюються щодня.

Водночас, окрім традиційних, вирізняють і низку сучасних підходів до трактування, особливостей застосування цифрового маркетингу підприємства. Більшість цих підходів базуються на основах класичних підходів, але й враховують особливості сучасного ринку, вимоги споживачів, ІТ-технології, види й типи комунікацій та інші чинники й фактори. Серед сучасних підходів визначено наступні:

– найбільш розповсюдженим серед сучасних підходів є інструментальний підхід, оскільки головною відмінністю цифрового маркетингу є орієнтація на використання сучасних діджитал-технологій, цифрових інструментів (SEO, SMM, email-маркетинг, контент-маркетинг, PPC-реклама тощо) для досягнення маркетингових цілей підприємства. В цьому випадку, цифровий маркетинг розглядається як набір функціональних інструментів, за допомогою яких здійснюється взаємодія з ринком, а кожен інструмент виконує певну функцію в системі маркетингової діяльності (просування, аналітика, автоматизація, комунікація тощо). Цей підхід забезпечує прикладну орієнтацію цифрового маркетингу, дозволяючи компаніям обирати, тестувати, комбінувати та вдосконалювати конкретні цифрові рішення для досягнення маркетингових цілей підприємства. Базисом для формування такого підходу є поєднання елементів системного та процесного підходів [32];

– стратегічний підхід розглядає цифровий маркетинг як невід’ємну складову загальної стратегії та основний елемент функціональної – маркетингової підприємства, а також передбачає довгострокове планування та системне використання цифрових інструментів для досягнення глобальних цілей підприємства. Він базується на усвідомленні ролі цифрового маркетингу

як ключового фактора формування стійкої конкурентної переваги підприємства в цифровому середовищі, за рахунок розбудови довгострокових взаємин з клієнтами, формування бренду, утримання клієнтів і підвищення їх лояльності через омніканальні цифрові взаємодії. Стратегічний підхід до цифрового маркетингу дозволяє підприємству діяти не інтуїтивно, а на основі аналізу, чітких цілей і прогнозованих результатів. Базисом для формування цього є системний підхід [37; 78];

– аналітичний підхід до цифрового маркетингу – це підхід, заснований на зборі, аналізі та інтерпретації даних, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення у сфері маркетингової діяльності. Його суть полягає в перетворенні великих обсягів цифрової інформації (Big Data) про поведінку споживачів, ефективність каналів просування, конверсії та інші метрики – у практичні дії для оптимізації маркетингових стратегій. Метою є глибоке розуміння потреб аудиторії, персоналізація контенту, покращення користувацького досвіду (UX) і підвищення конверсій. Аналітичний підхід до цифрового маркетингу дозволяє бізнесу працювати на основі фактів, а не здогадів, тобто це ключ до високої ефективності маркетингових кампаній, побудови data-driven маркетингу, персоналізації комунікацій та підвищення лояльності клієнтів. Базисом його виступає процесний підхід [35];

– клієнтоцентричний підхід у цифровому маркетингу – це не лише технологія, а й філософія роботи з аудиторією. Підхід спрямований на формування глибоких взаємовигідні відносини з клієнтами, перетворюючи їх не просто на покупців, а на прихильників бренду. За сучасних умов високої конкуренції та цифрової насиченості саме клієнтоцентричність стає ключовою конкурентною перевагою. Застосовуються інструменти CRM, маркетингова автоматизація, персоналізовані пропозиції, чат-боти, які підвищують рівень залучення користувачів. Цей підхід є поєднанням позицій системного, процесного та функціонального підходів [127];

– контент-орієнтований підхід у цифровому маркетингу – це стратегія, за якої ключовим інструментом взаємодії з аудиторією є створення та

поширення цінного, релевантного та привабливого контенту. Його основною метою є залучення, інформування, утримання та конверсія потенційних клієнтів через інформаційне наповнення, а не нав'язливу рекламу. Цей підхід передбачає ведення блогів, відеомаркетинг, інфографіку, подкасти, гостьові публікації та інші формати контенту. Таким чином, контент-орієнтований підхід у цифровому маркетингу – це маркетинг через цінність і знання, а не через агресивні продажі. Він ґрунтується на довірі, експертності та діалозі з аудиторією. У цифрову епоху, коли споживачі прагнуть самостійно приймати рішення, контент стає головною валютою маркетингової комунікації. Зазначений підхід базується на положеннях функціонального, процесного та ситуаційного підходів [38; 90];

– найбільш новітнім та особливим є мобільно-орієнтований підхід до цифрового маркетингу, оскільки він є реакцією на реалії цифрового споживання, за яких смартфон – є головним інструментом комунікації та покупки. Цей підхід передбачає фокус на мобільних пристроях (смартфони, планшети) як основному каналу взаємодії з цільовою аудиторією. За зазначеного підходу усі цифрові активності (від створення контенту до налаштування реклами) оптимізуються під «мобільних користувачів», які складають переважну більшість сучасного онлайн-трафіку. Тому підприємства, які орієнтуються на ефективний digital-маркетинг, мають першочергово враховувати потреби, обмеження й звички мобільних користувачів. Він є похідним від функціонального та ситуаційного підходів [38];

– ринково-орієнтований підхід до цифрового маркетингу передбачає, що маркетингові активності та цифрові інструменти адаптуються до потреб, вимог та очікувань ринку, які постійно змінюється. Такий підхід передбачає гнучке управління маркетингом на основі глибокого аналізу ринкової ситуації, споживчих запитів і конкурентного середовища з використанням цифрових технологій та аналітики. Ринково-орієнтований підхід у цифровому маркетингу забезпечує високу адаптивність і результативність, оскільки всі маркетингові дії базуються не на інтуїції, а на реальних даних про ринок та

поведінку споживачів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах нестабільності. Його базисом виступає функціональний та ситуаційний підходи;

– інформаційний підхід до цифрового маркетингу – це концепція, згідно з якою маркетингова діяльність у цифровому середовищі розглядається як процес управління інформаційними потоками між підприємством і споживачами. У центрі цього підходу – збір, обробка, аналіз і використання інформації для прийняття ефективних маркетингових рішень. Інформаційний підхід трансформує цифровий маркетинг із простого просування товару в інтелектуальну взаємодію з клієнтом на основі даних. Це дає змогу не лише продавати, а й створювати довготривалі відносини, підвищуючи лояльність та прибутковість бізнесу. Цей підхід базується на положеннях процесного та функціонального підходах [95].

Ці підходи можуть застосовуватись окремо або в комбінації, залежно від стратегічних цілей підприємства, ринку, цільової аудиторії та наявних ресурсів. З огляду на багатоаспектність існуючих визначень цифрового маркетингу, його етимологічних особливостей семантичного сприйняття у різні періоди, різноманітність підходів, які враховують його особовості реалізації, пропонується тлумачити це поняття як багатовимірну економічну категорію, яка охоплює створення, розподіл та застосування множинних цифрових технологічних інструментів, діджитал-каналів для збору інформації про ринок та її аналіз, просування продукції, донесення маркетингового контенту, залучення споживачів, підтримання комунікації, формування бренду підприємства в комплексі його бізнес-активностей, розроблених суб'єктами управління маркетинговою діяльністю та здійснених в он-лайн просторі на основі інтернет-технологій, мобільного зв'язку, цифрового мовлення, локальних мереж, автономних електронних пристроїв та інших засобів. Оскільки, діджитал-маркетинг – це передусім цифрові засоби, тож, подальшої характеристики потребує власне основний інструментарій управління цифровим маркетингом сучасного підприємства.

2.2. Базовий інструментарій управління цифровим маркетингом підприємства

Сучасне суспільство увійшло в нову фазу постіндустріального розвитку – епоху Індустрії 4.0, яка характеризується всеосяжним впровадженням цифрових технологій у всі сфери життєдіяльності людини та функціонування суб'єктів господарювання різних рівнів. За таких умов інформація та цифрове середовище стають ключовими чинниками виробництва, просування товарів і надання послуг [1]. Цифрова трансформація потребує адаптації різних форм діяльності до умов глобальної діжиталізації та постійних змін зовнішнього середовища, що передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери людської активності. Зокрема, значні зміни відбулися й у сфері маркетингу, де традиційні інструменти поступово втрачають ефективність, а маркетинг змушений пристосовуватись до нових моделей поведінки споживачів, які викликані впливом цифрових перетворень [74; 150]. У зв'язку з цим, трансформація маркетингової діяльності й систем управління нею сприяє появі, поширенню та активному застосуванню інструментів цифрового маркетингу, що обумовлює необхідність їх глибокого аналізу, оцінки перспектив подальшого розвитку та формування ефективної системи управління. У межах дослідження цифрового маркетингу та впровадження сучасних digital-інструментів у діяльність підприємств накопичено значний науковий доробок. Вагомий внесок у розвиток теорії зробили такі науковці, як: Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. [1-2], Білик В., Сергієнко О., Крупенна І. [11], Вовчанська О., Іванова Л., Балук Н. [23], Забаштанська Т., Вербівська Л. [58], Лойко Є. [77], Ніколайчук В., Бабич А., Гавриш Ю. [92], Олифіренко Ю., Повна С., Біланенко О. [97; 106], Стрій Л., Демчук С. [116], Янковець Т. [131], Раст Р, Пффеффер М. [154] та інші.

Попередньо визначено, що цифровий або ж діджитал маркетинг можна охарактеризувати як багатогранне економічне явище, що поєднує використання різних цифрових каналів комунікації, інструментів просування

та інноваційних технологій. Його завдання полягає у виявленні й ефективній роботі з цільовою аудиторією в цифровому середовищі [52]. У спрощеному вигляді цифровий маркетинг розглядається як напрям класичного маркетингу, що використовує цифрові інструменти для просування товарів й послуг, інтегруючись на різних етапах взаємодії з клієнтом.

Найбільше поширення цифрові маркетингові практики отримали у секторах B2B та B2C, де цифрові канали дозволяють максимально ефективно охопити аудиторію та забезпечити результативну взаємодію з нею [92]. Відтак, різноманітність інструментів цифрового маркетингу обумовлена як адаптацією елементів класичного маркетингу, так і виникненням нових засобів комунікації, зумовлених розвитком цифрового середовища, Інтернету, інноваційних каналів та інших технологій Індустрії 4.0 [1-2; 7; 82].

Для результативного функціонування цифрового маркетингу необхідно застосовувати відповідні інструменти управління. До них належать методи, засоби та дії, спрямовані на охоплення великої кількості споживачів, формування лояльності до бренду, привернення уваги до товару або послуги. Узагальнення наукових наопрацювань дозволило виокремити класичні види маркетингу, зокрема ті що імплементовані в цифровий маркетинг та види маркетингу, які виникли і реалізуються в цифровому середовищі (рис. 1.10).

У контексті поданої схеми, класичні форми маркетингу трансформуються відповідно до умов цифрового середовища, що дозволяє їм набувати рис та атрибутів цифрового маркетингу, і в той же час, зберігати своє базове призначення – аналізу цільової аудиторії, сприяння просуванню товарів та послуг, побудові ефективної комунікації зі споживачами. Їхньою характерною ознакою є універсальність: вони застосовні як у традиційних економічних умовах, так і в цифровому просторі, на відміну від новітніх форм, що функціонують виключно в цифровій площині. Їх унікальність полягає в універсальності застосування – вони ефективно функціонують як у традиційному ринковому середовищі товарів й послуг, так і в сучасному цифровому просторі, на відміну від новітніх інструментів, що орієнтовані

виключно на цифрову сферу.

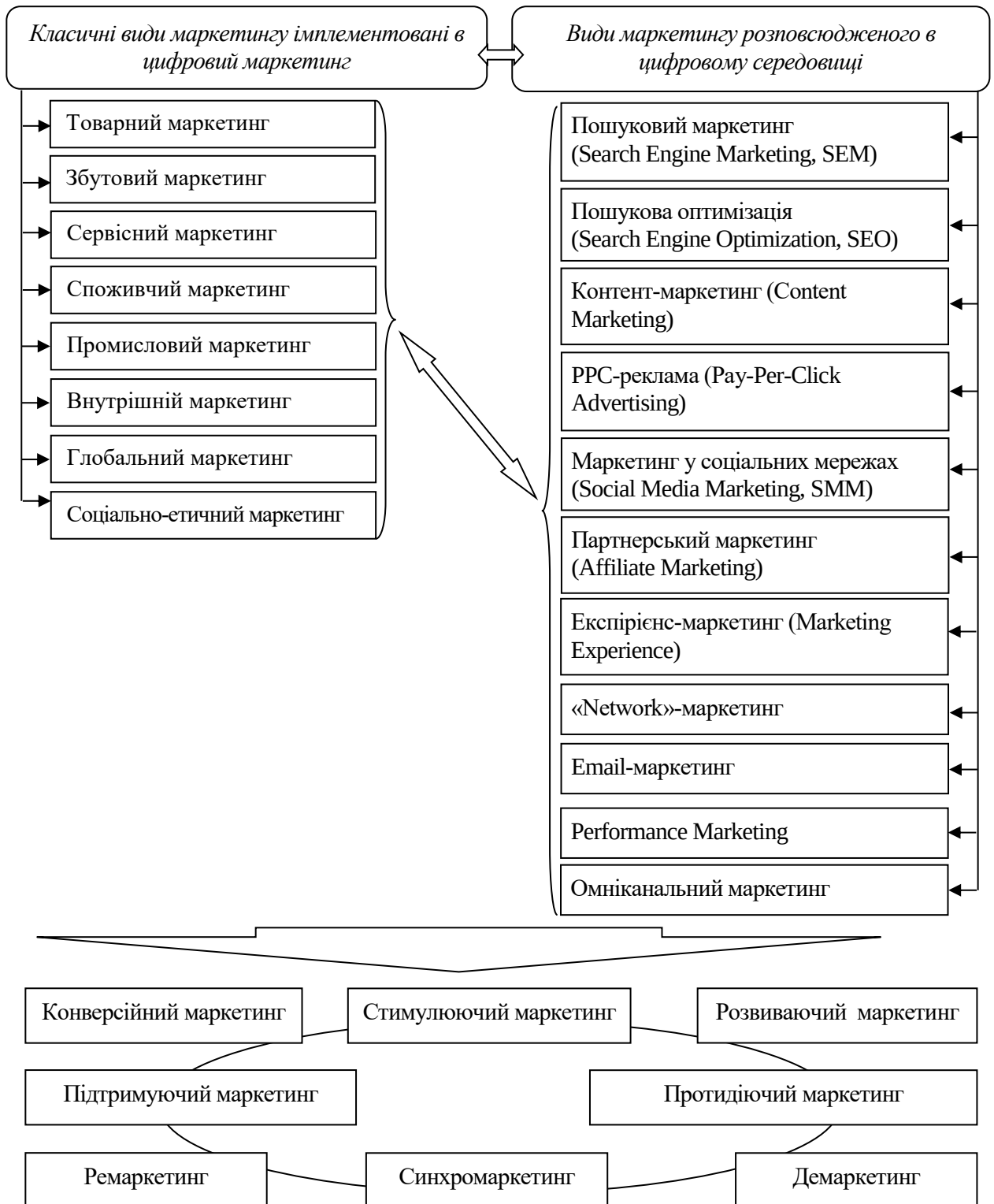


Рис. 1.10. Види та напрямки цифрового маркетингу [розроблено автором на основі 1; 2; 11; 77; 92; 99; 116-117; 126-127; 140; 158]

Сучасні цифрові підходи дозволяють значно прискорити виконання класичних маркетингових завдань, розширити набір можливих ефектів та

підвищити точність їх вимірювання. Слід відзначити, що не залежно від видів маркетингу, доцільно розглядати його вплив в межах восьми основних напрямків, синкретична характеристика яких наведена нижче:

конверсійний маркетинг — напрям, який передбачає перетворення потенційних клієнтів (лідів) на реальних споживачів, шляхом стимулювання виконання конкретної цільової дії: покупки, підписки, реєстрації тощо;

стимулюючий маркетинг — напрям маркетингу, який має на меті створення або активізацію попиту на продукт або послугу, коли споживачі ще не усвідомили своєї потреби в інноваційних, нових або маловідомих товарах або послугах;

розвиваючий маркетинг — напрям, орієнтований на формування та розвиток прихованого або потенційного попиту, коли існує потреба, але споживач ще не знає, як її задовольнити;

підтримуючий маркетинг — це напрям, який забезпечує стабільність попиту на продукт або послугу, підтримуючи сформовану лояльність споживача та уникаючи спаду інтересу;

протидіючий маркетинг — це спеціалізований напрям, спрямований на зниження або усунення небажаного, шкідливого або ірраціонального попиту на окремі товари чи послуги;

ремаркетинг — напрям повторного звернення до користувачів, які вже взаємодіяли з брендом (відвідали сайт, переглянули товар), з метою повернення їх до воронки продажів;

синхромаркетинг — це маркетинговий напрямок, що має на меті збалансування нерегулярного або сезонного попиту шляхом стимулювання споживання у періоди низької активності.

демаркетинг — це маркетинг, який цілеспрямовано знижує попит на товар або послугу, щоб обмежити надмірне навантаження на виробничі ресурси, інфраструктуру або довкілля [55; 63; 109; 115].

Незалежно від еволюційного рівня, як класичні, так і сучасні види маркетингу можуть реалізовуватися через концентрований, масовий або

диференційований вплив на споживача.

У ряді наукових досліджень [11; 14; 31; 36; 39; 45-46; 50; 69; 70; 80; 83; 86; 101; 111; 114-115; 120-121; 127; 130; 151] особливу увагу приділено необхідності використання персоніфікованих інструментів, що дозволяють індивідуалізовано працювати з клієнтами через цифрові канали: дзвінки, повідомлення, автоматизовані сервіси тощо. Водночас, справжня ефективність персоніфікації полягає не лише в технічному налаштуванні повідомлень, а у глибокому емоційному контакті з клієнтом – впливі на рівні підсвідомості. В умовах диджиталізації персоніфікований підхід до споживача перетворюється на стратегічну необхідність. Поряд із цим, постає важливе завдання – оцінювання результативності персоніфікованих взаємодій. Традиційне співвідношення «витрати – результат» як критерій ефективності залишається актуальним, але інструменти збору та обробки даних зазнають суттєвої модернізації завдяки розвитку аналітики, Big Data та штучного інтелекту. У цифрову епоху ключовим викликом стає визначення ефективних каналів, способів і технологій впливу на споживача, що забезпечують масовість, масштабованість та прогнозованість результату. Цифрові платформи, інтернет-технології та інструменти автоматизації дозволяють реалізовувати персоніфіковані кампанії не лише в межах індивідуальної комунікації, а й у форматі масового охоплення цільової аудиторії.

Різноманіття інструментів цифрового маркетингу потребує чіткого структурування, оскільки кожен із дослідників намагається класифікувати їх відповідно до предметної області дослідження.

Отлакан О. запропонувала концепцію електронного маркетингу «2P+2C+3S» (e-marketing mix), яка мала на меті поєднати в одній моделі традиційні та сучасні інструменти маркетингової діяльності в умовах цифрового середовища [151] (рис. 1.11). Зазначена концепція базується на максимальному задоволенні потреб клієнтів із використанням сучасних комунікаційних засобів та цифрових технологій. В сучасності Модель електронного маркетингу за Отлаканом О. була доповнена сучасними

складовими, серед яких: контент-маркетинг, маркетингові канали просування, відеомаркетинг, інфлюенсер-маркетинг, голосовий пошук.



Рис. 1.11. Система інструментів управління цифровим маркетингом згідно концепції e-marketing mix [сформовано автором на основі 59-60; 62; 136; 151]

Зазначений маркетинговий комплекс слід розуміти як сукупність інструментів і технологій, що дають змогу підприємствам ефективно управляти маркетинговою діяльністю з метою максимально повного задоволення потреб споживачів. Саме з такої позиції пропонується розглядати трансформацію підходів до управління маркетингом в умовах розвитку цифрової економіки.

Найбільш популярною є класифікація [14; 31; 39; 46; 50; 67; 80; 86; 101; 111] інструментів маркетингового менеджменту, за спектром та масовістю охоплення засобів, технологій, платформ, які допомагають підприємствам взаємодіяти із аудиторією, здійснювати просування продуктів та послуг, вимірювати ефективність маркетингової діяльності, аналізувати цільові аудиторії, здійснювати їх ранжування та визначати найбільш оптимальні способи впливу тощо (рис. 1.12).



Рис. 1.12. Поділ інструментів маркетингового менеджменту за спектром та масовістю охоплення аудиторії [сформовано на основі 14; 31; 39; 46; 67; 80; 86; 112]

Характерною особливістю цих інструментів є їх багатофункціональність й адаптивність, що дозволяє ефективно налаштовувати їх під конкретні потреби та стратегічні цілі підприємства.

Натомість Обіход С., Матвеев М., Бойко В. [94] класифікують інструменти цифрового маркетингового менеджменту відповідно до їх ролі та

і значення для розвитку бізнесу, але разом з тим, синкретують зазначені інструменти з видами та напрямками діджитал-маркетингу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Найпопулярніші інструменти цифрового маркетингового менеджменту за роллю та значенням для розвитку бізнесу [сформовано на основі 64-65; 89]

Види цифрового маркетингу	Роль і значення інструментів цифрового маркетингового для розвитку бізнесу
Контент-маркетинг	Групи інструментів спрямовані на формування інформативного та привабливого контенту для залучення цільової аудиторії й підвищення впізнаваності бренду.
Пошуковий маркетинг (SEO/SEM)	Групи інструментів спрямовані на поліпшення видимості веб-ресурсу у пошукових системах з метою збільшення релевантного трафіку.
Маркетинг у соціальних мережах (SMM)	Групи інструментів спрямовані на побудову комунікації з потенційними клієнтами через соціальні платформи, формування лояльності та розширення аудиторії.
Електронна комерція (E-commerce)	Групи інструментів спрямовані на продаж товарів й послуг через онлайн-канали із забезпеченням зручного та швидкого клієнтського досвіду.
Мобільний маркетинг	Групи інструментів спрямовані на залучення та взаємодію з користувачами за допомогою мобільних пристроїв із фокусом на персоналізацію та швидкість.
Email-маркетинг	Групи інструментів спрямовані на персоналізоване розсилання листів для підтримки зв'язку, стимулювання продажів і підвищення клієнтської лояльності.
Відеомаркетинг	Групи інструментів спрямовані на використання відео для просування бренду, утримання уваги аудиторії та підвищення конверсії.
Вебінари	Групи інструментів спрямовані на організацію онлайн-заходів для демонстрації експертності, залучення аудиторії та зміцнення довіри до компанії.
Інфлюенсер-маркетинг	Групи інструментів спрямовані на партнерство з блогерами чи лідерами думок для підвищення впізнаваності бренду й просування продуктів.
Автоматизація маркетингу	Групи інструментів спрямовані на застосування цифрових платформ для оптимізації, уніфікації та масштабування маркетингових процесів.

Інші теоретики маркетингового менеджменту [49; 67; 80; 101; 111; 119] визначають поділ інструментів цифрового маркетингу на основі їх функціонального призначення, що дозволяє розподілити їх на групи засобів,

видів та напрямків маркетингу, шляхом характеристики функцій які вони виконують в процесі аналізу ринку, просування, позиціювання продукції, комунікації зі споживачами, формування цінової політики тощо (рис. 1.13).

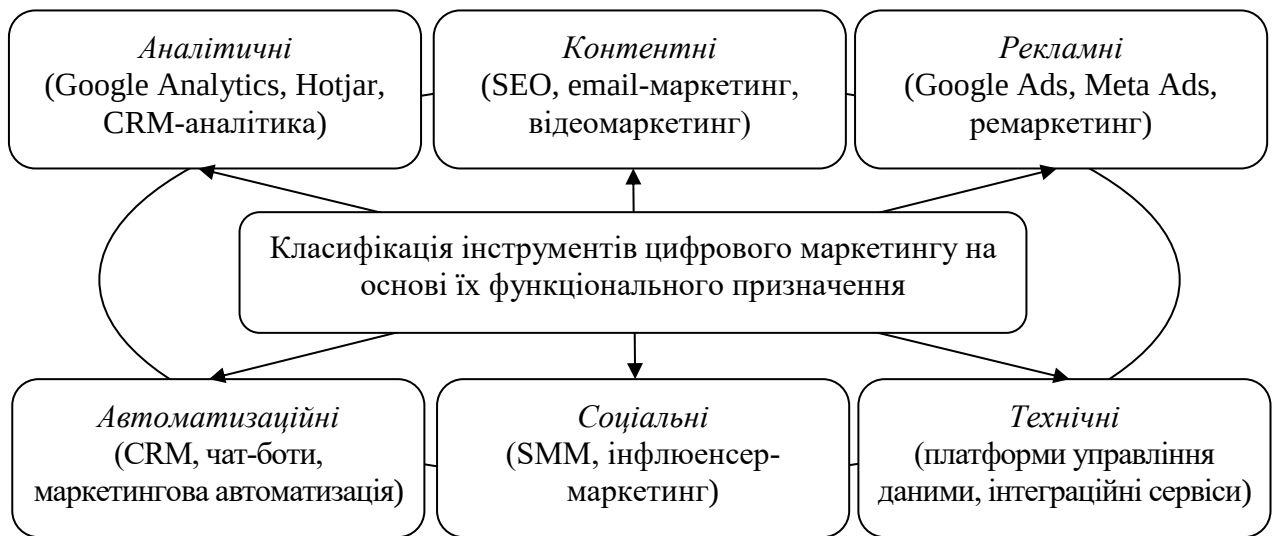


Рис. 1.13. Поділ інструментів маркетингового менеджменту за функціональністю [сформовано автором на основі 49; 64; 67; 80; 101; 111; 119]

Михальченко І., Токар Ю., Литвиненко А. [83] диференціюють інструменти цифрового маркетингу відповідно до його завдань, які постають перед підприємством в різні періоди діяльності. Відтак, дослідники поділяють їх на основні вісім груп: соціальні (передбачають використання соціальних мереж та інших засобів зв'язку із споживачем схожого характеру – Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube), рекламні (засоби які рекламують через пошукові, соціальні мережі, відео, відображення), розмовні (ком'юніті менеджмент, інфлюенсінг, огляди, PR, сарафанне радіо), мобільні (додатки, меседжі, оптимізація), пошукова оптимізація (на місці, поза місцем), веб-сайти (цільові сторінки, користувацький досвід, A/B-тестування, електронна комерція), E-Mail (автоматичні відповіді, інфобюлетні), CRM системи (вхідні, лідогенерація, конверсія).

Особливим є поділ інструментів цифрового маркетингу на групи відповідно до якого їх класифікація здійснюється на основі критерію джерела походження цих інструментів. Відповідно інструменти цифрового маркетингу

використовують різні ресурси просування, що поділяються на: власні ресурси (веб-сайти, сторінки в соцмережах – безкоштовні для підприємства), платні ресурси (рекламні майданчики, банери, контекстна реклама), напрацьовані ресурси (вірусний контент, репости, рекомендації від споживачів) (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Групи інструментів цифрового маркетингу в залежності від джерела їх походження та їх характеристика [сформовано на основі 1-2; 63-64; 83; 156]

Групи ресурсів	Характеристика ресурсної групи	Основні інструменти
Зовнішні ресурси	Просування на майданчиках, носіях та цифрових платформах, які не належать підприємству, на основі платних договірних умов	– цифрове телебачення, радіо, подкасти, блоги, youtube-канали (де зосереджені лідери думок); – контент-розсилка через месенджери, sms, email як діловий комунікаційний канал (email-маркетинг); – інтерактивні екрани, табло в публічних просторах (аналог цифрової банерної реклами); використання інструментів контекстної та медійної реклами; – партнерський маркетинг та програми з високою конверсією; – реклама в додатках, іграх, на зовнішніх платформах.
Власні ресурси	Реклама, що розміщується на власних платформах підприємства, таких як сайт, фірмові магазини тощо	– SMM (маркетинг у соціальних мережах): просування бренду, залучення цільової аудиторії, адаптація контенту до трендів і переваг; – SEO (пошукова оптимізація): покращення позицій сайту шляхом внутрішніх і зовнішніх дій; – SEM (пошуковий маркетинг): комплекс дій у пошукових системах для залучення нових клієнтів та забезпечення видимості бренду при постійному оновленні контенту.
Напрацьовані (органічні) ресурси	Природне або органічне поширення рекламної інформації, яка формується через тривалу, цілеспрямовану роботу маркетолога, з ефектом «сарафанного радіо»	– соціальні мережі, професійні спільноти, форуми – простори, де поширюються відгуки, репости, коментарі та нативна реклама; – результат використання SEO, SMM та інших стратегій, що формують інформування та довіру до бренду; – позиціонування унікальних переваг торгової мережі як частина стратегічного брендингу.

Грунтовно до дослідження інструментарію маркетингового менеджменту підійшли Тренділісовський І., Гаврилюк П., Шершелюк Д., П'ятничка М. [120], які виокремили шість груп інструментів у відповідності до розвитку цифрових технологій та імплементації їх у маркетингову діяльність сучасних підприємств (рис. 1.14).



Рис. 1.14. Групи інструментів цифрового маркетингу підприємства відносно напрямку розвитку цифрових технологій [сформовано на основі 38-39; 64; 120]

Інструменти SEO – група інструментів цифрового маркетингу, яка охоплює засоби для вивчення відвідуваності вебсайту, аналізу ефективності конверсій та поведінки користувачів, перевірки індексації сторінок у пошукових системах. Вони також використовуються для оцінки конкурентного середовища, добору релевантних ключових запитів, проведення SEO-аудиту, виявлення технічних недоліків сайту, оптимізації пошукового трафіку та зовнішніх посилань. Крім того, за допомогою цих інструментів здійснюється аналіз внутрішньої структури ресурсу, оперативне отримання даних для оцінювання результативності контенту, відстеження змін у рейтингу сайту за ключовими словами та виявлення критичних проблем, що впливають на SEO-видимість. Дана група інструментів зорієнтована на роботу із основним каналом просування продукту або послуги – веб-сайтом або сторінкою в соціальній мережі підприємства [39].

Інструменти контент-маркетингу – група інструментів управління

цифрового маркетингу, яка першочергово передбачає використання платформ для управління контентом (CMS), що забезпечують зручність у створенні, редагуванні та розміщенні матеріалів на вебресурсах. До складу таких інструментів входять графічні редактори для виготовлення візуального контенту, засоби для написання статей, блогів та інших текстових матеріалів, а також сервіси, які дозволяють планувати, автоматизовано публікувати контент на різноманітних онлайн-каналах. Додатково використовуються спеціалізовані програми для управління командною роботою над контент-проектами, що забезпечують контроль за дотриманням термінів та синхронізацію завдань [38].

Інструменти Growth Hacking – група інструментів цифрового маркетингу, що охоплює рішення, спрямовані на оптимізацію конверсії, персоналізацію взаємодії зі споживачем та стимулювання вірусного поширення контенту. Основною метою цієї групи є забезпечення до покупки клієнтом товару або послуги максимально ефективним, мінімізуючи бар'єри на кожному етапі маркетингової воронки. Одним із ключових інструментів цієї групи є A/B тестування, що дозволяє порівнювати дві або більше версій веб-сторінки, рекламного банера, листа чи іншого цифрового елемента, щоб визначити, яка з них демонструє кращу результативність. Складніші варіанти тестування – багатоваріантне тестування – дають змогу змінювати кілька елементів одночасно та аналізувати їх комбінований вплив на поведінку користувачів. Іншим важливим напрямом використання цієї групи інструментарію є персоналізація веб-сайту, що передбачає адаптацію контенту під інтереси, поведінку або географію конкретного відвідувача. Зазначене дозволяє краще утримувати увагу користувача, підвищити залучення та ймовірність здійснення цільової дії. Крім того, в межах цієї групи інструментів використовуються й ті, що призначені для аналізу маркетингової воронки та допомагають відстежити, які кроки проходить потенційний клієнт – від першого знайомства з брендом до покупки, – і на яких етапах виникають втрати. Це дає змогу вчасно оптимізувати ці етапи, наприклад, шляхом покращення швидкості завантаження сайту, дизайну сторінок або спрощення навігації. Ще один важливий інструмент цієї

групи – це вірусний маркетинг, завдяки якому створюються акції, пости чи відео, що мотивують людей ділитися контентом самостійно, і відповідно, це забезпечує природне, органічне поширення інформації про продукт або бренд без значних витрат на платне просування. Загалом, ця група інструментів дозволяє не лише покращити користувацький досвід, а й збільшити конверсію, лояльність клієнтів і охоплення аудиторії, що особливо важливо в умовах високої конкуренції у цифровому середовищі [46; 50].

Інструменти CRM – група інструментів цифрового маркетингу, яка охоплює CRM-системи (Customer Relationship Management) – програмні рішення, що дозволяють підприємствам здійснювати ефективне управління взаємовідносинами з клієнтами, а також інтегрувати процеси продажів, маркетингу та обслуговування в єдине цифрове середовище. Вони належать до ключових інструментів у побудові лояльної клієнтської бази, персоналізованого підходу до покупця та автоматизації бізнес-процесів. Сучасні CRM-системи вирізняються широким функціоналом та забезпечують управління контактами, історією взаємодій, угодами, маркетинговими кампаніями та каналами комунікації. Такі рішення можуть варіюватися за рівнем складності: від простих і зручних платформ для малого бізнесу, що забезпечують базову підтримку продажів й комунікацій, до багатофункціональних комплексів, які об'єднують CRM і ERP у рамках однієї інтегрованої платформи для повного контролю над бізнесом. Деякі з CRM-систем спеціалізуються саме на відстеженні процесу продажів, дозволяючи маркетологам і менеджерам бачити шлях клієнта від першого контакту до укладення угоди, вести обговорення, налаштовувати статуси угод, здійснювати детальний аналіз результатів. Інші, навпаки, пропонують високий рівень кастомізації, надаючи можливість адаптувати систему під специфіку галузі чи внутрішні бізнес-процеси. Завдяки гнучкості, зручності в користуванні та розширеним можливостям інтеграції, CRM-системи дозволяють підвищити ефективність роботи відділів маркетингу, продажів та клієнтського сервісу, скоротити витрати часу на рутинні завдання й значно покращити якість

обслуговування. Отже, CRM-платформи є незамінним інструментом у цифровому маркетинговому арсеналі, особливо в умовах зростаючої потреби в персоналізації, аналітиці та побудові довгострокових відносин із клієнтами [36; 128].

Інструменти для таргетованої та контекстної реклами – ця група охоплює рекламні платформи, які забезпечують можливість точного впливу на цільову аудиторію через різні цифрові канали – пошукові системи, відеохостинги, соціальні мережі та зовнішні сайти-партнери. Основна перевага цих інструментів полягає у гнучкості налаштування параметрів аудиторії, що дозволяє рекламодавцям досягати максимальної релевантності повідомлень та високого рівня ефективності кампаній. До найпоширеніших рішень належать рекламні сервіси соціальних мереж, які дають змогу створювати оголошення з таргетингом за демографічними характеристиками, поведінковими факторами, інтересами та місцем розташування. Такі платформи використовують дані про користувачів для персоналізованого показу реклами, що підвищує ймовірність залучення. Одним із найвідоміших інструментів у цьому напрямі є Google Ads – сервіс, що дозволяє створювати рекламні кампанії як у пошуковій мережі Google, так і на сайтах-партнерах. За допомогою Google Ads компанії можуть охоплювати широку аудиторію за запитами користувачів, географією, пристроями та навіть часом доби. Окрему нішу займає відеореклама, яку можна розміщувати на таких платформах, як YouTube, TikTok та інші відеохостинги. Ці сервіси надають власні рекламні кабінети з можливістю налаштування таргетингу за віком, інтересами, поведінкою користувачів тощо. Відеоконтент вважається одним із найефективніших засобів донесення рекламного повідомлення завдяки емоційному впливу та високому рівню залученості. Також дана група охоплює й інструменти, які спеціалізуються на ретаргетингу, тобто повторному зверненні до користувачів, які вже відвідали сайт підприємства. Цей інструмент дає змогу показувати персоналізовані оголошення таким користувачам на сторонніх веб-ресурсах, що значно підвищує шанси на повторний контакт і завершення конверсії. Отже,

платформи для таргетованої реклами є необхідною складовою цифрового маркетингу, яка дозволяє точно налаштовувати вплив на аудиторію, управляти бюджетом, вимірювати ефективність і масштабувати кампанії в реальному часі [56].

Інструменти інфлюенс-маркетингу – група, яка охоплює відповідні управління зазначеним напрямком і є одним з найдинамічніших засобів сучасної ринкової комунікації. Основна мета цих інструментів полягає у виявленні, підборі, організації співпраці та оцінці ефективності взаємодії з лідерами думок, які впливають на поведінку цільової аудиторії через соціальні мережі. Такі платформи дозволяють знаходити релевантних інфлюенсерів за критеріями: тематика контенту, аудиторія, рівень залученості, географія, тональність публікацій тощо, що значно спрощує процес відбору найбільш відповідних партнерів для бренду та дає змогу уникнути суб'єктивного вибору. Крім пошуку, ці інструменти допомагають будувати ефективні відносини з інфлюенсерами: планувати кампанії, обговорювати умови співпраці, відстежувати строки публікацій, а також координувати весь процес взаємодії. Бренди отримують можливість керувати інфлюенс-комунікаціями централізовано та прозоро. Важливим компонентами цієї групи є аналітика результатів інфлюенс-маркетингу, що відбувається за допомогою інструментів, які надають докладні звіти про охоплення, взаємодії, переходи за посиланнями, конверсії та інші KPI, що дозволяє оцінити рентабельність співпраці з тим чи іншим лідером думок. Також існують онлайн-платформи, які спеціалізуються на автоматизації співпраці між брендами та інфлюенсерами, й забезпечують доступ до бази виконавців, дозволяють надсилати бриф, отримувати контент на погодження та здійснювати оплату в межах єдиної системи. Окремі сервіси також надають інструменти планування та автоматизації публікацій у соціальних мережах, включаючи контент, створений інфлюенсерами. Зазначене дозволяє інтегрувати їх пости в загальну SMM-стратегію бренду. У підсумку, платформи для інфлюенс-маркетингу є ключовим інструментом у побудові довіри, впізнаваності бренду та нативної взаємодії з аудиторією. Вони

поєднують технології аналітики, автоматизації та комунікації, що робить цей формат маркетингу значно більш керованим та вимірюваним [146; 153; 160]. Водночас, слід відмітити, що наведена й охарактеризована класифікація група інструментів цифрового маркетингу та управління ним є найбільш всеохоплюючою, проте, як і попередні класифікації, враховує розподіл інструментарію відповідно до різноманітних напрямків маркетингової діяльності або ж видів маркетингу.

Манн І. окрім зазначених вище інструментів визначає ще й нетрадиційні інструменти цифрового маркетингу, зокрема:

- ambient media – це тип реклами, що використовує нестандартні поверхні, простори та локації для привернення уваги цільової аудиторії у несподіваних місцях;

- product sitting – стратегія, яка полягає у вбудовуванні товарів або послуг у сюжети фільмів, серіалів чи телепрограм з метою підвищення впізнаваності бренду;

- crazy PR – застосування епатажних, провокаційних або неординарних PR-акцій, які викликають широкий суспільний резонанс;

- storytelling – техніка емоційного впливу, яка полягає у створенні сюжетних історій, що формують емоційний зв'язок між брендом і споживачем;

- tryvertising – просування шляхом надання можливості безкоштовного або символічно оплачуваного тестування продуктів, що сприяє довірі та стимулює майбутню купівлю;

- sensitive marketing – маркетинг, який акцентує увагу на емпатії, цінностях і соціально важливих темах, враховуючи емоційний стан і переконання споживачів;

- identity marketing – використання інструментів маркетингу для створення, підсилення або підтримки ідентичності бренду, а також самоідентифікації клієнтів із брендом;

- dead marketing – малопоширена форма маркетингової активності, що передбачає опіку над могилами коштом компанії з метою формування

суспільного резонансу та уваги до бренду;

– inbound marketing – підхід, який полягає у створенні корисного контенту, що природно залучає потенційних клієнтів до бренду замість нав'язування;

– shockvertising – маркетингова стратегія, що базується на шоковому ефекті, тобто використанні провокаційного, іноді табуованого контенту для викликання сильної емоційної реакції аудиторії [14; 31; 69-70; 80; 90; 155].

На онові, запропонований базовий набір інструментів цифрового маркетингу, який передбачає диференціацію груп інструментарію відповідно до їх призначення і сфери застосування, і не прив'язується до виду або напряму маркетингової діяльності підприємства (рис. 1.15).



Рис. 1.15. Групи базового набору інструментів цифрового маркетингу підприємства [сформовано автором]

До групи інструментів «розумних» гаджетів належать різноманітні smart-пристрої, що мають доступ до Інтернету та здатні виконувати функції цифрового маркетингу. Ці пристрої реалізують одразу два важливі напрями маркетингової взаємодії. По-перше, вони виступають у ролі інструментів, що дозволяють користувачам здійснювати пошук, порівняння та замовлення товарів і послуг в онлайн-середовищі. По-друге, смарт-гаджети – це потужні засоби впливу на потенційного клієнта через різні формати цифрової реклами. Окрім цього, такі пристрої активно використовуються для збору даних про споживчі вподобання, на основі яких формується детальний портрет цільової аудиторії. Найпоширенішими представниками цієї групи є мобільні телефони та смартфони, що забезпечують пряму комунікацію з користувачами за допомогою SMS-розсилок, повідомлень у месенджерах, WOW-дзвінків, голосового пошуку, QR-кодів, брендovаних пропозицій, а також розміщення реклами у сторонніх мобільних застосунках.

До групи інструментів цифрового маркетингу «Інтернет-комунікації» належать пристрої, які мають змогу виходу в глобальну мережу та використовуються для поширення маркетингового контенту – як у форматі традиційного інформування, так і через вірусне просування. Сюди належать відео, текстові публікації, соціальні мережі, SEO-статті, експертні матеріали та інші цифрові форми впливу. Подібно до смарт-гаджетів, інтернет-комунікації є базовим елементом цифрового маркетингу, оскільки ґрунтуються на сучасних ІТ-рішеннях та інноваціях Індустрії 4.0: великих даних, хмарних технологіях, штучному інтелекті, віртуальній реальності, роботизації, адитивному виробництві, а також цифровому мистецтві (арт-технологіях). Умовно можна сказати, що смарт-гаджети виконують роль «апаратної частини» (hardware), а інтернет-комунікації – «програмної основи» (software) цифрового маркетингу. Найпоширенішими каналами в межах цієї групи є локальні комп'ютерні мережі, соціальні медіа та цифрове мистецтво (digital art). Локальні мережі охоплюють внутрішні об'єднання пристроїв у межах підприємства, району чи міста, що забезпечують розміщення реклами з

географічною або кластерною прив'язкою. Соціальні мережі активно використовуються для розміщення вірусного контенту, неформальних обговорень, формування спільнот, а також трансляції банерної та контекстної реклами. Digital art – це синтез традиційного мистецтва та цифрових технологій, в межах якого створюються брендовані об'єкти мистецького характеру – малюнки, відео, інсталяції, алгоритми тощо. Такі роботи мають рекламний потенціал, оскільки інтегрують бренд у культурне споживання.

Група інструментів цифрового маркетингу «Цифрове телебачення» ще один важливий напрям сучасного маркетингу, який поступово витісняє аналогове мовлення. Воно інтегрується з Інтернетом і використовує широкий спектр інструментів для комунікації з аудиторією: традиційна відеореклама, банери, ролики на відеохостингах, вбудована реклама в стримінгових сервісах, відео у форматі 360° та VR. Просування через цифрове ТБ орієнтоване на конкретні споживчі сегменти, завдяки чому реклама стає більш адресною. До цієї групи також належать інтерактивні дисплеї, які розміщуються в магазинах, примірочних, закладах харчування та POS-терміналах. Вони демонструють відео та графічні матеріали, які привертають увагу покупця в точці контакту. Цифрові банери, розташовані в публічних місцях, виступають ще одним каналом передачі інформації у відеоформаті. Додатково використовуються рекламні вікна, які автоматично транслюють комерційні повідомлення.

Група «Цифрове радіо» – сучасна адаптація традиційного аудіомаркетингу, яка поєднує класичні формати з технологіями цифрового середовища. Воно включає такі інструменти, як аудіореклама, брендинг у радіоефірі, таргетовані аудіоповідомлення, ефірний маркетинг, а також нестандартні аудіоактивації. Завдяки використанню можливостей цифрових комунікацій та рішень Індустрії 4.0, цей канал набуває нового значення як потужний інструмент побудови аудіовпізнаваності бренду та формування довіри.

У сучасних умовах маркетологи рідко обмежуються використанням

одного інструмента. Найчастіше формується комплексна маркетингова система, яка охоплює відразу кілька каналів, що дозволяє досягти максимального охоплення та ефективності кампанії. Конкретний набір інструментів залежить від цілей, етапу проведення маркетингової активності, характеристик продукту, особливостей цільової аудиторії та обраної стратегії просування.

Беручи до уваги проаналізований арсенал цифрових маркетингових інструментів, можна окреслити низку актуальних тенденцій, що визначатимуть напрями його подальшої еволюції. Однією з ключових змін стане трансформація «розмовного» маркетингу, яка передбачає переосмислення ролі діалогових форматів у цифровій комунікації та перегляд підходів до ведення інтерактивного спілкування з аудиторією. Очікується також посилення ролі контент-маркетингу як стратегічного інструмента впливу, що дедалі глибше інтегруватиметься в цифрові канали.

Паралельно з цим спостерігатиметься ускладнення процесів рекламної оптимізації, що стане наслідком стрімкої еволюції рекламних платформ і зростання вимог до тестування їх ефективності. Ще однією важливою тенденцією стане розширення присутності бізнесу у нових соціальних мережах, яке потребуватиме врахування специфіки сприйняття цих платформ як з боку цільової аудиторії, так і з боку організацій. Нарешті, важливим напрямом стане активне зростання сегменту інфлюенсер-маркетингу, що забезпечить ще більший вплив лідерів думок у формуванні споживчих уподобань та просуванні брендів.

У сучасних умовах ключовою рисою та водночас провідною тенденцією розвитку цифрового маркетингу слід вважати масове впровадження інноваційних технологічних рішень, що виникають на перетині цифрового середовища та індустріальних змін, пов'язаних із концепцією Індустрії 4.0. Саме такі інструменти створюють нові можливості для підприємств, дозволяючи не лише ефективно об'єднувати традиційні та сучасні формати маркетингових комунікацій, але й поглиблювати інтеграцію управлінських

підходів у системи корпоративного менеджменту. Водночас особливої актуальності набуває багатоваріантність і складність інструментального забезпечення цифрового маркетингу, що трансформує його з простої функціональної системи в комплексний стратегічний механізм, здатний змінювати сутність маркетингової діяльності в цифровому просторі.

Зазначене дозволяє зробити висновок, що сучасні моделі маркетингу, які функціонують у цифровому середовищі, є синтезом двох підходів: з одного боку, це адаптовані форми класичного маркетингу, інтегровані у цифрові канали, а з іншого – нові маркетингові формати, які виникли як реакція на виклики та можливості цифрової трансформації. У межах аналізу було визначено чотири базові групи інструментів цифрового маркетингу: «розумні» гаджети, інтернет-комунікації, цифрове телебачення та цифрове радіо. Кожна з них включає власний набір технічних і комунікаційних рішень, які можуть функціонувати як автономно, так і в рамках міжгрупової інтеграції, утворюючи комплексні моделі взаємодії з клієнтами.

У ході характеристики кожної з груп було виявлено перспективні напрями розвитку цифрового маркетингу, які включають: трансформацію «розмовного» маркетингу як пряму персоналізованої комунікації; переосмислення ролі діалогових форматів у цифровому середовищі; зростання впливу контент-маркетингу як основного джерела створення вартості для аудиторії; ускладнення процесів тестування реклами через еволюцію цифрових рекламних платформ; активне впровадження нових соціальних мереж із урахуванням особливостей їхнього сприйняття користувачами; розширення ролі інфлюенсер-маркетингу у формуванні довіри до бренду та просуванні товарів і послуг. Ці вектори свідчать про те, що цифровий маркетинг не є сталим явищем, а постійно розвивається як гнучка система, яка потребує адаптації до технологічних змін, поведінкових моделей споживачів та нових комунікаційних форматів. Зазначене обумовлює необхідність дослідження особливостей Управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій.

1.3. Управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій

Сучасне управління цифровим маркетингом є набагато комплекснішим та складнішим ніж просте організування онлайн-каналів просування. Воно охоплює не лише рекламу інформаційних продуктів, а й торгівлю цифровими платформами, бізнес-моделями, форматами взаємодії та комплексними сервісними рішеннями. Цифровий маркетинг створює рівні можливості для будь-яких підприємств – від малих до великих – ефективно донести свої ідеї, товари чи послуги до максимально широкої аудиторії, збільшуючи присутність як на внутрішніх, так і на зовнішніх ринках. Завдяки відносно низькому порогу входження до цифрового середовища навіть малі компанії мають змогу успішно конкурувати з великими гравцями [8; 143].

Управління цифровим маркетингом включає кілька ключових напрямків, серед яких: формування багаторівневої стратегії просування у цифровому просторі, організація розробки і підтримки вебсайтів, дизайн, запуск медійної і контекстної реклами, а також адміністрування цифрових комунікаційних каналів, таких як соціальні мережі, блоги, чати та відео платформи [63; 109; 115]. До цього додається координація проектів офлайн-заходів, які інтегруються в цифрову стратегію, а також управління кампаніями на цифровому телебаченні і в онлайн-радіо. Важливою складовою сучасного цифрового маркетингу є аналітика – здатність швидко збирати і обробляти великі обсяги даних, що робить цифрові інструменти незамінними для маркетингових досліджень. Аналітичні інструменти дозволяють відслідковувати демографію, поведінкові патерни, інтереси аудиторії, шляхи переходу на сайти та реакції на рекламу [21; 48; 135]. На основі цих даних маркетологи можуть ефективно оцінювати результати застосованих методів і коригувати стратегії в режимі реального часу, підвищуючи точність сегментації цільової аудиторії. Водночас, серед теоретиків та практиків маркетингу існують різні погляди щодо визначення поняття управління цифровим маркетингом та його особливостей (табл. 1.4).

Сутність поняття управління цифровим маркетингом підприємства [сформовано автором на основі 1; 44; 80; 88; 118; 123; 131; 137; 142-143; 145; 158]

Zahay D., 2015 p.	Цифровий маркетинг – це керована система стратегій і інструментів, спрямованих на залучення клієнтів, аналіз поведінки та забезпечення персоналізованого контенту за допомогою цифрових каналів
Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф., 2016 p.	Управління цифровим маркетингом – це процес досягнення маркетингових цілей шляхом стратегічного використання цифрових технологій і каналів комунікації, таких як вебсайти, пошукові системи, соціальні медіа, електронна пошта та мобільні застосунки
Kannan P.K., Li H., 2017 p.	Управління цифровим маркетингом – це організація процесів і інституцій, заснованих на цифрових технологіях, для створення, передачі та забезпечення цінності для споживачів і зацікавлених сторін.
Інститут прямого та цифрового маркетингу (IDM), 2020 p.	Управління цифровим маркетингом – це інтеграція онлайн-каналів та аналітики з метою забезпечення прибуткової взаємодії з клієнтом, збільшення лояльності та розширення ринку
Янковець Т., 2022 p.	Управління цифровим маркетингом – це функціональна система стратегічного управління підприємством, що включає нормативно-правове, інформаційне, організаційне, матеріально-технічне, фінансове забезпечення, а також цифрові методи і інструменти
IDM, 2022 p.	Digital marketing management – це інтегроване використання цифрових інформаційних каналів для підтримки маркетингової діяльності організації, що спрямована на генерацію доходу та зміцнення лояльності
Грищенко Т.О., Шкода М.І., 2023 p.	Управління цифровим маркетингом – це система планування, організації, реалізації та контролю маркетингових заходів у цифровому середовищі з метою задоволення потреб клієнтів і досягнення конкурентних переваг
Ажажа М.А., Венгер О.М., Фурсін О.О., 2023 p.	Управління цифровим маркетингом 4.0 – це практика просування продуктів і послуг через цифрові канали для своєчасного, персоналізованого, економічно ефективного цифрового взаємозв'язку, заснованого на інтерактивних медіа
Татаринцева Ю.Л., 2024 p.	Управління цифровим маркетингом» – це організаційно-економічне забезпечення планування, реалізації та контролю маркетингових активностей у цифровому середовищі з метою створення емоційного досвіду (economy of impressions) та цінності для споживача
Макурін А., 2024 p.	Стратегія цифрового маркетингу визначається як план дій щодо застосування цифрових медіа, онлайн-каналів, інструментів і метрик для досягнення маркетингових цілей, конкурентоспроможності та адаптації до турбулентності ринку
Нетяга В.О., Чайкіна А.О., 2024 p.	Управління цифровим маркетингом – це створення та поширення контенту через власні, платні та незалежні цифрові канали (SEO, SEM, PPC, соцмережі, email, SMS) з використанням аналітики і управління витратами

Управління цифровим маркетингом на сучасному підприємстві слід розглядати як інтегрований процес реалізації стратегічних маркетингових рішень, який виходить за межі просування товарів чи послуг та передбачає формування ефективної організаційної моделі, удосконалення управлінських і виробничих функцій, забезпечення кваліфікованого персоналу та раціональне використання ресурсів в умовах цифрової трансформації економіки [98]. Усі складові зазначеного поняття орієнтовані на комплексне задоволення матеріальних і нематеріальних запитів споживачів, а також на стимулювання збутової активності підприємства. У широкому сенсі цифровий маркетинг формує цілеспрямовану присутність підприємства у цифровому просторі, сприяючи посиленню її конкурентних позицій у мережевому середовищі [5; 15; 19; 24; 89; 150]. Фундаментальним чинником ефективності цифрового маркетингу є глибоке розуміння особливостей цифрових комунікаційних каналів. З урахуванням високої динаміки технологічного розвитку, маркетингові підрозділи підприємств мають проєктувати складні, багатокомпонентні процеси, що забезпечують постійний, гнучкий зв'язок із цільовою аудиторією. У цьому контексті управління цифровим маркетингом доцільно тлумачити як впровадження комплексу інструментів і каналів цифрової комунікації в господарську діяльність підприємства з метою налагодження ефективної взаємодії з клієнтом, точного і своєчасного виявлення його потреб, повного задоволення попиту та забезпечення стабільного доходу [88; 113; 119; 158]. Відтак, важливим аспектом визначення особливостей управління діджитал маркетингом підприємства є формування узагальненої моделі системи управління цифровим маркетингом підприємства (рис. 1.16). Саме тому, пропонується розглядати зазначену систему з позиції традиційних підходів до управління (суб'єкту, об'єкту управління, функцій, методів, інструментів), проте з включенням окремих аспектів цифрового середовища (діджитал-інфраструктури: засобів, інструментів, каналів) здатну ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати стабільний розвиток підприємства в умовах цифрової трансформації.

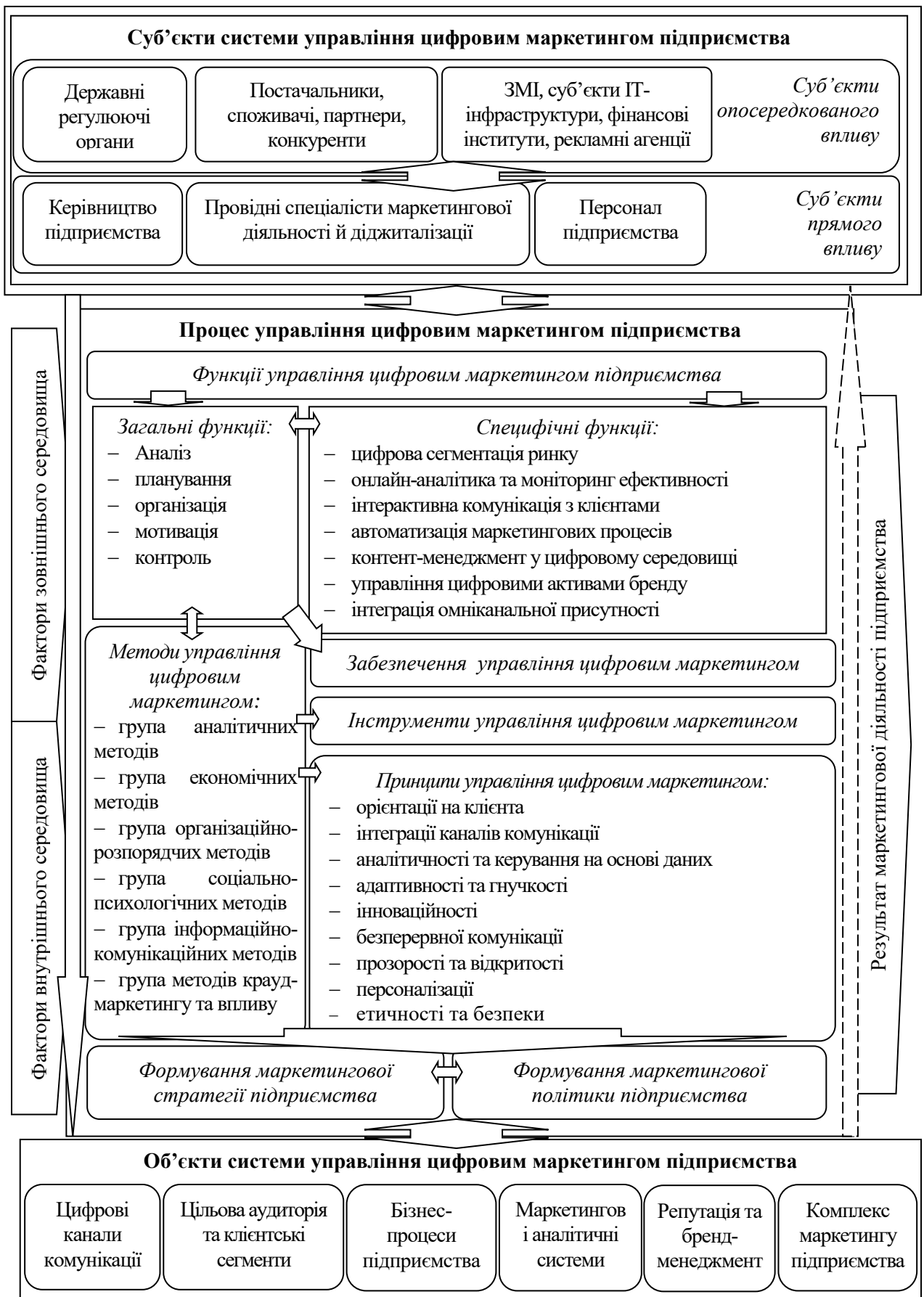


Рис. 1.16. Модель системи управління цифровим маркетингом підприємства [авторська розробка]

Відтак, суб'єктів, які здійснюють управління цифровим маркетингом підприємства доцільно диференціювати на суб'єктів опосередкованого впливу та суб'єктів, які безпосередньо керують маркетинговою діяльністю підприємства. Серед суб'єктів опосередкованого впливу доцільно виокремити: державні регулюючі органи та законодавство, які визначають правові рамки для ведення цифрового бізнесу та маркетингової діяльності (наприклад, закони про захист персональних даних, рекламу); постачальників, зокрема технологій та інструментів – підприємств, які надають програмне забезпечення, платформи та сервіси для цифрового маркетингу (CRM-системи, системи веб-аналітики, платформи для автоматизації маркетингу тощо); споживачів, які є головним суб'єктом цієї групи, на якого спрямовані всі маркетингові зусилля, оскільки їх потреби, поведінка та зворотний зв'язок визначають ефективність цифрового маркетингу; партнерів, які виступають в ролі бути посередників, афілійованих компаній, постачальників послуг, які допомагають реалізувати цифрові маркетингові активності; конкурентів, дії яких впливають на вибір маркетингової та конкурентної стратегії підприємства; зовнішнього маркетингового середовища, яке включає в себе економічні, соціальні, технологічні, політичні та культурні фактори, що впливають на цифрову маркетингову діяльність підприємства [1; 6; 57; 109; 122].

Серед суб'єктів, які безпосередньо здійснюють управління маркетинговою діяльністю підприємства слід виокремити: керівництво підприємства, яке відповідає за стратегічне бачення, постановку цілей цифрового маркетингу, інтеграцію його в загальну стратегію підприємства та виділення необхідних ресурсів; спеціалісти з цифрового маркетингу, які безпосередньо виконують маркетингові активності, такі як SEO-оптимізація, контекстна реклама, SMM, email-маркетинг, контент-маркетинг, веб-аналітика тощо; персонал, оскільки саме людські ресурси забезпечують розробку, впровадження, контроль та оптимізацію всіх цифрових маркетингових активностей. Ефективність цифрового маркетингу значною мірою залежить від знань, навичок, досвіду та мотивації співробітників.

Розвиток ІТ-технологій, Інтернету, соціальних мереж та месенджерів значно трансформував цифрове середовище, в якому працюють сучасні компанії. Це призвело до появи нових ролей у сфері управління цифровим маркетингом. Отже, система управління цифровим маркетингом тепер включає фахівців, чії спеціальності виникли саме завдяки цим змінам (рис. 1.17).

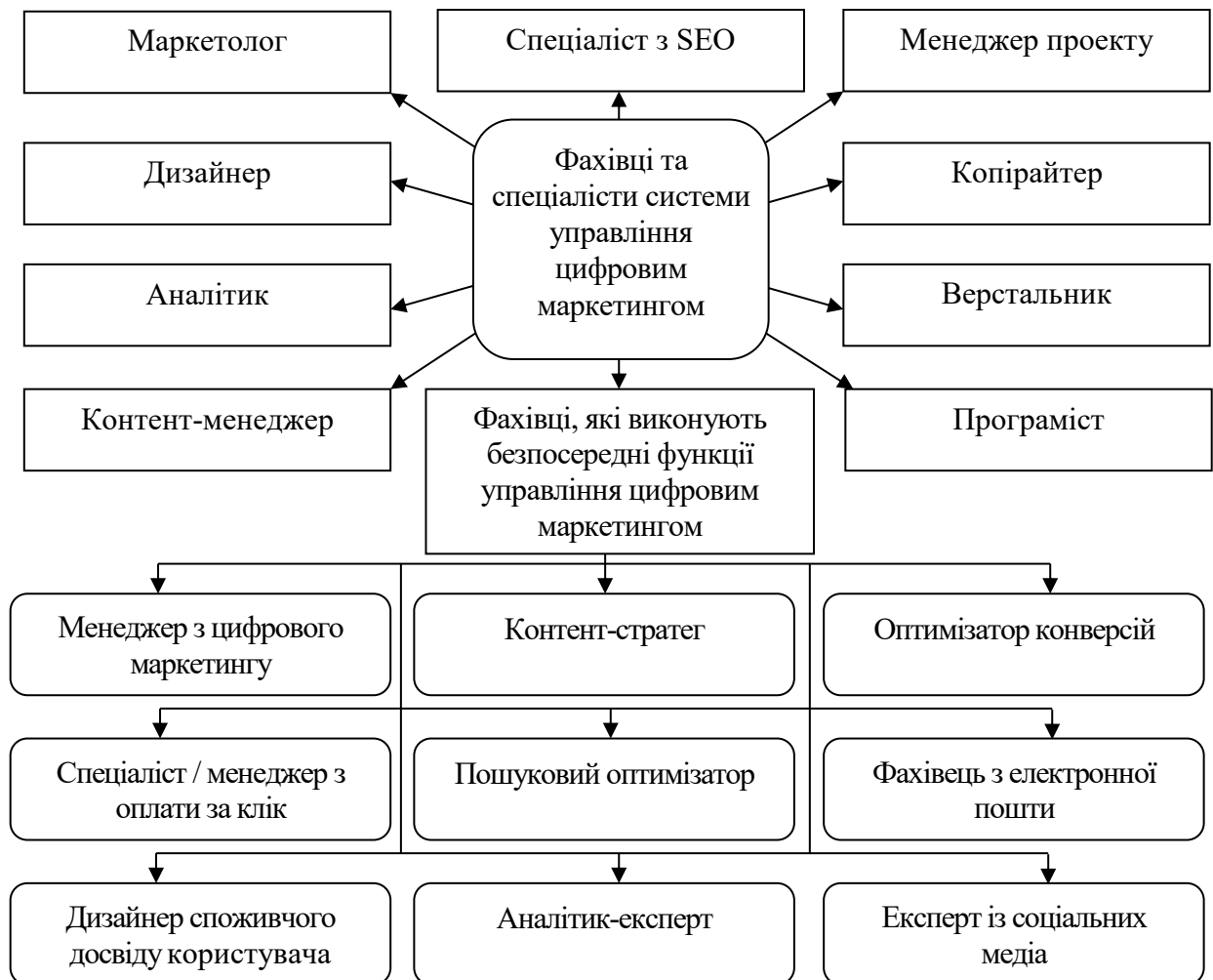


Рис. 1.17. Головні суб'єкти системи управління цифровим маркетингом безпосереднього впливу [згруповано на основі 10; 35-36; 38; 40; 42; 44; 49; 56; 69-70; 81; 84; 88; 101; 126-127; 151; 155]

Якщо ж розглядати персонал, який виконує окремі безпосередні функції управління цифровим маркетингом на підприємстві, то серед нього доцільно виділити:

Менеджера з цифрового маркетингу (DMM, цифровий мультиметр) – відіграє ключову роль у проведенні та просуванні цифрових кампаній для

віртуального підвищення пізнаваності бренду. Основна відповідальність за роботу включає планування макету проекту, розробку графіку проекту, постановку цілей та управління фінансами проекту. Цифровий мультиметр визначає та аналізує нові цифрові досягнення, а також здійснює ефективне управління кампаніями з просування продуктів або послуг організації. Як результат, максимізація потенційних клієнтів та навігація онлайн-трафіку для підвищення рівня проникнення [81].

Контент-стратег (CS), основна роль якого полягає у розробці привабливого контенту, який відповідає бізнес-цілям та цільовим клієнтам. Отже, CS інформує споживачів про бренд переконливо та інформативно, щоб підвищити цінність бренду. Оскільки клієнти прагнуть отримувати більш релевантну інформацію за допомогою пошукових систем, CS змушений відслідковувати теми, які є цікавими для клієнтів, використовуючи різні аналітичні інструменти для максимізації переглядів сайту. Отже, CS має бути досвідченим та мати розуміння пошукової оптимізації (SEO) [38].

Оптимізатор конверсії (CRO, менеджер конверсії) – одна з важливих ролей в управлінні цифровим маркетингом. Його управлінська функція сприяє залученню нових клієнтів, змінюючи та розвиваючи компоненти веб-сайту організації, що дозволяє підприємствам максимізувати шанси перетворення своїх «відвідувачів сайту» на «провідних споживачів» та «ключових клієнтів». Отже, CRO оптимізує роботу веб-сторінки, аналізуючи поведінку відвідувачів сайту та здійснює відповідні кроки (перетворення) для зміни або модифікації веб-сторінки [35].

Спеціаліст/менеджер з оплати за клік (PPC) – відстежує рекламні кампанії, які включають розробку стратегії, розробку, виконання, SEO та оцінку впливу реклами. Фахівці PPC повинні бути обізнані щодо поточних тенденцій, щоб зрозуміти споживчий вибір ключових слів, здійснивши необхідні зміни для отримання відповідних результатів. Оскільки рекламні оголошення мають пряме посилання на веб-сторінку організації, менеджери

PPC повинні запропонувати «інтригуючі» прочитання клікерам веб-сайту, щоб створити цінність бренду та перетворити їх на клієнтів [84].

Пошуковий оптимізатор (SEO, фахівець з пошукового маркетингу, SEM). Спеціаліст з SEO/SEM відіграє важливу роль для успіху цифрового маркетингу. Спеціаліст SEM оцінює та вносить зміни до веб-сайтів компанії для ефективного пошуку в пошукових системах, що дозволяє збільшити кількість пошукових запитів, а відповідно й трафік на веб-сторінках. SEO-фахівці мають оцінювати ефективність та відвідуваність веб-сайту за допомогою Google Analytics, а також оновлювати алгоритм Google для отримання бажаних результатів [44].

Фахівець з електронної пошти (EMS) – це віртуальний маркетолог, який консолідує інформацію про клієнтів, створюючи списки адрес електронної пошти та проводить рекламні кампанії, ініціюючи електронні листи. EMS гарантує, що повідомлення буде передано у точному та відповідному форматі потенційним клієнтам. Відповідно, ці письмові повідомлення повинні бути інформативними та переконливими, щоб генерувати цінність бренду для потенційних клієнтів [40; 56].

Дизайнер споживчого досвіду/досвіду користувача (UX), які є не тільки експертами в галузі техніки та дизайну, але також добре розуміються на людському відношенні та менталітеті. UX-дизайнери створюють веб-сайти, продукти/послуги та програми для того, щоб клієнти могли стежити за ходом їх списку їх придбання. Зазначене допомагає компаніям імпровізувати продажі, утримувати існуючих клієнтів та залучати нових клієнтів [126-127].

Аналітик-експерт (АЕ). Технологічний прогрес призвів до появи машинного інтелекту у формі «Штучного інтелекту» (AI) та «Інтернету речей» (IoT). Оскільки, великий обсяг даних та інформації збирається з використанням цих обчислювальних технологій, його необхідно ефективно сортувати, організовувати та аналізувати. АЕ систематично класифікує, сортує та оцінює ці дані, надаючи підприємствам інформацію для інтерпретації й виконання у рекламних кампаніях [101].

Експерт із соціальних медіа (МСП). З появою різних мережевих каналів, таких як Twitter, Facebook, Instagram та інших, багато людей активно працюють з цими платформами. Відтак, середовища соціальних мереж дозволяють компаніям взаємодіяти зі своїми клієнтами у ширшому масштабі. Роль малого та середнього бізнесу полягає в тому, щоб просувати присутність компанії на цих платформах, підвищувати пізнаваність бренду, спілкуватися з цільовими клієнтами, стежити за розвитком подій та підтримувати спільноту існуючих клієнтів. Зазначене вимагає від МСП розробки ефективних стратегій просування на всіх мережевих платформах, розробки та оновлення фірмових сторінок компанії у соціальних мережах, а відповідно дозволяє покращити видимість та присутність компаній для досягнення суспільної участі [69-70].

Отже, зі зміною концепції маркетингу, функціонал менеджерів з маркетингу розширюється, до них висуваються нові вимоги, оскільки цифровий маркетинг сам по собі є нішевою галуззю та надзвичайно прибутковою сферою, що обумовлює потребу у кваліфікованих спеціалістах для роботи в галузі управління цифровим маркетингом, включаючи менеджерів, маркетингологів або спеціалістів з новими посадовими обов'язками.

У сучасному цифровому середовищі система управління цифровим маркетингом підприємства охоплює низку взаємопов'язаних об'єктів, ефективне функціонування яких є запорукою досягнення стратегічних і тактичних бізнес-цілей. До цих ключових об'єктів відносяться комплекс маркетингу підприємства (що включає Product, Price, Place, Promotion та трансформується під впливом цифрових технологій), цифрові канали комунікації (такі як соціальні мережі, пошукові системи, email-платформи, що характеризуються динамічністю, вимірюваністю та інтерактивністю), цільова аудиторія та клієнтські сегменти (фундаментальні для персоналізації та ефективного таргетингу), бізнес-процеси підприємства (що потребують оптимізації та автоматизації для забезпечення наскрізної взаємодії з клієнтом), маркетингові аналітичні системи (для збору, обробки та інтерпретації даних, що є основою для прийняття рішень), а також репутація та бренд-менеджмент

(критично важливі для формування позитивного іміджу та управління онлайн-сприйняттям) [12; 19-20; 42; 46-47; 50; 95; 99; 135; 137].

Усі ці об'єкти не існують ізольовано, а тісно взаємопов'язані та інтегровані, вимагаючи системного підходу, постійного аналізу даних та швидкої адаптації до змін у цифровому просторі для забезпечення конкурентоспроможності та досягнення цілей підприємства. Зміни в одному елементі можуть миттєво впливати на інші. Наприклад, глибоке розуміння цільової аудиторії та клієнтських сегментів (об'єкт 3) дозволяє ефективніше налаштовувати цифрові рекламні кампанії (елемент «Просування» в об'єкт 1) у відповідних цифрових каналах комунікації (об'єкт 2). Дані, отримані з маркетингових аналітичних систем (об'єкт 5), надають інсайти для оптимізації бізнес-процесів генерації лідів та покращення клієнтського досвіду (об'єкт 4). Успішне управління репутацією та бренд-менеджментом (об'єкт 6) безпосередньо впливає на довіру споживачів до продукту та їхню готовність платити за нього певну ціну (елементи «Продукт» та «Ціна» в об'єкт 1). Ефективне управління цими об'єктами вимагає системного підходу, що базується на постійному аналізі даних, використанні сучасних аналітичних інструментів, гнучкості та швидкості реагування на динамічні зміни ринку та поведінки споживачів [43; 98; 100; 125; 140; 146; 161]. Така комплексна інтеграція та оперативне управління дозволяють підприємству не лише адаптувати свої маркетингові зусилля до вимог цифрового середовища, а й постійно вдосконалюватись для досягнення стратегічних бізнес-цілей.

Значним за масштабом блоком моделі системи управління цифровим маркетингом є власне процес, який передбачає циклічність та багатогранність, і як наслідок – послідовну реалізацію низки взаємопов'язаних стадій. Ефективне проходження цих етапів дозволяє підприємству адаптуватися до динамічного цифрового середовища, досягати поставлених маркетингових цілей та максимізувати рентабельність інвестицій у цифрові канали.

Загальний алгоритм управління цифровим маркетингом включає такі стадії (рис. 1.18):

8. відстеження показників: постійний моніторинг ринкових та фінансових показників для контролю;

9. оцінка управлінської результативності: аналіз загальної ефективності управління підприємством.

Управління цифровізацією маркетингових завдань доцільно здійснювати поетапно, дотримуючись такої послідовності:

- етап діагностики: перш за все, необхідно оцінити рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства та проаналізувати стан управління діджитал-маркетингом суб'єкту господарювання (охоплює пункти 1, 2 та 3);

- етап планування та дослідження: слід розробити стратегічний план управління цифровізацією маркетингу та забезпечити проведення відповідних ринкових досліджень (охоплює пункти 4, 5 та 6);

- етап вимірювання результативності: завершальний крок – це вимірювання досягнутих результатів за допомогою ключових метрик ефективності управління діджиталізацією маркетингових аспектів діяльності (охоплює пункти 7, 8 та 9) [1; 23; 45; 73; 97; 104; 111].

Управління маркетингом, як інтегрована складова загальної системи управління підприємством, традиційно реалізується через базові управлінські функції. Класична теорія менеджменту ідентифікує чотири ключові функції: планування, організацію, мотивацію та контроль [51]. Проте, для повноцінного охоплення специфіки маркетингової діяльності, до цього переліку доцільно додати функцію аналізу, яка, за загальноприйнятим підходом, має передувати етапу планування.

В контексті дисертаційного дослідження функціонування цифрового маркетингу, ці універсальні функції набувають особливого значення та специфічного інструментарію, зумовленого динамікою та можливостями цифрового середовища.

Функція аналізу в управлінні цифровим маркетингом є першочерговою та критично важливою для формування обґрунтованих управлінських рішень. Цифровий маркетинговий аналіз являє собою системний огляд позицій бренду

на всіх задіяних цифрових каналах комунікації та передбачає багатоаспектне дослідження ринкового середовища, комплексне вивчення конкурентної активності та всебічну оцінку поточного цифрового маркетингового потенціалу підприємства. Для ефективного проведення такого аналізу залучається розширений арсенал інструментів: оцінка ринкових параметрів (розмір, темпи зростання, ключові тенденції, рівень прибутковості та основні фактори успіху), а також аналіз каналів розподілу та структури галузевих витрат (здійснюється за допомогою платформ Wordstat, Google Trends, Google Analytics) [163-165]. Конкурентний аналіз, що є невід'ємною частиною даної функції, реалізується через спеціалізовані сервіси-аналізатори, як-от SimilarWeb, SEMrush, Plerdy, SessionCam та SERanking [12], які надають глибокі інсайти щодо цифрових стратегій конкурентів, їх трафіку, ключових слів та рекламних кампаній.

Функція планування в системі управління цифровим маркетингом виступає як процес розробки деталізованої дорожньої карти майбутніх маркетингових кампаній та ініціатив. Основним завданням є створення плану цифрового маркетингу – документу, який слугує орієнтиром для реалізації маркетингової діяльності підприємства в цифровому просторі. Цей документ системно висвітлює коротко-, середньо- та довгострокові бізнес-цілі, які адаптовані до цифрової площини, а також окреслює стратегії для їх досягнення. Він чітко визначає цифрові канали, які будуть задіяні для комунікації та просування, деталізує плани дій та розвитку, включаючи інвестиційні потреби, бюджетні асигнування, встановлені терміни та розроблену дорожню карту. Завдяки ретельному плануванню підприємство отримує змогу суттєво покращити координацію маркетингових дій, забезпечити відповідність між поставленими цілями та цифровими засобами їх реалізації, а також ефективно формувати конкурентоспроможні ринкові стратегії в умовах динамічного цифрового середовища [51; 70].

В загальному, план управління цифровим маркетингом підприємства містить базові три складові (рис. 1.19).

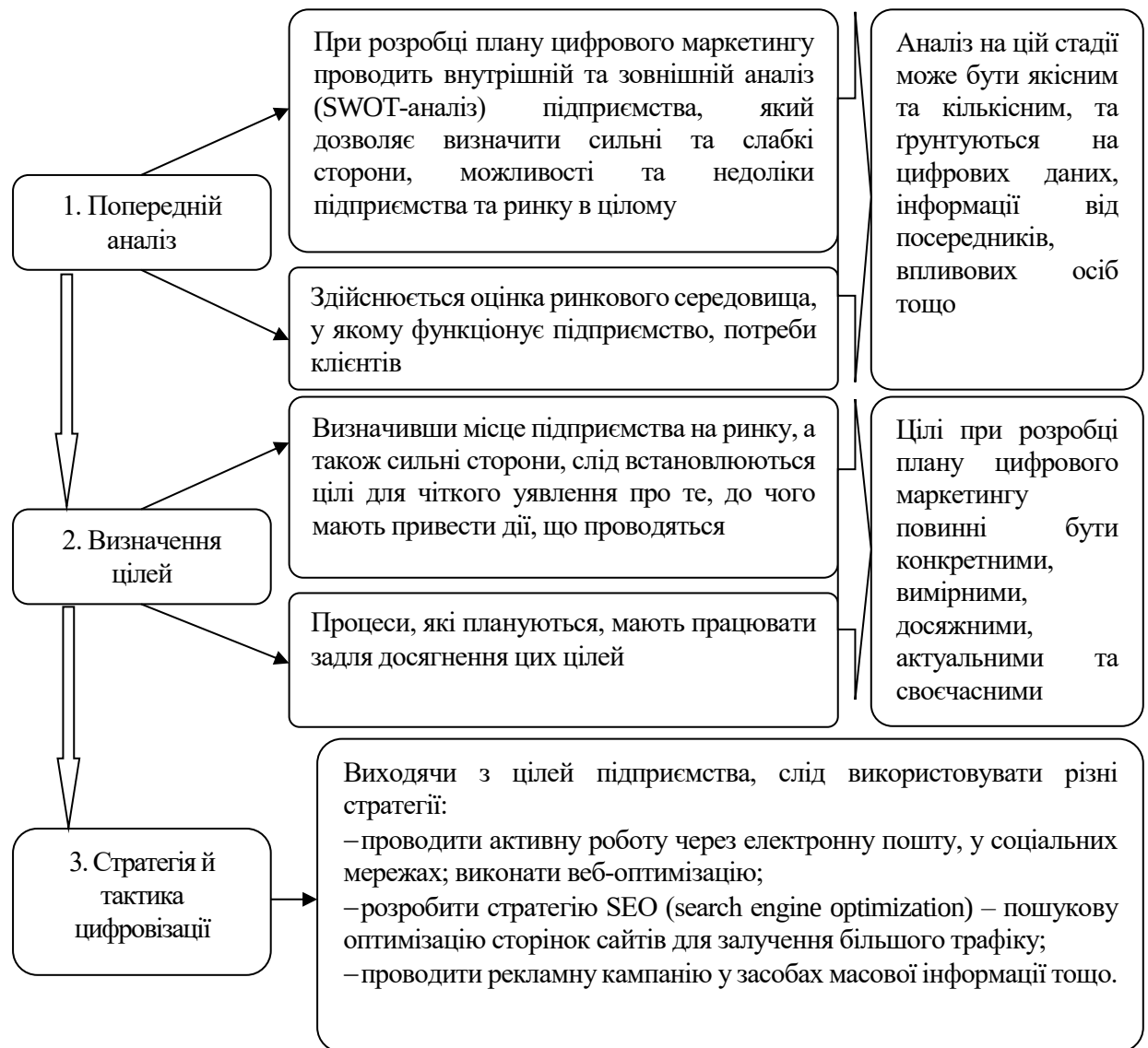


Рис. 1.19. Етапи формування плану управління цифровим маркетингом підприємства [згруповано на основі 43; 78; 95-96; 104; 119; 145; 151]

Функція організації в системі управління цифровим маркетингом передбачає не лише традиційний розподіл завдань та ресурсів, а й глибоку імплементацію маркетингової діяльності в саму архітектоніку та функціональні основи підприємства. Зазначене означає, що ефективне впровадження цифрових ініціатив вимагає суттєвої адаптації на різних рівнях підприємства, зокрема, трансформується організаційна структура (шляхом створення нових відділів, матричних команд або перерозподілу функціональних обов'язків), змінюється корпоративна культура (формує орієнтацію на інновації, експерименти та прийняття рішень на основі даних),

посилюється роль цифрового лідерства, адаптуються процеси прийняття рішень (збільшується їх швидкість та гнучкість). Важливим аспектом є розвиток цифрових компетенцій працівників через навчання та впровадження нових систем стимулювання, а також посилення міжфункціональної співпраці між відділами маркетингу, продажів, інформаційних технологій та клієнтського сервісу, що дозволяє забезпечити безперешкодний клієнтський досвід та повноцінно розкрити потенціал маркетингових можливостей у цифровій сфері [11; 104].

Функція мотивації в контексті управління цифровим маркетингом спрямована на комплексне стимулювання співробітників до ефективної та інноваційної діяльності, а також на формування й підтримку лояльності цільової аудиторії. У межах цієї функції керівництво підприємства здійснює поетапні кроки: по-перше, відбувається встановлення та оцінка потреб працівників, включаючи їх цифрові компетенції та прагнення до професійного розвитку, що дозволяє визначити оптимальні напрямки для їх задоволення; по-друге, розробляються та впроваджуються комплексні програми морального та матеріального стимулювання, які мають на меті не лише підвищити продуктивність праці, а й розкрити творчий потенціал співробітників у розробці та реалізації цифрових маркетингових рішень; по-третє, створюються комфортні та сприятливі умови всередині колективу, що сприяє посиленню командної роботи, обміну знаннями та, як наслідок, підвищенню загальної ефективності діяльності підприємства в цифровому середовищі [8; 72; 73].

Контроль у системі управління цифровим маркетингом є неперервним процесом моніторингу виконання планів, ретельної оцінки досягнутих результатів та оперативного коригування маркетингових дій у разі виникнення потреби. Дана функція передбачає систематичне вимірювання, оцінку та моніторинг широкого спектру цифрових маркетингових метрик. До них належать такі ключові показники, як загальний трафік на цифрові ресурси підприємства, деталізація джерел трафіку (органічний пошук, прямі відвідувачі, реферальні посилання, соціальні мережі), середня тривалість перебування

користувачів на сайті, показник відмов, а також коефіцієнт конверсії – найважливіший індикатор ефективності досягнення цільових дій. Регулярний моніторинг цих метрик дозволяє своєчасно ідентифікувати відхилення від запланованих показників, аналізувати їх причини та оперативно вносити корективи в цифрові маркетингові кампанії [12; 50; 98; 108].

Водночас, окрім загальних функцій маркетингу, в розробленій системі передбачено й реалізацію специфічних функцій, які є ключовими для адаптації маркетингових зусиль до динамічних онлайн-реалій та досягнення високої ефективності (рис. 1.20). Управління цифровим маркетингом, будучи комплексною та багатоаспектною діяльністю, реалізується за допомогою різноманітних методів. Ці методи можна класифікувати за їх природою та цільовим спрямуванням, що дозволяє системно підходити до розробки та реалізації цифрових маркетингових стратегій. Виділяють наступні групи методів: аналітичні, економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, інформаційно-комунікаційні, методи крауд-маркетингу та впливу. Аналітичні методи складають методологічну основу для прийняття обґрунтованих, даних-орієнтованих рішень у сфері цифрового маркетингу та передбачають систематичний збір, ретельну обробку, комплексний аналіз та інтерпретацію значних обсягів інформації, отриманої з множинних цифрових джерел [30; 79]. До ключових аналітичних методів належать веб-аналітика (використання інструментів, таких як Google Analytics та Adobe Analytics, для відстеження поведінки користувачів на веб-ресурсах), аналіз даних соціальних мереж (моніторинг показників залученості, охоплення, тональності згадок), SEO-аналіз (оцінка позицій веб-сайту в пошуковій видачі, аналіз ключових слів та зворотних посилань), аналіз ефективності рекламних кампаній (вимірювання ROI, ROAS, CPC, CPA, CTR), а також A/B-тестування, багатофакторний аналіз, прогнозування та моделювання. Ці методи дозволяють ідентифікувати закономірності, оцінювати ефективність маркетингових ініціатив та виявляти зони для оптимізації, забезпечуючи перехід від інтуїтивного до науково обґрунтованого управління [163-165].



Рис. 1.20. Специфічні функції системи управління цифровим маркетингом підприємства [авторська розробка]

Економічні методи управління цифровим маркетингом зосереджені на оптимізації фінансових показників та максимізації рентабельності інвестицій у цифрові канали, що є критично важливим для забезпечення сталої комерційної діяльності підприємства. До основних економічних методів належать бюджетування цифрового маркетингу (раціональне планування та розподіл фінансових ресурсів між різними каналами та кампаніями), управління ціноутворенням (застосування динамічного ціноутворення, персоналізованих знижок), оптимізація вартості залучення клієнтів (CAC Optimization), оцінка життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value – CLTV), а також комплексний аналіз рентабельності інвестицій (ROI) та стратегії монетизації цифрових активів. Ці методи дозволяють не лише контролювати фінансові потоки, а й обґрунтовано інвестувати в цифрові ініціативи, забезпечуючи їхній позитивний вплив на прибутковість та конкурентоспроможність підприємства [1; 12; 36; 89; 146; 151; 154].

Організаційно-розпорядчі методи управління цифровим маркетингом стосуються формування ефективної та адаптивної організаційної структури, чіткого розподілу повноважень, відповідальності та координації діяльності всередині маркетингового підрозділу та між функціональними відділами підприємства. До цієї групи методів належать: формування команди цифрового маркетингу (визначення оптимальної структури, ролей та відповідальності), розробка внутрішніх регламентів та політик (створення правил для управління цифровими активами, контентом, даними, кризового менеджменту), управління проектами цифрового маркетингу із застосуванням Agile-методологій (Scrum, Kanban) для гнучкого та ефективного виконання кампаній, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для оптимізації взаємодії з клієнтами, а також навчання та розвиток персоналу для підвищення їхніх цифрових компетенцій. Ці методи забезпечують впорядкованість процесів, підвищують ефективність командної роботи та сприяють швидкій адаптації до змін у цифровому середовищі [36; 128; 156].

Соціально-психологічні методи в управлінні цифровим маркетингом зосереджені на глибокому вивченні та спрямованому впливі на поведінку, сприйняття та емоційний стан цільової аудиторії, а також на підвищенні внутрішньої мотивації та ефективності роботи маркетингової команди. Ключові методи включають: побудову бренд-спільнот (створення та підтримка онлайн-спільнот для підвищення лояльності), управління репутацією онлайн (ORM) (моніторинг згадок та реагування на відгуки), використання психології впливу (застосування принципів переконання у контенті та рекламі), персоналізацію комунікації (адаптація повідомлень до індивідуальних потреб споживачів), створення емоційного зв'язку (розробка контенту, що викликає емоційний відгук), а також гейміфікацію (впровадження ігрових елементів для підвищення залученості). Застосування цих методів дозволяє не лише інформувати споживачів, а й формувати глибокий емоційний зв'язок з брендом, стимулюючи довгострокову лояльність [80; 91; 108; 121].

Інформаційно-комунікаційні методи охоплюють весь спектр стратегій та інструментів, що використовуються для ефективного обміну інформацією та побудови взаємодії з цільовою аудиторією через різноманітні цифрові канали. Ця група методів є основою для розповсюдження маркетингових повідомлень та прямої взаємодії. До цієї групи належать: контент-маркетинг (створення та поширення цінного контенту), email-маркетинг (розробка та проведення розсилок із сегментацією та персоналізацією), SMM (Social Media Marketing) (управління присутністю в соціальних мережах, взаємодія з підписниками, таргетована реклама), медійна та відеореклама (розміщення графічних та відеооголошень), чат-боти та месенджер-маркетинг (автоматизована комунікація), SEO (Search Engine Optimization) (оптимізація веб-сайту для пошукової видачі), та PPC (Pay-Per-Click) реклама (управління контекстною рекламою). Ці методи забезпечують охоплення, залучення та ефективну комунікацію з цільовою аудиторією в цифровому середовищі [1; 67; 101; 111; 123].

Методи крауд-маркетингу та впливу використовують унікальні можливості цифрового середовища для залучення широкої аудиторії, формування позитивної думки та здійснення непрямого впливу через використання спільнот, лідерів думок та стимулювання природних рекомендацій. До цієї групи належать: крауд-маркетинг (Crowd Marketing) (стимулювання органічних обговорень бренду на онлайн-платформах), інфлюенс-маркетинг (Influencer Marketing) (стратегічна співпраця з лідерами думок для просування продуктів), партнерський маркетинг (Affiliate Marketing) (залучення партнерів, які просувають продукти за комісію), вірусний маркетинг (створення контенту з високим потенціалом до швидкого поширення), реферальний маркетинг (стимулювання існуючих клієнтів рекомендувати продукти новим користувачам), та User-Generated Content (UGC) маркетинг (заохочення користувачів до створення контенту, пов'язаного з брендом). Ці методи дозволяють посилити довіру до бренду, розширити його охоплення та створити ефект «сарафанного радіо» у цифровому просторі [47; 56; 92; 117; 160].

Формування маркетингової стратегії та подальше розроблення маркетингової політики підприємства є критично важливими процесами, що органічно інтегруються в загальну систему управління цифровим маркетингом. На базі сформованої стратегії розробляється маркетингова політика, яка деталізує принципи та правила управління елементами комплексу маркетингу (Product, Price, Place, Promotion) у цифровому середовищі: це охоплює продуктову політику (розробка цифрових продуктів, персоналізація), цінову політику (динамічне ціноутворення, онлайн-акції), політику розподілу (розвиток електронної комерції, омніканальна дистрибуція), комунікаційну політику (вибір цифрових каналів, контент-політика, управління репутацією) та політику щодо клієнтського досвіду й сервісу (оптимізація цифрових точок контакту, онлайн-підтримка). Таким чином, формування маркетингової стратегії та політики підприємства в межах системи управління цифровим маркетингом є безперервним, інтерактивним

процесом, що вимагає постійного аналізу даних, гнучкості та готовності до швидкої адаптації для досягнення стійкого розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації [147].

Оскільки представлена модель управління цифровим маркетингом підприємства переважає багатогранний процес, який вимагає злагодженої роботи різних ресурсів та інструментів, то для його ефективного здійснення необхідне комплексне забезпечення, яке можна розділити на декілька ключових видів (рис. 1.21).

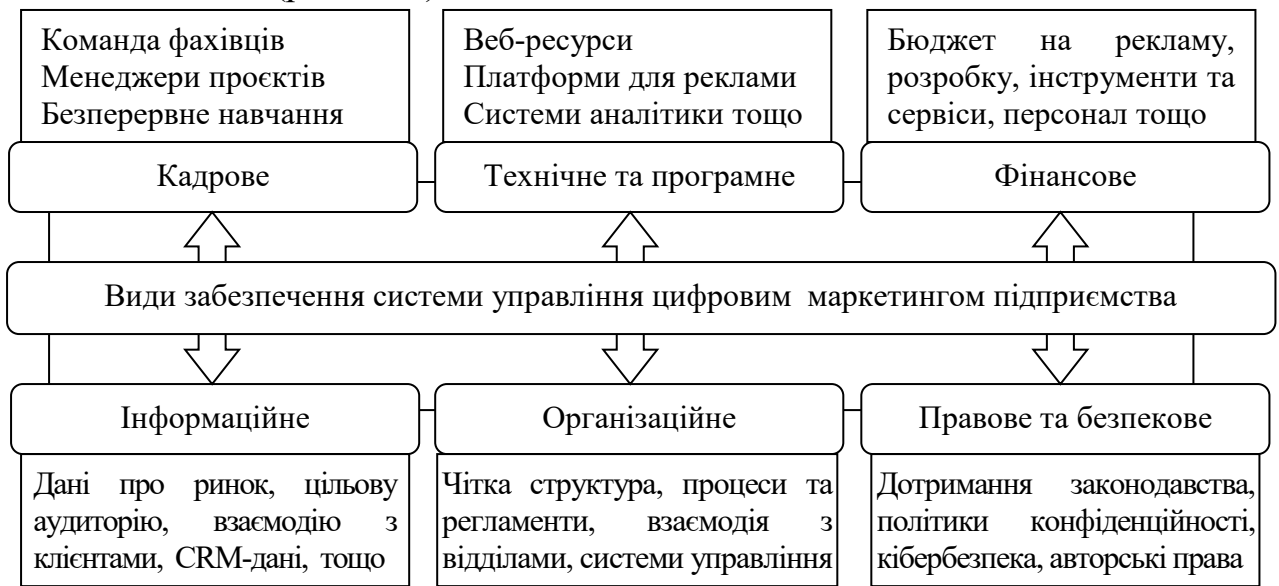


Рис. 1.21. Види забезпечення моделі системи управління цифровим маркетингом підприємства [згруповано на основі 33; 92; 93; 102]

Представлена модель системи управління цифровим маркетингом підприємства є не лише комплексним відображенням управлінських процесів, а й демонструє значну новітність та інноваційність, що робить її вагомим внеском у розвиток наукових уявлень про менеджмент у цифрову епоху. Її інноваційний характер полягає у системному інтегруванні класичних управлінських функцій з унікальними специфічними функціями цифрового середовища, а також у деталізації методів управління, адаптованих до сучасних викликів. Зокрема, новітність моделі проявляється у виділенні та детальному описі специфічних функцій управління, таких як цифрова сегментація ринку, онлайн-аналітика та моніторинг ефективності,

інтерактивна комунікація, автоматизація маркетингових процесів, контент-менеджмент у цифровому середовищі, управління цифровими активами бренду та інтеграція омніканальної присутності. Ці функції, незважаючи на їхню зростаючу актуальність у практиці, досі не завжди системно інкорпоровуються в існуючі теоретичні моделі управління маркетингом. Модель чітко розмежовує та одночасно демонструє взаємозв'язок між загальними (аналіз, планування, організація, мотивація, контроль) та цими специфічними функціями, підкреслюючи унікальність цифрового контексту.

Крім того, модель відзначається інноваційним підходом до класифікації та характеристики методів управління цифровим маркетингом, розширюючи традиційні групи (аналітичні, економічні, організаційно-розпорядчі, соціально-психологічні, інформаційно-комунікаційні) додаванням методів крауд-маркетингу та впливу. Це відображає сучасні тенденції у взаємодії зі споживачами через спільноти та лідерів думок, що є однією з ключових особливостей цифрового середовища. Включення цих груп методів дозволяє підприємствам використовувати ширший арсенал інструментів для досягнення своїх цілей.

Суттєвою інновацією є акцент на гнучкому стратегічному плануванні та принципах управління цифровим маркетингом (орієнтації на клієнта, інтеграції каналів комунікації, аналітичності та керування на основі даних, адаптивності та гнучкості, інноваційності, безперервної комунікації, прозорості та відкритості, персоналізації, етичності та безпеки). Ці елементи підкреслюють необхідність постійної адаптації до швидких змін, що є визначальною рисою цифрового світу. Модель не просто описує існуючі елементи, а пропонує цілісну, динамічну рамку, здатну еволюціонувати разом із розвитком цифрових технологій та поведінки споживачів. Вона є інноваційною та новітньою завдяки її здатності комплексно відображати та систематизувати сучасні управлінські підходи в діджитал-середовищі, надаючи фундаментальну основу для подальших теоретичних досліджень та практичних імплементацій.

Висновки до розділу 1

1. Проведено аналіз еволюції маркетингової діяльності, який демонструє її закономірний перехід через етапи орієнтації на продажі та класичного маркетингу до цифрового маркетингу, що є прямим наслідком глибокої інтеграції новітніх технологій, досягнень промислових революцій, цифрової трансформації та концепції Індустрії 4.0. Встановлено, що поняття «цифровий маркетинг» мало складний етимологічний шлях: від первинного розуміння як вузьконаправленого онлайн-інструменту до персоніфікованої взаємодії, включення цифрового середовища, каналів і технологій, усвідомлення його як самостійного виду маркетингу з охопленням брендингу та співпраці зі спільнотами, і, нарешті, до сприйняття як інтегрованого та стратегічного напрямку маркетингової діяльності, що повсякденно використовує цифрову інфраструктуру підприємства. Охарактеризовано традиційні (системний, функціональний, процесний, ситуаційний) та сучасні (інструментальний, стратегічний, аналітичний, клієнтоцентричний, контент-орієнтований, мобільно-орієнтований, інформаційний та ринково-орієнтований) підходи до розуміння сутності цифрового маркетингу підтверджує його багатоаспектність та складність як управлінської категорії.

В межах проведеного дослідження «цифровий маркетинг» визначено як багатовимірну економічну категорію, яка охоплює створення, розподіл та застосування множинних цифрових технологічних інструментів та діджитал-каналів для збору та аналізу інформації про ринок, просування продукції, донесення маркетингового контенту, залучення споживачів, підтримання комунікації та формування бренду підприємства в комплексі його бізнес-активностей, що розробляються суб'єктами управління маркетинговою діяльністю та реалізуються в онлайн-просторі на основі інтернет-технологій, мобільного зв'язку, цифрового мовлення, локальних мереж, автономних електронних пристроїв та інших засобів. Ця дефініція підкреслює

інтегративний характер цифрового маркетингу, його технологічну зумовленість та стратегічне значення для сучасних підприємств.

2. Систематизовано базовий набір інструментів цифрового маркетингу, який диференційовано на групи за їх призначенням та сферою застосування, що не має прив'язки до конкретного виду чи наряду маркетингової діяльності: «розумні гаджети» – виступають як інструменти для пошуку, порівняння та замовлення, а також як потужні засоби впливу через цифрову рекламу та збору даних про споживчі вподобання (наприклад, мобільні телефони, смартфони). «інтернет-комунікація» – програмна основа цифрового маркетингу, яка використовує глобальну мережу для поширення контенту, ґрунтуючись на досягненнях Індустрії 4.0 (Big Data, хмарні технології, III, VR), включаючи соціальні медіа, SEO-статті та digital art, «цифрове телебачення» – інтегрований з Інтернетом канал, що дозволяє таргетовану відеорекламу, використання інтерактивних дисплеїв та цифрових банерів у публічних місцях, «цифрове радіо» – сучасна адаптація аудіомаркетингу, що поєднує класичні формати з цифровими технологіями для побудови аудіовпізнаваності бренду та формування довіри.

Визначено ключовою тенденцією розвитку цифрового маркетингу масове впровадження інноваційних технологічних рішень, що виникають на перетині цифрового середовища та концепції Індустрії 4.0, інструменти якої не лише забезпечують ефективне об'єднання традиційних і сучасних форматів комунікацій, а й поглиблюють інтеграцію управлінських підходів у системи корпоративного менеджменту. Багатоваріантність та складність інструментального забезпечення трансформує цифровий маркетинг з простої функціональної системи в комплексний стратегічний механізм, здатний змінювати сутність маркетингової діяльності в цифровому просторі, формуючи нові можливості для підприємств.

3. Запропоновано власне бачення структури моделі системи управління цифровим маркетингом підприємства, особливістю якої є націленість на інтеграцію цифрових інструментів, каналів комунікації та технологій у

господарську діяльність підприємства задля ефективної взаємодії з клієнтами та досягнення стратегічних бізнес-цілей. Ключовими особливостями такої системи є її орієнтація на споживача, динамічна адаптація до змін цифрового середовища та взаємопов'язане функціонування різних елементів системи: суб'єктів (опосередкованого впливу та безпосереднього впливу), об'єктів (бізнес-процеси підприємства, цифрові канали комунікації, цільова аудиторія та клієнтські сегменти, маркетингові аналітичні системи, бренд-менеджмент та репутація, комплекс маркетингу), процесу управління (загальні та специфічні функції, методи, інструменти, принципи, забезпечення управління маркетинговою діяльністю, маркетингова стратегія та політика підприємства), факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, та як наслідку – результату здійснення управління процесами цифрового маркетингу. Запропонована модель системи управління цифровим маркетингом підприємства виходить за межі статичного опису елементів, пропонуючи цілісну, динамічну рамку, що здатна адаптуватися та розвиватися синхронно з еволюцією цифрових технологій і змінами у поведінці споживачів, а її інноваційний характер полягає у здатності всебічно відображати та систематизувати сучасні управлінські підходи в діджитал-середовищі, формуючи фундаментальний базис для подальших досліджень та практичних імплементацій у сфері цифрового маркетингу.

Основні результати за розділом 1 дисертації викладено у наукових працях [52-55; 148] за списком використаних джерел.

Список використаних джерел до розділу 1

1. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers* / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica». 2022. № 11(88). Р. 169–182.
2. Ажажа М., Венгер О., Фурсін О. Концепція цифрового маркетингу

4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies*. 2023. Вип. 14. С. 135–147.

3. Андрійчук В. І. Адаптація маркетингових стратегій підприємств до умов цифрової трансформації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 3. С. 125–130.

4. Андрюкайтене Р., Метеленко Н., Воронкова В. Системний аналіз нових проблем та тенденцій економічного розвитку в умовах цифрової революції. *Системний аналіз в управлінні: міжгалузеві дослідження* : матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародної участі 26–27 травня 2022 року / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова. Київ : Ореол-Сервіс, 2022. С. 126–129.

5. Антонюк Ю. Л. Кібербезпека в цифровому маркетингу: виклики та рішення. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3. С. 45–52.

6. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. № 1(47). С. 70–79.

7. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-69>

8. Балабан П. Ю., Лісіца В. В. Активізація діяльності торгівлі в сільській місцевості у контексті розвитку сільських територій. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 61-66

9. Беженар І. Можливості використання інтернет-маркетингу в діяльності сімейних ферм. *Аграрна економіка*. 2022. Т.15. № 3-4. С. 66–74.

10. Белікова О. Ю., Фоміченко І. П., Шашко В. О., Ніколаєва Ю. В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2. С. 133–138.

11. Білик В. В., Сергієнко О. А., Крупенна І. А. Інструменти цифрового

маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Вип. 825. С. 33–40.

12. Близнюк В. М. Метрики в цифровому маркетингу підприємств торгівлі. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т. 5. № 2. С. 36–47.

13. Божок А. Тенденції цифрового маркетингу: інструменти залучення споживачів. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1(25). С. 27–32.

14. Бондаренко О. С., Цимбаленко Н. В. Цифрові інструменти в торговельному маркетингу. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2022. № 28. С. 65–76.

15. Борисенко О. С., Фісун Ю. В., Ярмолюк О. Я. Концептуальні підходи до стійкого розвитку промислових підприємств на засадах холістичного маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 99. С. 99–104.

16. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/82.pdf.

17. Бубенець І. Г., Чатченко О. Є. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3 (306). С. 323–326.

18. Булик О. Б. Роль цифрових технологій в сучасному маркетингу. *Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції : збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (6-7 грудня 2023р.) Дубляни, 2023*. С.113–116.

19. Васильєва Т. А., Ус Я. О., Люльов О. В., Пімоненко Т. В. Реінжиніринг бізнес-процесів підприємств: від традиційного до цифрового маркетингу. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 3. С. 309–318.

20. Венгер Є. І. Digital-маркетинг: сучасні тренди та переваги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2017. Вип. 4. С. 204–213.

21. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Дарчук В. Г. Можливості месенджермаркетингу для просування товарів та послуг в Інтернеті. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 1. С. 11–20.

22. Вишневський В. П., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Липницький Д. В., Чекіна В. Д. Цифровізація економіки України: трансформаційний потенціал: монографія; НАН України, *Інститут економіки промисловості*. Київ: Академперіодика, 2020. 188 с.

23. Вовчанська О. М., Іванова Л. О., Балук Н. Р. Технології цифрового маркетингу в управлінні комунікаціями зі споживачами. *Цифрова трансформація та диджитал технології для сталого розвитку всіх галузей сучасної освіти, науки і практики* : Міжнародна науково-практична конференція (26 січня 2023 р.). 2023. Державний біотехнологічний університет. Харків, С. 184-189.

24. Водянка Л. Д., Юрій Т. П. Цифровізація та цифрова платформа в економічному розвитку аграрного сектору. *Економіка АПК*. 2020. № 12. С. 67–73.

25. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129.

26. Волкова Н. В., Гарькава В. Ф., Скороход І. П. Роль диджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. № 19. С. 1–9.

27. Воронкова В., Нікітенко В., Андрюкайтене Р. Філософія цифрової трансформації: проблеми, виклики, можливості. *Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник: д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкова. Львів – Торунь : Liha-Pres, 2022. С. 42–46

28. Воронкова В., Андрюкайтене Р. Процес глобалізації економіки в умовах цифровізації. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави* : збірник матеріалів XVI Міжнародної науково-практичної

конференції / за ред. А. В. Череп. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. С. 40–41.

29. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика : монографія. *Львів-Торунь : Liha-Pres*, 2022. 460 с.

30. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Нікітенко В. О. Концепції та моделі сучасного менеджменту : науково-методичний посібник для здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії у галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». *Запоріжжя : ЗНУ*. 2022. 202 с.

31. Гавриленко Т. В., Белеєнко Д. Р. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. Причорноморські економічні студії. 2023. Вип. 79. С. 80–86.

32. Гадецька З. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернеткомунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1482/1428>.

33. Гарматюк О. В. Ефективність застосування цифрового маркетингу для збільшення збуту продукції. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник*. Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. Вип. 2, Ч. II. С. 224–229.

34. Гвініашвілі Т. Changing the paradigm of strategic enterprise management in a digital economy. *Економічний простір*. 2021. № 172. С. 23–28.

35. Гнилякевич-Проць І., Зінькова С. Тенденції та тренди маркетингового аудиту веб-ресурсів. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/799/766>

36. Гнилянська І. В. Впровадження CRM-систем у діяльність вітчизняних компаній. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. № 79. С. 44–50.

37. Головачов І. А. Стратегії цифрового маркетингу підприємства. *Інтернаука: міжнародний науковий журнал. Серія: Економічні науки*. 2023.

№ 2. С. 95–100.

38. Головчук Ю. О., Дибчук Л. В., Середницька Л. П. Контент-маркетинг як стратегія просування на ринок та поширення послуг. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 69–75.

39. Грабович І. В. Світові тенденції застосування інструментів цифрового маркетингу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 34–41.

40. Гречаник Н. Ю. Інтернет-маркетинг як метод ведення бізнесу в умовах глобалізації. *Інтелект XXI*. 2018. № 5. С. 127–130.

41. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. Digital-маркетинг як інструмент антикризового розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. № 43. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1767/1703>

42. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М. Стратегічне управління підприємством в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. №50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-71>.

43. Грищенко С. І. Цифровий маркетинг – нова парадигма розвитку освітніх кластерів в умовах глобалізації. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1. С. 29–31.

44. Грищенко Т. О., Шкода М. І. Цифровий маркетинг: стратегія і тактика просування бренду в Інтернеті : монографія. Київ : КНЕУ, 2023. 248 с.

45. Гросул В. А., Балацька Н. Ю. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 11(2). С. 7–12.

46. Гуменна О. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*. 2016. Т.1, Вип. 1. С. 48–53.

47. Гуцалюк О. М., Гаврилова Н. В. Вплив маркетингових, фінансових та цифрових технологій на розвиток інфокомунікаційної сфери як складової інноваційної інфраструктури. *Вісник економічної науки України*. 2020. № 2.

С. 166–171.

48. Данилюк Я. М. Штучний інтелект у цифровому маркетингу: можливості та загрози. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 66–72.

49. Дейнега О. В., Дейнега І. О. Імплементация маркетингової концепції в діяльність органів публічного управління. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 52. С. 83–89.

50. Дибчук Л. В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу в системі маркетингових комунікацій. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. Науковий журнал. Серія: Економічні науки*. 2018. № 21. С. 106–111.

51. Дмитрів А. Я. Функціональний підхід до застосування маркетингу для розвитку діяльності закладів вищої освіти. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. №3, Т.1. С. 121–129.

52. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Бурик В. В. Сутність поняття сучасного цифрового маркетингу та його етимологічних особливостей. *Інфраструктура ринку*. 2023. №70/2023. С. 88–93.

53. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Олійник Т. В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). С. 137–142.

54. Дячков Д. В., Бурик В. В., Плєскач О. Ю. Особливості управління цифровим маркетингом на основі новітніх ІТ-рішень. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 271–273.

55. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 79–81.

56. Євсейцева О. С., Меркулова Д. Д. Таргетинг – цілеспрямований вплив на споживача. *Економіка & держава*. 2019. № 3. С. 107–113.

57. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 300–308.

58. Забаштанська Т. В., Вербівська Л. В. Сутність е-маркетингу та його роль у розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 529–535.

59. Зайцева О., Гавловська, Н., Чумак, Р. Маркетингові інструменти забезпечення економічної безпеки рекламного бізнесу у цифровому середовищі. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 227–230.

60. Зайцева О., Шукліна В., Кармазінова В. (2024). Розвиток цифрових торговельних платформ на ринках B2C та C2C. *Міжнародний науково-практичний журнал «Товари і ринки»*. №3(51). С. 24–39.

61. Занора В. О. Інтернет та цифровий маркетинг: теоретичні основи. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 36(1). С. 117–120.

62. Зось-Кіор М. В., Сафронська І. М., Шевченко А. О., Дунін М. Є. Управління безпековою складовою маркетингових процесів інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності, діджиталізації та реалізації інфраструктурних проєктів. *Ефективна економіка*. 2023. №9. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2162/2189>

63. Ільченко Т. В. Тенденції сучасного розвитку маркетингових досліджень в Україні. *Приазовський економічний вісник*. 2022. № 1 (30). С. 55–59.

64. Капінус Л. В. Вплив соціальних мереж на маркетингову поведінку підприємства на онлайн-ринку. *Таврійський науковий вісник*. 2023. №18. С. 86–93.

65. Капінус Л. В. Івент-маркетинг на онлайн-ринку як інструмент впливу на поведінку споживачів. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 128–133.

66. Карпенко В., Кобернюк С., Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. №1. С. 204–212.

67. Карпіщенко О. О., Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Електронний архів Сумського*

державного університету. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>

68. Касян С. Я. Просування екологічних, енергозберігаючих інновацій високотехнологічних підприємств у системі холістичного цифрового маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 19. С. 107–114.

69. Кірносова М. В. Сучасні тенденції розвитку сторітеллінгу у цифровому маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2020. Т. 4, № 2, С. 17–26.

70. Ковальчук С., Мороз О. Вся надія на фактчекінг чи як товаришувати з ботом. *Маркетинг в Україні*. 2021. № 4. С. 35–42.

71. Козенков Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

72. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван Ї. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. 224 с.

73. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Вільямс, 2020. 800 с.

74. Кравчик Ю., Ткачук В., Соломко Д., Іванов М. Розвиток підприємств торгівлі на місцевому рівні зі застосуванням інструментів цифрового маркетингу. *Development Service Industry Management*. 2023. № 4. С. 48–53.

75. Кушнір Т. М. Функціональний підхід до розуміння маркетингу. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2017. Вип. 2(41). С. 32–37.

76. Лагута К. О., Чубукова О. Ю. Дослідження переваг landing page в сучасному digital маркетингу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 10. С. 51–58.

77. Лойко Є. М. Діджиталізація маркетингової комунікативної стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №4 (64). С. 135–142.

78. Лошенко О. В., Галан, Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131.

79. Майовець Є. Й. Маркетинг: теорія та методологія : навч. посіб. Львів: ЛНУ, 2013. 450 с.

80. Макурін А. А. Інструменти управління рекламної стратегії в умовах цифрового простору. *Дніпр. наук. часопис публ. управління, психології, права*. 2024. № 2. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2024.2.7>

81. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство: економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 17/2018. С. 296–299.

82. Месель-Веселяк В. Я. Цифрова трансформація аграрного сектору економіки України: сучасний стан і перспективи. *Економіка АПК*. 2021. №4. С. 15–23.

83. 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.

84. Мозгова Г., Євтушенко В., Білоконь В. Види сайтів – основного інструменту інтернет-маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1006/964>

85. Монтрін І. Цифровий маркетинг: європейські тренди. *Товари і ринки*. 2022. № 4. С. 29–45.

86. Недопако Н. М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). С. 43–48.

87. Неміш Ю. Сучасні тенденції розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1488/1434>

88. Нетяга В. О., Чайкіна А. О. Управління Digital-маркетингом підприємства. *Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 червня 2024 р. Полтава : Національний університет ім. Юрія Кондратюка, 2024. С. 99–100.

89. Нікітенко В. О. Розробка цифрової моделі трансформації економіки. *Економіко-правові дискусії* : матеріали III Міжнародної науково-практичної

Інтернет-конференції студентів, аспірантів та науковців, 30 квітня 2022 р. Кропивницький : ЛА НАУ, 2022. С. 116–118.

90. Нікітенко В. О., Васильчук Г. М., Мержинський Є. К. Мережева економіка як чинник підвищення ефективності цифровізації у контексті розвитку цифрового суспільства від 1G до 5G. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica»*, 2022. 10 (87). С. 112–121.

91. Нікітенко В., Метеленко Н., Шапуров О. Концепція цифрової трансформації як чинник підтримки сталого екологічного, соціального та економічного розвитку. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica»*, 2022. 12 (89). Р. 142–152.

92. Ніколайчук В., Бабич А. Гавриш Ю. Digital-маркетинг як одна з найвпливовіших та найефективніших галузей маркетингу. *B2B marketing : Збірник наукових праць XV Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2021 р., Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. Київ, 2021. С. 400–408.

93. Нянько В. М., Нездоровін О. В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2017. №11-12 (72). С. 90–94.

94. Обіход С. В., Матвеев М. Е. Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>

95. Окландер М. А., Литовченко І. Л., Ботушан М. І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки : монографія. К. : Знання, 2011. 232 с.

96. Окландер М. А., Романенко О. О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.

97. 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.

98. Олійник Г. Ю. Цифровізація маркетингової системи управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 29–35.

99. Олініченко К. С., Чміль Г. Л., Прядко О. М. Трансформація комунікаційної політики для забезпечення резильєнтності підприємств роздрібною торгівлі. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 338–345.

100. Омеляненко В. А., Омеляненко О. М., Артюхова Н. О. Маркетинг цифрових інновацій у контексті сталого розвитку регіону. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 72–77.

101. Островська Г. Й., Островський О. Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. № 7 (3). С. 66–82.

102. Пась Я. І. Цифровий маркетинг як основний інструмент забезпечення розвитку банківського бізнесу України. *Modern Economics*. 2023. № 42(2023). С. 91–97.

103. Пепчук С., Яценюк І. Цифровий маркетинг як елемент маркетингових комунікацій. *Collection of scientific papers «Scientia»*. 2024. С. 23–25.

104. Петренко О. Інтеграція цифрових технологій у маркетингову стратегію аграрних підприємств: організаційно-економічний підхід. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-127>

105. Підвальна О. Г., Колесник Т. В. Впровадження інновацій в маркетингу агропромислових підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 2(31). С. 66–73.

106. Повна С., Олифіренко Ю. Електронна комерція та цифровий маркетинг у розвитку національних підприємств. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2022. № 2. С. 64–73.

107. Прокопенко О. А. Розвиток агробізнесу в умовах цифровізації економіки. *Вісник аграрної науки*. 2020. №9. С. 42–49.

108. Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень : колективна монографія / за ред. д. філософ. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя : Видавничий дім «Гельветика». 2022. 480 с.

109. Робул Ю. В. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макрорівні в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Т.5. № 3. С. 72–82.

110. Романенко Л. Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції розвитку. *Zenodo*. 2019. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3678906>.

111. Рубан В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Вісник ХДУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 1(30). С. 143–146.

112. Рубан В. В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 2(08). С. 20–25.

113. Семенюк С. Діджиталізація процесу управління маркетингом підприємства. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2(27). С. 35–44.

114. Серпухов М. Ю., Нестеренко А. А. Маркетингові технології як інструмент активізації розвитку вітчизняних підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 11. С. 467–472.

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

116. Стрій Л., Демчук С. Маркетинг в цифровій економіці. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. №2(02). С. 63-69.

117. Суворова С., Карпенко Ю. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір*. 2023. № 184. С. 164–168.

118. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вражень: теорія і практика : монографія; Нац. техн. ун-т

«Харківський політехнічний інститут». Харків: НТУ «ХПІ», 2024. 322 с.

119. Терещенко І. О., Омельчук А. Ю., Кравченко В. О., Сивинський І. С., Хоролець А. Г. Інструменти маркетингових комунікацій в HR-маркетингу та формуванні іміджу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 22. С. 134–139.

120. Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. № 1-2(314-315). С. 154–160.

121. Тренділісовський І. В., Гаврилюк П. А., Шершелюк Д. І., П'ятничка М. В. Інструменти цифрового маркетингу: характеристики і тренди. *Development Service Industry Management*. 2023. № 3. С. 142–147.

122. Уголькова О. З. Цифровий маркетинг та соціальні мережі. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №. 3(1). С. 146–152.

123. Федірець О. В., Зось–Кіор М. В., Гнатенко І. А. Корпоративна соціальна відповідальність в механізмі інклюзивної трансформації суб'єктів агропродовольчої сфери в умовах управління змінами та цифрового маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 7–14.

124. *Цифрова трансформація соціоекономічних, управлінських та освітянських систем сучасного суспільства* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції 23–24 листопада 2022 року / ред.-упорядник д. філософ. н., проф., В. Г. Воронкова. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 692 с.

125. Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. Цифровий маркетинг: стратегія, впровадження та практика. 6-е вид. Гарлоу : Pearson Education, 2016. 728 с.

126. Черненко О. На шляху до пост-цифрового маркетингу в Україні: проблеми та завдання. *Маркетинг в Україні*. 2016. № 3. С. 4–11.

127. Чорна К. Ю. Тенденції розвитку UX у digital-маркетингу. *Економічні науки*. 2023. № 2. С. 18–24.

128. Шарко Н. В., Зозуля І. В. CRM як інструмент управління

клієнтським капіталом агропідприємств. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. №4. 2022. С. 55–63.

129. Шпак Н., Грабович І., Сорока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія «Проблеми економіки та управління». 2022. Вип. 1, № 9. С. 143–156.

130. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунікаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 170–174.

131. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa : Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2022. № 145(5). С. 93–112.

132. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf

133. Aaker David A. Strategic market management. 10th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey. 2013. 336 p.

134. Andriukaitene R., Cherep A., Voronkova V. Level of corporate social responsibility: the case of tourism. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : збірник матеріалів XVI Міжнародної науковопрактичної конференції / за ред. А. В. Череп*. Запоріжжя : Запорізький національний університет. 2022. С. 183–186.

135. Artur Sawicki. Digital marketing. *World scientific news*. 2016. URL: <http://www.worldscientificnews.com/>

136. Buhaychuk O., Nikitenko V., Voronkova V., Andriukaitiene R., Malys M. Interaction of the digital person and society in the context of the philosophy of politics. *Cuestiones políticas*. 2022. Vol. 40, Número 72. P. 558–572.

137. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. *Pearson*, 2019. 576 p.

138. Chaffey D. Definitions of digital marketing vs internet marketing vs online marketing. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/online-marketing-mix/definitions-of-emarketing-vs-internet-vs-digital-marketing>

139. Diaz E., Esteban Á., Carranza Vallejo R., Martín-Consuegra N. Digital tools and smart technologies in marketing : a thematic evolution. *International marketing review*. 2022. Vol. 39(5). P. 1122–1150.
140. Gaol J. L., Ichsan R. N. Traditional market management model based on digital marketing. *Quality*. 2022. Vol. 23(191), 228–233.
141. Hartman K. Digital marketing analytics : in theory and in practice. *Independently published*, 2023. 333 p.
142. Institute of direct and digital marketing (IDM). Digital marketing strategy guide. *London : institute of direct and digital marketing*, 2020. 64 p.
143. Institute of direct and digital marketing (IDM). Digital marketing glossary. *London : IDM*, 2022. 48 p.
144. Kamal Yu. Study of trend in digital marketing and evolution of digital marketing strategies. *International journal of engineering science and computing*. 2016. Vol. 6(5), P. 5300–5302.
145. Kannan P., Hongshuang L. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2016. № 34. P. 22–45.
146. Kingsnorth S. Digital marketing strategy: an integrated approach to online marketing. *Kogan page*, 2022. 416 p.
147. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0. Moving from traditional to digital. 1st ed. *New Jersey: John Wiley & Sons*, 2016. 207 p.
148. Kucherenko D., Buryk V., Pleskach O. Features of digital marketing management based on the innovation IT-solutions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic*. P. 213–219.
149. Morozan C., Enache E., Vechiu C. Evolution of digital marketing. *Mpra Paper University library of Munich, Germany*. 2009. № 13725. URL: https://www.researchgate.net/publication/46446111_Evolution_of_digital_marketing
150. Nikitenko V. Digital transformation as a factor of professionally oriented foreign language teaching improvement. *Humanities studies : збірник наукових праць / гол. ред. В. Г. Воронкова. Запоріжжя : Видавничий дім*

«Гельветика». 2022. Вип. 12(89). С. 92–97.

151. Otlacan O. E-Marketing strategy: 7 dimensions to consider, 2005.

152. Potapiuk I., Pleskach O. Digital marketing management of the enterprise based on IT-infrastructure and digital technologies. *Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4 : collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. P. 219–226.*

153. Rajshree S. Digital marketing. *Mukt shabd journal*. 2020. Vol. IX, Iss. VI. P. 2353.

154. Rust R., Pfeffer M. The customer experience imperative. *Journal of marketing*. № 76(5). 2012. P. 122–140.

155. Techopedia. Digital Marketing. 2020. URL: <https://www.techopedia.com/definition/27110/digital-marketing>

156. Voronkova V., Nikitenko V., Metelenko N. AGILE-economy as a factor in improving the digital society. *Baltic journal of economic studies*. Riga, Latvia : «Baltija Publishing». 2022. Vol. 8. № 2. P. 51–58.

157. Voronkova V., Kaganov Yu., Metelenko N. Conceptual basis of «the digital economy forsite model»: european experience. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house «Helvetica»*. 2022. № 10 (87). С. 9–19.

158. Zahay D. Digital marketing management. *New York : Routledge*, 2015. 252 p.

159. Український інститут майбутнього. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>.

160. Що таке influence-маркетинг і як його використовувати. URL: <https://www.theinstapreneurs.com.ua/blog-posts/influence-marketing-how-to-work-with-bloggers>.<https://esputnik.com/uk/blog/sho-take-influence-marketing-i-yak-jogo-vikoristovuvati>

161. American Marketing Association. What is Digital Marketing? URL: <https://www.ama.org/pages/what-is-digital-marketing>

162. Digital 2022: October global statshot report. *DataReportal*. 2022. URL:

<https://datareportal.com/reports/digital-2022-october-global-statshot>

163. Digital marketing analysis. URL: <https://websurgenow.com/digital-marketing-analysis/>

164. GoogleAnalytics. *Site Analyzer*. URL: <https://analytics.google.com/>

165. GoogleTrends. *Site Analyzer*. URL: <https://trends.google.com/>

166. Open AI. Chat-GPT: Optimizing Language Models for Dialogue [Электронный ресурс]. 2025. URL: <https://openai.com/chatgpt>

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА РІВНЯ ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

2.1. Аналіз рівня цифровізації підприємств агропродовольчої сфери

Актуальність цифровізації підприємств агропродовольчої сфери України визначається її ключовою роллю у формуванні конкурентоспроможної та стійкої національної економіки нашої країни в контексті глобальних трансформаційних процесів. Оскільки впровадження та широке розповсюдження використання цифрових технологій, таких як точне землеробство, Інтернет речей, штучний інтелект, автоматизовані системи, є невід’ємною умовою для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації виробничих процесів, зниження витрат та забезпечення продовольчої безпеки [14; 22; 41; 57; 69-70; 85; 89-91]. Окрім того, в умовах повномасштабного вторгнення, цифровізація є критично важливим чинником забезпечення безперервності бізнес-процесів, адаптації до викликів та фундаментом для повоєнного відновлення аграрного сектору, а відтак стимулювання цифрової трансформації в агропродовольчій сфері є стратегічним імперативом для України, що дозволить інтегруватися у світові агроєкосистеми, залучати інвестиції та забезпечувати стабільний розвиток галузі в довгостроковій перспективі. Отже, актуальність визначення рівня цифровізації підприємств агропродовольчої сфери України визначається комплексом глобальних трансформаційних процесів, національних стратегічних пріоритетів та системних викликів, з якими зіштовхується вітчизняний аграрний сектор на сучасному етапі розвитку (рис. 2.1).

Отже, комплексний аналіз рівня цифровізації підприємств агропродовольчої сфери України є нагальною науковою проблемою, вирішення якої дозволить не лише поглибити теоретичні знання про процеси

цифрової трансформації в аграрному секторі, а й розробити практичні рекомендації для підвищення його конкурентоспроможності, забезпечення продовольчої безпеки та стійкого розвитку в умовах глобальних викликів та повоєнного відновлення [23].

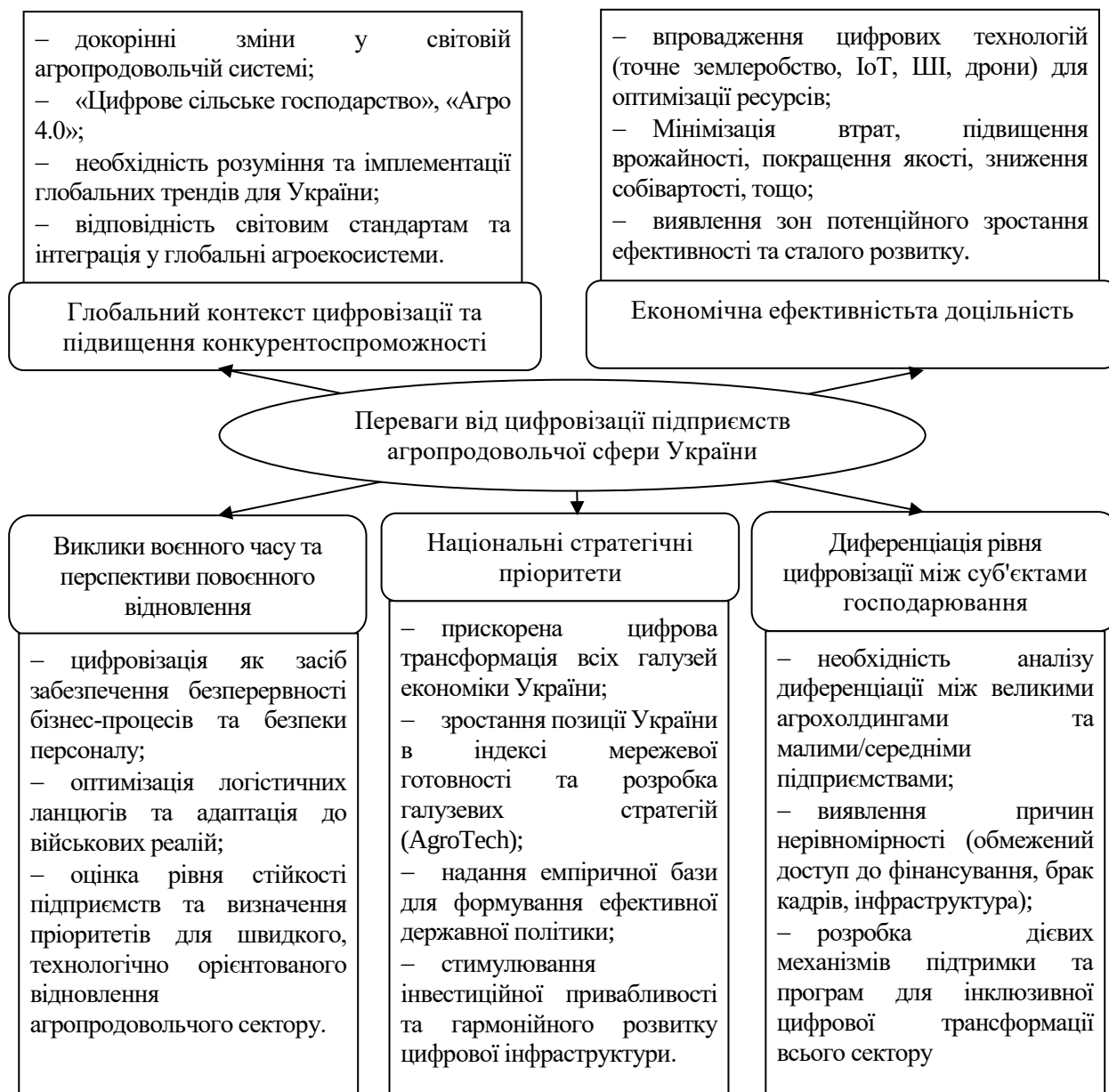


Рис. 2.1. Перспективи імплементації цифровізаційних технологій в діяльність підприємств агропродовольчої сфери України [узагальнено на основі 13; 25; 34-35; 40; 59; 74; 88-91]

З метою дослідження динаміки зміни рівня інформатизації та цифровізації різних бізнес-процесів в діяльності суб'єктів агропродовольчої сфери використані згруповані та узагальнені статистичні дані [89-110], що

дозволили зробити відповідні висновки.

Базовим показником рівня цифровізації підприємств агропродовольчої сфери доцільно визначити кількість та питому вагу підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, оскільки власне зазначений засіб комунікаційного зв'язку є основою сучасної діджиталізації (Додаток Б, табл. Б.1), (рис. 2.2).

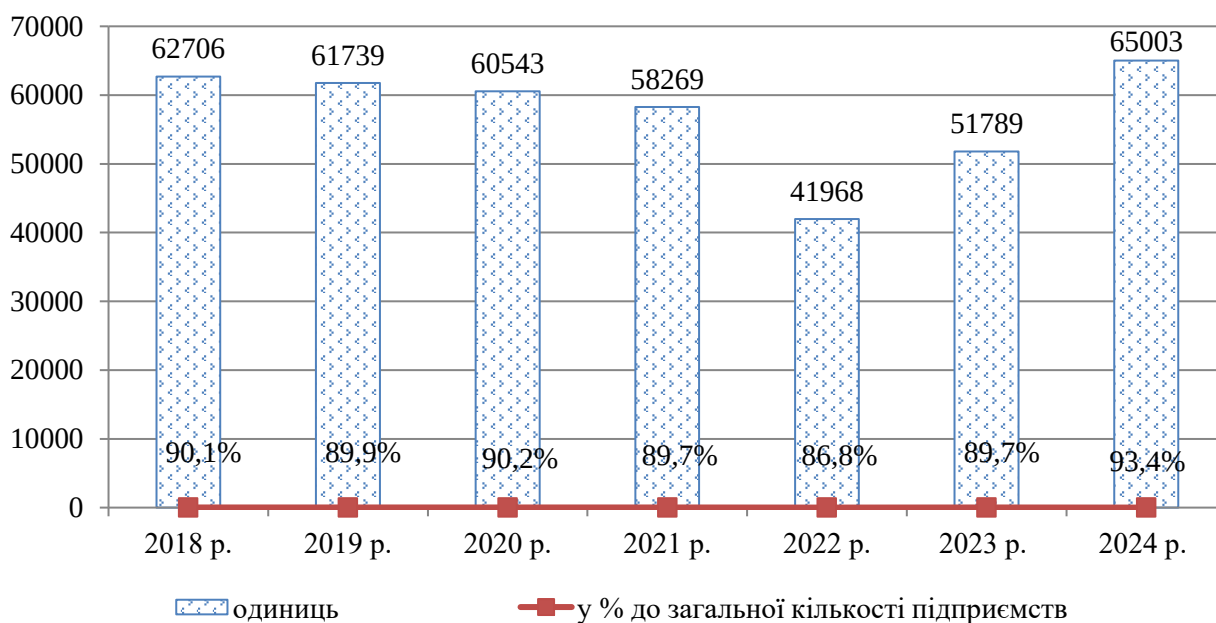


Рис. 2.2. Динаміка зміни кількості та питомої ваги підприємств агропродовольчої сфери, які мають доступ до мережі Інтернет, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 91; 93; 102-103]

Аналіз наведених надав можливість виявити дві ключові та взаємопов'язані динаміки:

динаміка абсолютної кількості підприємств демонструє фазовий характер, тобто період 2018-2021 рр. характеризувався поступовим незначним скороченням кількості підприємств, що мали доступ до Інтернету (з 62706 до 58269 одиниць, на 7,07% порівняно з 2018 р.). Різне зниження зазначеного показника спостерігається у 2022 р. (до 41968 одиниць, на 33,07 %; порівняно з 2018 р.), що є наслідком повномасштабних військових дій та пов'язаних з ними економічними потрясіннями. Водночас, з 2023 р. починається помітне зростання кількості зазначених підприємств (51789 одиниць), а у 2024 р. їх значення досягає

65003 одиниць, що перевищує показники докризового періоду 2018-2021 рр. Зазначене свідчить про високу адаптивність та потенціал відновлення агропродовольчого сектору України;

частка підприємств, які мають доступ до мережі Інтернет, демонструє високий рівень проникнення протягом усього аналізованого періоду. Вона стабільно перевищувала 89 % до 2022 р., навіть під час значного скорочення абсолютної кількості підприємств, залишаючись на рівні 86,8 %. У 2024 р. цей показник сягає рекордних 93,4 %, що є найвищим значенням за весь аналізований період, і свідчить, що доступ до Інтернету є практично універсальним стандартом для функціонуючих підприємств агропродовольчої сфери. Отже, незважаючи на значні виклики, які призвели до тимчасового зменшення загальної кількості підприємств у секторі, агропродовольча сфера України демонструє стійку тенденцію до всеохоплюючої цифровізації. Висока та зростаюча частка підприємств з доступом до Інтернету у поточному році аналізованого періоду вказує на те, що цифровий зв'язок та новітні форми комунікації є ключовим фактором функціонування, відновлення та подальшого розвитку галузі, дозволяючи підприємствам ефективно адаптуватися до мінливих умов та зберігати конкурентоспроможність. А відтак, зазначене підкреслює критичну важливість цифрових комунікацій для забезпечення життєздатності та операційної діяльності бізнесу навіть в умовах кризових явищ, зокрема повномасштабної війни. Високий відсоток підключення до Інтернету є базовою передумовою для подальшого впровадження більш складних цифрових технологій. Водночас, кількісне зменшення загальної кількості підприємств вказує на деструктивний вплив зовнішніх факторів, що вимагає системних заходів для стабілізації та відновлення сектору. Отже, поточний стан діджиталізації характеризується високою базовою цифровізацією (доступ до Інтернету), але водночас є індикатором значних структурних змін у підприємницькому ландшафті агропродовольчої сфери.

Наступним фактором цифровізації суб'єктів агропродовольчої сфери визначено кадровий потенціал, тобто здійснено аналіз динаміки абсолютних

та відносних показників щодо працівників підприємств агропродовольчої сфери, які мають доступ до мережі Інтернет та користуються нею (Додаток Б, табл. Б.2), (рис. 2.3).

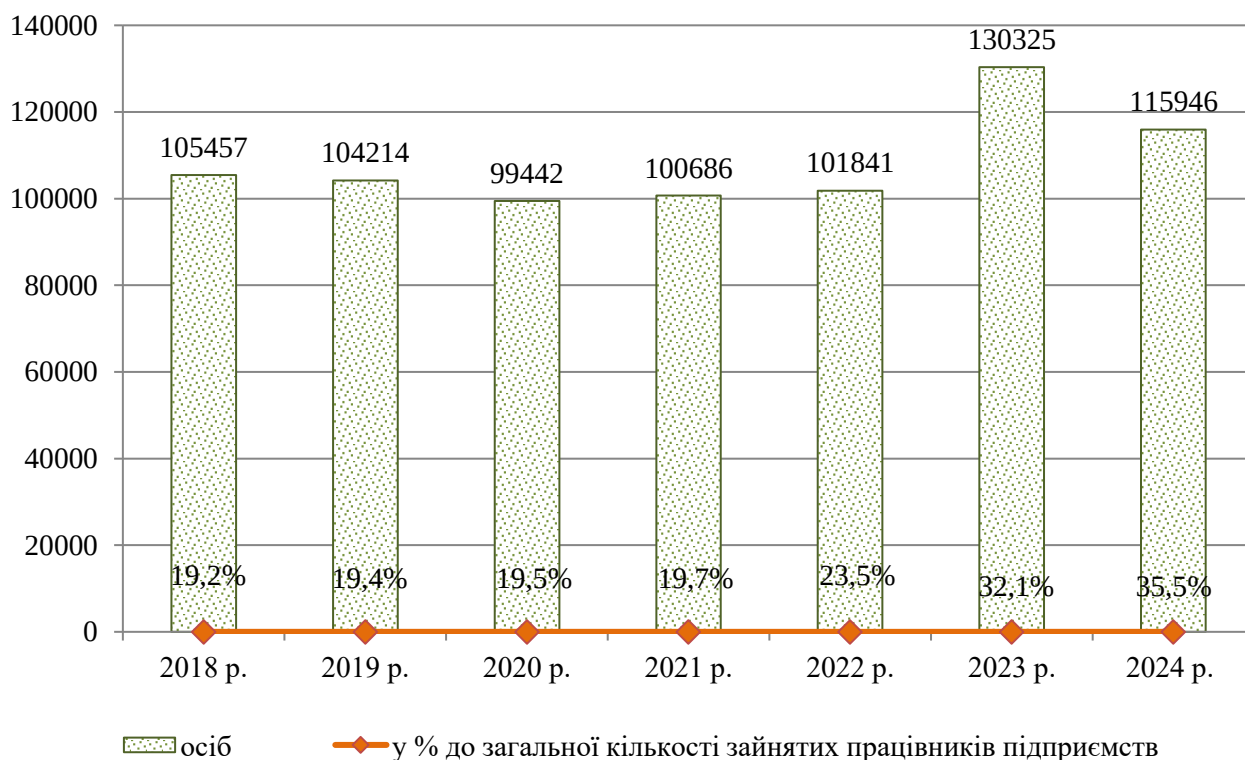


Рис. 2.3. Динаміка зміни кількості та питомої ваги працівників підприємств агропродовольчої сфери, які мають доступ до мережі Інтернет, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 91; 93; 102-103]

Аналіз наданих даних щодо чисельності зайнятих працівників та їхнього доступу до мережі Інтернет у підприємствах агропродовольчої сфери України за період 2018-2024 рр. виявляє критичну трансформацію структури людського капіталу в галузі, що характеризується дивергенцією показників загальної зайнятості та цифрової інтегрованості персоналу, зокрема простежується чітка тенденція до скорочення загальної кількості зайнятих працівників в агропродовольчій сфері, чисельність яких знизилась з 549254 осіб у 2018 р. до 326609 осіб у 2024 р, що становить значне зменшення – 40,53 %. Це скорочення є особливо вираженим у період 2022-2024 рр., що, свідчить спричинено декількома факторами: повномасштабним вторгненням

та військовими діями, демографічними змінами (враховуючи внутрішню та зовнішню міграцію) та оптимізацією виробничих процесів через автоматизацію та цифровізацію управління. Водночас, на фоні суттєвого зменшення загальної чисельності персоналу, спостерігається інтенсивне та прискорене зростання частки зайнятих працівників, які мають доступ до мережі Інтернет, зокрема: якщо у 2018-2021 рр. Їх питома вага зростала незначними темпами (з 19,2 % до 19,7 %), то починаючи з 2022 р. фіксується стрімке нарощування (до 23,5 % у 2022 р., до 32,1 % у 2023 р. та досягнення пікового значення у 2024 р. – 35,5 %). Слід відзначити, що зниження абсолютного кількісного показника числа зайнятих працівників починаючи з 2020 р., його зростання у 2023 р., і знову зниження у 2024 р. при одночасному збільшенні частки цих працівників свідчить про зміну моделі цифрової грамотності працівників суб'єктів агропродовольчої сфери.

Отже, узагальнюючи зазначені тенденції, доцільно констатувати, що аграрна сфера України переживає якісну трансформацію робочої сили, оскільки скорочення загальної чисельності працівників супроводжується зростаючою цифровізацією тих, хто залишається зайнятим [108-110]. Зазначене свідчити про: зростання вимог до цифрових навичок персоналу та перехід до більш технологічно інтенсивних робочих місць; оптимізацію праці через впровадження цифрових інструментів, що дозволяє виконувати бізнес-процеси за рахунок меншої чисельності працівників; адаптацію до умов, що вимагають дистанційної роботи та підвищеної цифрової взаємодії. Відтак, сучасна агропродовольча сфера, незважаючи на скорочення трудових ресурсів, стає дедалі більш цифровізованою та, потенційно, більш продуктивною за рахунок інтенсивного використання цифрових технологій персоналом, а високий рівень Інтернет-покриття підприємств створює необхідну платформу для інтенсивного впровадження цифрових технологій у повсякденну діяльність працівників. Зростання частки працівників з доступом до Інтернету, незважаючи на скорочення загальної кількості підприємств, вказує на підвищення «цифрової насиченості» робочих місць та зростання

цифрової грамотності персоналу в тих підприємствах, що продовжують функціонувати.

Кадровий потенціал діджиталізації аграрної сфери також значною мірою залежить від можливостей та спроб підприємств наймати або залучати працівників, які є фахівцями з даного напрямку забезпечення, зокрема володіють ІКТ-компетенціями. Тому наступним кроком проведено аналіз кадрового потенціалу цифровізації діяльності підприємств агропродовольчої сфери за аналізований період (Додаток Б, табл. Б.3), (рис. 2.4).

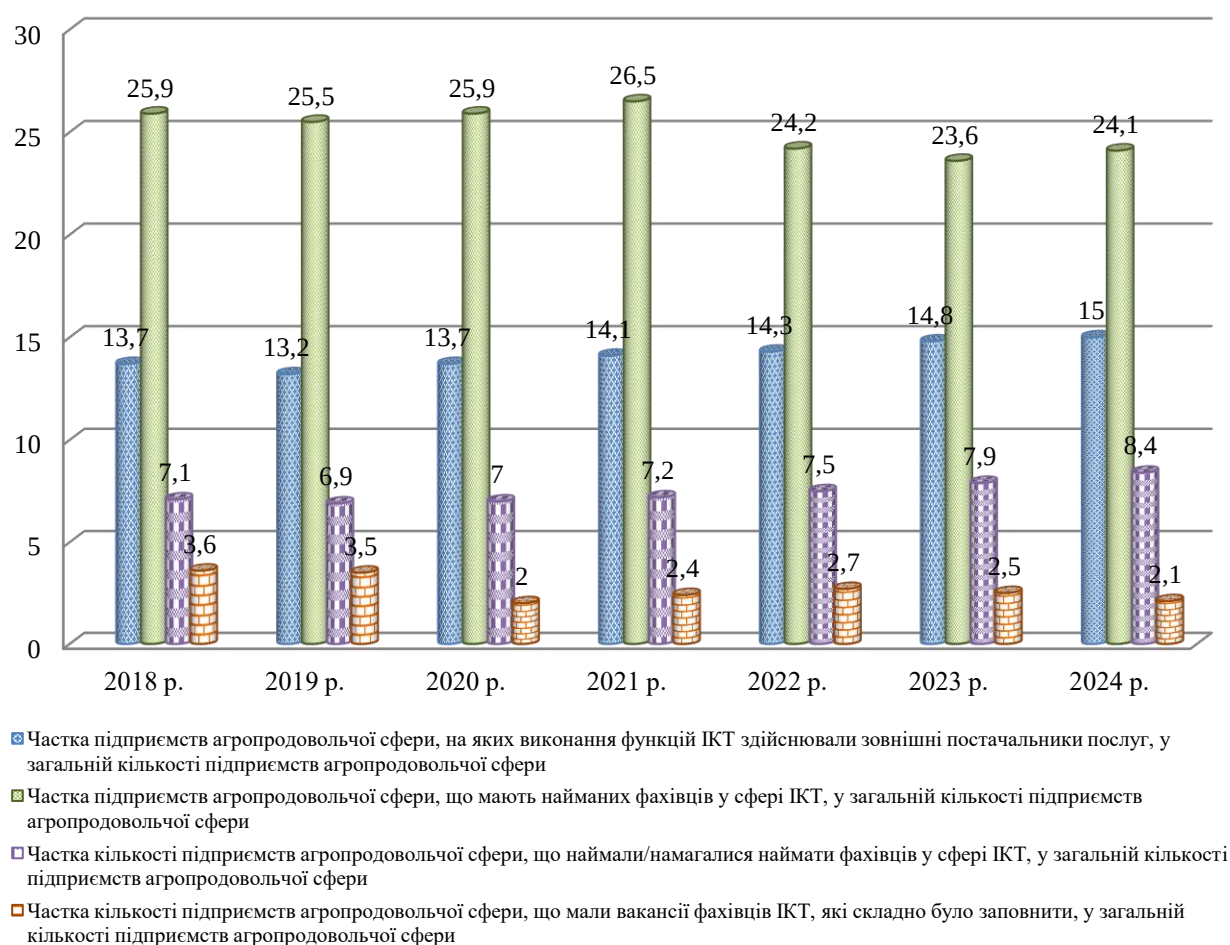


Рис. 2.4. Динаміка зміни показників, які характеризують кадровий потенціал цифровізації діяльності підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 91; 93; 102-103]

Аналіз зазначених показників за 2018-2024 рр., свідчить про трансформацію моделей забезпечення кадровим потенціалом, який володіє ІКТ-компетенціями, в аспекті зростання залежності від зовнішніх

постачальників послуг та хвилеподібну динаміку внутрішнього ринку праці з позицій залучення фахівців із ІКТ-сфери. Відтак, простежується стійка динаміка збільшення частки аграрних підприємств, які залучають зовнішніх постачальників послуг для виконання ІКТ-функцій, з 13,7 % у 2018 р. до 15,0 % у 2024 р., що становить зростання на 1,3 в.п. Зазначене свідчить про стратегічний вибір підприємств агропродовольчої сфери на користь аутсорсингу ІКТ-фахівців, що зумовлено прагненням до оптимізації витрат, доступу до спеціалізованих експертних знань та гнучкості в управлінні технологічними ресурсами. Натомість, частка підприємств, які мають найманих фахівців у ІКТ-сфер, демонструє коливальну, але загалом негативну тенденцію: зниження з 25,9 % до 24,1 % у 2024 р., порівняно з 2018 р. на 1,8 в.п. Значення зазначеного показника досягало максимуму у 2021 р. – 26,5 %, і потім мало тенденцію до зниження, що пов'язано із перерозподілом функцій між внутрішніми та зовнішніми кадровими ресурсами та впливом зовнішніх чинників (міграція ІТ-фахівців, мобілізація тощо). Водночас, спостерігається зростання частки підприємств, які наймали або намагалися наймати фахівців з ІКТ-сфери, з 7,1 % у 2018 р. до 8,4 % у 2024 р. (1,3 в.п.), що підтверджує зростаючий попит на ІКТ-компетенції всередині сектора та є логічним наслідком загальної цифровізації діяльності.

Значення показника складності заповнення вакансій фахівців ІКТ-сфери в аграрному секторі демонструє нелінійну динаміку зі зменшенням у довгостроковій перспективі (з 3,6 % у 2018 р. до 2,1 % у 2024 р., тобто на -1,5 в.п.). Такий тренд (зростання попиту при зменшенні складності заповнення) може бути пояснений кількома факторами: підвищенням ефективності процесів пошуку персоналу, збільшенням пропозиції фахівців на ринку праці (за рахунок перекваліфікації або репатріації), зміною характеру самих вакансій (попит зміщується до менш виняткових спеціалізацій).

Отже, кадровий потенціал цифровізації діяльності агропродовольчих підприємств еволюціонує у напрямку комбінованих моделей забезпечення ІКТ-експертизою, де зростає роль аутсорсингу. Попри скорочення частки

підприємств з внутрішніми ІКТ-фахівцями, постійний попит на цих спеціалістів залишається високим, що підкреслює критичну потребу галузі в цифрових компетенціях для подальшого розвитку. Зменшення складності заповнення вакансій свідчить про адаптацію ринку праці та про ефективність нових підходів до залучення фахівців з ІТ-сфери та сфери цифровізації.

Сучасні аспекти цифровізації актуалізують необхідність використання технологій Індустрії 4.0 у діяльності підприємств агропродовольчої сфери, які є критично важливим для забезпечення їх конкурентоспроможності, операційної ефективності та сталого розвитку в умовах глобальних викликів та цифрової трансформації. Тому впровадження та використання таких інновацій, як штучний інтелект, хмарні обчислення, Інтернет речей, робототехніка, сучасні комплексні інформаційні системи, дозволяє оптимізувати виробничі процеси від посіву до переробки та логістики, що веде до значного підвищення продуктивності, раціонального використання ресурсів, покращення якості та безпеки продукції. Крім того, аналіз цих технологій є необхідним для адаптації до вимог споживачів, вирішення проблем з кадровим забезпеченням, посилення стійкості ланцюгів поставок та стимулювання інновацій у галузі, що особливо актуально для України в контексті післявоєнного відновлення та інтеграції у світові ринки. Найбільш розповсюдженою технологією Індустрії 4.0 є штучний інтелект (ШІ), окремі застосунки якого широко використовуються в агропродовольчій сфері. Відтак, постає необхідність аналізу зазначеної технології для визначення рівня цифровізації суб'єктів агарного бізнесу (табл. 2.1).

Аналіз даних таблиці, що відображає частку підприємств агропродовольчої сфери, які використовують технології штучного інтелекту у період 2018-2024 рр., дозволяє зробити висновок про поступове, але варіативне залучення до сектора використання передових, інноваційних рішень. Зокрема загальною тенденцією для всіх представлених технологій є їх низький рівень проникнення (переважно менше 3 %), що значно контрастує з високими показниками базового доступу до Інтернету, що свідчить про

перебування цих технологій на ранніх стадіях адаптації або їх застосовування лише у нішевих сегментах агропродовольчої сфери.

Таблиця 2.1

Динаміка зміни частки аграрних підприємств, що використовують технології штучного інтелекту, у % до загальної кількості підприємств агропродовольчої сфери за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 90-93; 100; 102-103]

Види технологій штучного інтелекту	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2023 р.
Машинне навчання для аналізу даних, %	0,1	0,3	0,2	0,6	1,5	0,8	0,7	0,6
Технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень, %	0,3	0,6	0,5	0,7	1,4	1,1	1,6	1,3
Технології перетворення усної мови у машиночитаний формат, %	0,1	0,1	0,4	0,7	1,1	1	0,9	0,8
Технології, що забезпечують фізичний рух машин за допомогою автономних рішень, заснованих на спостереженні за оточенням, %	0	0,1	0,1	0,3	0,5	0,2	0,1	0,1
Технології генерації писемної або усної мови, %	0	0	0,2	0,4	0,6	0,6	0,7	0,7
Технології ідентифікації об'єктів або осіб на основі зображень, %	0,3	0,2	0,4	0,4	0,6	0,6	0,6	0,3
Технології проведення аналізу писемної мови, %	0,4	0,6	0,5	1,1	1,7	2,1	2,7	2,3

З іншої сторони, не зважаючи на загальний низький рівень їх проникнення, більшість технологій демонструють позитивну тенденцію до зростання. Найбільш помітний приріст показують технології проведення аналізу писемної мови (з 0,4 % у 2018 р. до 2,7 % у 2024 р.) та технології, що автоматизують різні робочі процеси або допомагають у прийнятті рішень (з 0,3 % до 1,6 % за той же період). Зазначене свідчить про зацікавленість керівництва аграрних підприємств до автоматизації когнітивних задач та використання даних для підтримки управління. Динаміка зміни показників залучення окремих технологій є менш лінійною, з помітними коливаннями або стагнацією, як, наприклад, у машинному навчанні для аналізу даних (після піку в 1,5 % у 2022 р. показник знизився до 0,7 % у 2024 р.) або технологіях, що забезпечують фізичний рух машин за допомогою автономних рішень

(після досягнення 0,5 % у 2022 р. показник зменшився до 0,1 % у 2024 р.). Ці флуктуації переважно є наслідком експериментального характеру впровадження, високої вартості та складності інтеграції цих систем, або ж впливу зовнішніх факторів (наприклад, воєнних дій), які могли змінити пріоритети інвестицій.

Отже, агропродовольча сфера України поступово рухається до інтеграції більш складних та інноваційних цифрових рішень, що виходять за межі базової автоматизації. Проте, це зростання є нерівномірним, відображаючи як значний потенціал цих технологій для подальшого підвищення ефективності та конкурентоспроможності, так і наявність істотних бар'єрів, пов'язаних з їх складністю, вартістю та специфічними викликами галузі, зокрема цільовим використанням технологій ШІ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, що використовують технології штучного інтелекту (з ціллю використання штучного інтелекту), у % до загальної кількості цих підприємств, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 90-93; 100; 102-103]

Ціль використання технологій штучного інтелекту	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Для бухгалтерського обліку, контролю чи управління фінансами, %	0,0	0,2	0,3	0,7	0,9	0,9	1,2	1,2
Для організації процесів ділового адміністрування, %	0,6	0,9	1,5	1,5	1,7	1,6	1,6	1,0
Для безпеки ІКТ, %	0,1	0,1	0,2	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5
Для логістики, %	0,4	0,7	0,8	0,9	1,1	1	1,1	0,7
Для управління підприємствами, %	0,9	1,2	1,5	1,6	2,1	2,3	2,4	1,5
Для маркетингу або збуту, %	1	1,1	1,4	1,7	2,3	2,5	2,8	1,8
Для виробничих процесів, %	0,4	0,5	0,7	0,9	1,1	1	0,9	0,5
Для управління персоналом, підбору персоналу, %	0,5	0,9	0,9	1,2	1,6	1,8	2,3	1,8
Для досліджень і розробок або інноваційної діяльності (за винятком досліджень штучного інтелекту), %	0,0	0,1	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5

Аналіз даних дозволяє зробити висновок про поступове, але вибіркове впровадження ШІ у функціональні напрями діяльності, при збереженні

загального низького рівня його проникнення. Хоча частка підприємств, що використовують ІІІ для будь-яких цілей, залишається вкрай низькою (не перевищуючи 2,8 % за всіма категоріями), спостерігається чітка позитивна динаміка зростання у більшості сфер застосування ІІІ протягом аналізованого періоду, що вказує на зростаючу обізнаність та експериментальне або пілотне впровадження ІІІ-рішень. В процесі аналізу виявлено пріоритетні напрями використання ІІІ, де спостерігаються найвищі показники, зокрема:

- для маркетингу або збуту: зазначена категорія є лідером за рівнем застосування ІІІ, досягнувши 2,8 % у 2024 р., що свідчить про зосередженість агропродовольчих підприємств на використанні цієї технології для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами, аналізу ринку та оптимізації продажів;

- для управління підприємствами: має значення показника залучення 2,4 % у 2024 р., що підкреслює зростаючу роль ІІІ у підтримці прийняття стратегічних та оперативних управлінських рішень;

- для управління персоналом або підбору персоналу: сфера, яка також демонструє значне зростання, досягнувши 2,3 % у 2024 р., що свідчить про зацікавленість у використанні ІІІ для оптимізації HR-процесів.

Водночас, коли більшість напрямів показують зростання, деякі сфери, такі як виробничі процеси, демонструють певну стагнацію або навіть незначне зниження показників у 2023-2024 рр. (з 1,1 % у 2022 р. до 0,9 % у 2024 р.), що перш за все, пов'язано зі складністю інтеграції ІІІ у фізичні виробничі ланцюжки, високими інвестиціями або пріоритезацією інших напрямів цифровізації. Застосування ІІІ для досліджень і розробок також залишається на вкрай низькому рівні (0,5 %), що вказує на початкову стадію інтеграції ІІІ в інноваційну діяльність або обмежені інвестиції в R&D. Отже, незважаючи на низький загальний рівень впровадження, агропродовольча сфера України вибірково інтегрує ІІІ-технології у ті функціональні напрями, де очікується найбільший економічний ефект, зокрема у сферах, пов'язаних із продажами, управлінням та кадровими процесами. Динаміка свідчить про обережний, але

стратегічно орієнтований підхід до використання ІІІ, що вказує на потенціал для його подальшого розвитку та розширення сфер застосування в майбутньому.

Наступний тип інноваційних цифрових технологій, які дозволять визначити рівень діджиталізації підприємств агропродовольчої сфери є технології хмарних обчислень (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка зміни частки аграрних підприємств, що купують послуги хмарних обчислень, у % до загальної кількості підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 90-93; 100; 102-103]

Тип хмарних обчислень	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Прикладне програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів/покупців, %	3,4	3,6	3,4	3,5	1,2	1,2	1,3	-2,1
Прикладне програмне забезпечення бухгалтерського обліку, фінансів, %	6	6,3	5,9	5,7	4,3	5,5	6,4	0,4
Обчислювальна платформа, що забезпечує розміщене середовище для розробки, тестування або розгортання додатків, %	0,3	0,4	0,6	0,8	1,2	1,4	1,5	1,2
Обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення, %	4	3,9	3,8	3,8	1,7	2,5	3,3	-0,7
Електронна пошта, %	6,2	7	6,3	6,9	7	8,6	10,9	4,7
Хостинг баз даних підприємств, %	3,2	3,8	3,5	3,7	3,8	3,9	4,3	1,1
Програмне забезпечення ERP (Enterprise Resource Planning) для управління ресурсами, %	0,2	0,4	0,7	0,8	1,3	1,1	1,6	1,4
Зберігання файлів, %	4,6	5,5	5,2	5	5,2	5,6	6,6	2
Офісне програмне забезпечення, %	5,1	6	5,4	4,4	5,7	6,9	8	2,9
Програмне забезпечення для захисту, %	0	0,9	1,5	2,4	4,6	4,8	5,4	5,4
Частка підприємств, яка використовує технологію хмарних обчислень, %	10,5	11,5	10,6	10,3	10	11,5	12,3	1,8

Аналіз даних свідчить про поступове, але нерівномірне зростання інтеграції хмарних рішень у різні аспекти діяльності, з чітко вираженими

пріоритетами та певними коливаннями у специфічних сервісах. Загальний показник використання хмарних обчислень підприємствами агросфери демонструє позитивну, хоча й помірну динаміку, збільшившись з 10,5 % у 2018 р. до 12,3 % у 2024 р. (зростання на 1,8 в.п.), що вказує на повільне, але стабільне визнання переваг хмарних технологій для оптимізації бізнес-процесів. Водночас, простежується чітке лідерство ключових хмарних сервісів, таких як електронна пошта (зростання з 6,2 % до 10,9 %, на 4,7 в.п.) та офісне програмне забезпечення (зростання з 5,1 % до 8,0 %, на 4,7 в.п.), що підкреслює необхідність першочергового забезпечення базових комунікаційних та адміністративних потреб підприємств через використання хмарної інфраструктури. Її застосування з метою зберігання файлів також демонструє стабільну позитивну динаміку (з 4,6 % до 6,6 %, на 4,7 в.п.), що актуалізує зростаючу потребу у безпечних та доступних рішеннях для даних.

Слід відмітити значне прискорення впровадження хмарних рішень для критичних функцій та кібербезпеки. Зокрема, використання програмного забезпечення з метою інформаційного та інших видів захисту демонструє зростання з 0,0 % у 2018 р. до 5,4 % у 2024 р. (на 5,4 в.п.), що, знову ж таки, акцентує увагу на кібербезпеку. Аналогічно, програмне забезпечення ERP показує стійкий приріст (з 0,2 % до 1,6 %, на 1,4 в.п.), що вказує на перехід до інтегрованих хмарних систем управління ресурсами. Використання обчислювальних платформ для розробки додатків також зростає (з 0,3 % до 1,5 %, на 1,2 в.п.), підкреслюючи розвиток внутрішніх ІТ-можливостей.

Нажаль, деякі категорії хмарних послуг демонструють негативну або неоднозначну динаміку, зокрема прикладне програмне забезпечення для управління інформацією про клієнтів/покупців (CRM) має суттєве зниження значення показника з 3,4 % у 2018 р. до 1,3 % у 2024 р. (на -2,1 в.п.), що спричинене переходом на використання інших моделей CRM (зокрема на локальні рішення), або ж використання набору послуг, які не класифікуються як окремі CRM-додатки. Аналогічно, обчислювальна потужність для запуску програмного забезпечення також показує загальне зниження (на -0,7 в.п.), що

може бути пов'язано зі зміною структури споживання хмарних сервісів на користь PaaS або SaaS, де базова обчислювальна потужність вже включена у послуги. Отже, агропродовольча сфера України активно, хоч і вибірково, інтегрує хмарні обчислення, насамперед для забезпечення базової операційної ефективності та посилення кіберзахисту. Зростання впровадження ERP та платформ для розробки вказує на стратегічне використання хмарних можливостей.

Попередній висновок щодо використання локальних інформаційних систем підтверджується аналізом динаміки частки підприємств агропродовольчої сфери, що використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM) та для планування ресурсів підприємства (ERP) у період 2018-2024 рр. (Додаток Б, табл. Б.4), (рис. 2.5), який засвідчує інтенсивне впровадження інтегрованих систем управління та зростаючою увагою до клієнтоорієнтованості.

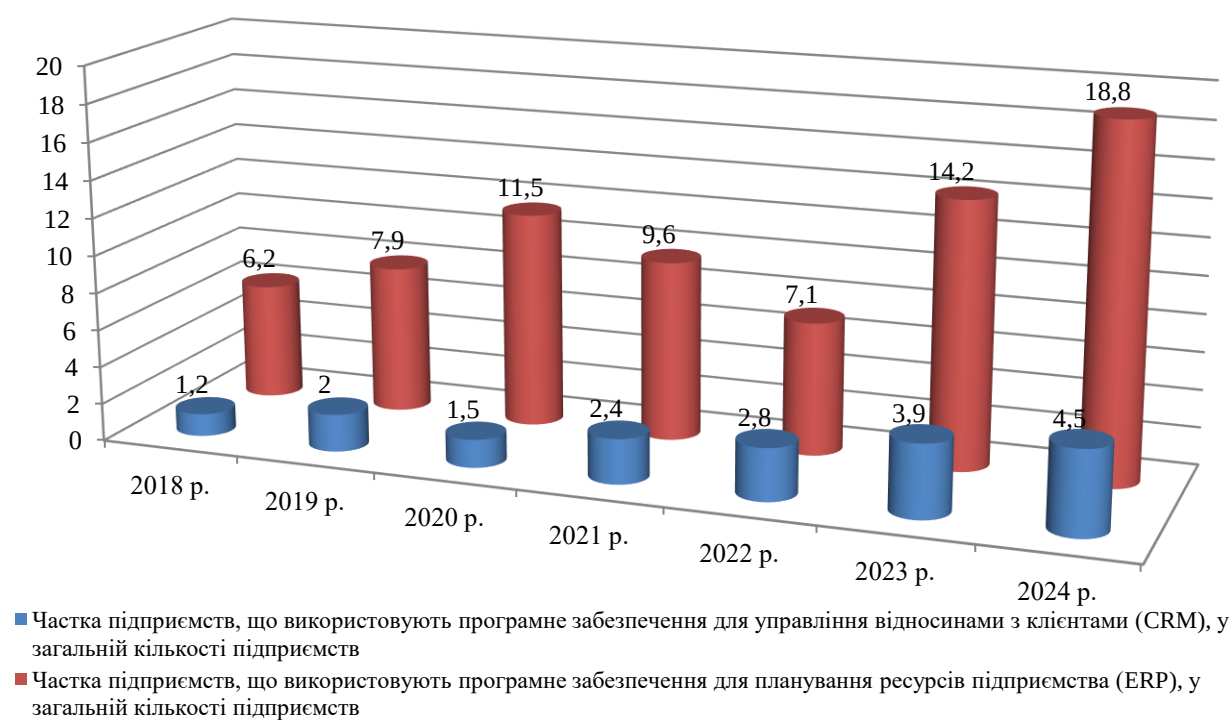


Рис. 2.5. Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, що використовують програмне забезпечення (за видами), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 90-93; 100; 102-103]

Доцільно відзначити, що найбільш розповсюджені типи програмного забезпечення, які використовуються підприємствами агросфери – CRM та ERP, демонструють послідовну та позитивну динаміку протягом аналізованого періоду, що вказує на загальне підвищення рівня цифровізації управлінських процесів в агропродовольчому секторі. Використання програмного забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP) є домінуючим та демонструє високий темп зростання, оскільки його частка збільшилася з 6,2 % у 2018 р. до 18,8 % у 2024 р., тобто на 12,6 в.п. Незважаючи на зменшення попиту на використання цієї системи у 2021-2022 рр., вона швидко відновила й перевершила попередні показники, що підкреслює її фундаментальність для оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ланцюгами поставок, фінансами та агровиробництвом. Застосування систем управління відносинами з клієнтами (CRM) також демонструє стабільне зростання, збільшивши питому вагу її використання на підприємства з 1,2 % у 2018 р. до 4,5 % у 2024 р., тобто на 3,3 в.п. Слід акцентувати увагу, що рівень проникнення CRM залишається нижчим порівняно з ERP, проте послідовне нарощування частки використання першої вказує на усвідомлення керівництва підприємствами агропродовольчої сфери важливості систематичного управління взаємодією з клієнтами, сегментації ринку, підвищення лояльності та покращення маркетингових й збутових стратегій.

Отже, суб'єкти господарювання агропродовольчої сфери України активно інвестують в розробку та впровадження комплексних цифрових рішень, а пріоритетне та прискорене впровадження ERP-систем свідчить про зосередженість на внутрішній ефективності та оптимізації ключових бізнес-процесів. Одночасне, хоч і з меншим темпом, зростання використання CRM-систем вказує на зміщення акцентів у бік клієнтоорієнтованості та підвищення конкурентоспроможності на ринку, що відображає стратегічний напрямок галузі на створення інтегрованих, ефективних та адаптивних бізнес-моделей управління.

Наступною технологією, яка підлягає аналізу та оцінці динаміки зміни її застосування є технологія Інтернет речей (IP) (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, що використовують Інтернет речей (за ціллю використання), у загальній кількості підприємств, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 93; 102-103; 108]

Ціль використання Інтернету речей	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Для технічного обслуговування, %	0,2	0,9	1,6	2,4	3	4,8	5,4	5,2
Для обслуговування клієнтів, %	0,1	0,1	0,3	0,4	0,6	0,5	0,5	0,4
Для управління споживанням енергії, %	0,9	1,3	2,4	3,7	4,4	4,1	5,2	4,3
Для управління логістикою, %	1,7	1,3	2,1	2,4	2,4	2,3	2,1	0,4
Для інших цілей, %	0,8	1,3	1,9	2,6	3,1	3	3,4	2,6
Для безпеки приміщень, %	5,3	5,4	5,9	7,1	6,8	1,4	6,9	1,6
Для виробничих процесів, %	3,2	3,6	3,4	2,8	2,2	2,6	2,7	-0,5
Частка підприємств, яка використовує технологію Інтернет речей, %	4,5	5,2	4,9	8,1	9,4	9,7	10,1	5,6

Аналіз наведених даних вказує на інтенсивне та багатовекторне зростання інтеграції ІТ-технологій, що відображає прагнення суб'єктів галузі до підвищення операційної ефективності, контролю та безпеки, оскільки загальний показник використання Інтернету речей підприємствами агропродовольчої сфери демонструє тенденцію до зростання: з 4,5 % у 2018 р. до 10,1 % у 2024 р., тобто на 5,6 в.п. Зазначене свідчить на швидке усвідомлення переваг ІТ-рішень для оптимізації процесів та збору даних у реальному часі.

Цільовим призначенням використання Інтернету речей підприємствами агропродовольчої сфери є:

технічне обслуговування: найбільш динаміка, від 0,2 % у 2018 р. до 5,4 % у 2024 р., тобто на 5,2 в.п., що свідчить про впровадження систем

предиктивного та дистанційного обслуговування обладнання, які дозволяють мінімізувати перерви у виробничих бізнес-процесах та підвищити їх якість та надійність;

управління споживанням енергії: показує приріст з 0,9 % до 5,2 % у поточному році аналізу відносно базового року, що становить 4,3 в.п., підкреслюючи пріоритет підприємств у зниженні операційних витрат та підвищенні енергоефективності;

безпека приміщень: незважаючи на зменшення використання зазначеної технології за даним напрямком у 2023 р., загальна її тенденція є позитивною, яка вказує на зростання з 5,3 % у 2018 р. до 6,9 % у 2024 р. (відхилення 1,6 в.п.), свідчить про використання ІР для моніторингу та захисту об'єктів;

управління логістикою та обслуговування клієнтів: два окремі напрямки, показники яких залишаються на незначному рівні і мають ледь помітну тенденцію до зростання. Відтак для першого напрямку – з 1,7 % до 2,1 % (приріст – 0,4 в.п.), для другого – з 0,1 % до 0,5 %, (приріст – 0,4 в.п.), що свідчить про специфічні виклики або менший пріоритет у цих сферах;

інші напрями використання ІР демонструють більш помірну або неоднозначну тенденцію, зокрема цільове призначення для різних цілей, які не виокремлено в ключових напрямках зазначають зміни з 0,8 % до 3,4 %, протягом аналізованого періоду, а приріст становить 2,6 в.п., відображаючи диверсифікацію застосувань ІР;

виробничі процеси: напрямок, який показує негативну динаміку, знизившись з 3,2 % у 2018 р. до 2,7 % у 2024 р., тобто на -0,5 в.п. Враховуючи загальний тренд до автоматизації виробництва суб'єктів діяльності агропродовольчої сфери, зазначене пояснюється особливостями інтеграції, вартістю впровадження або тим, що інші технології (наприклад, ІШ, автоматизація) замінюють ІР у цьому конкретному контексті.

Отже, агропродовольча сфера активно впроваджує Інтернет речей для підвищення ефективності технічного обслуговування, енергоменеджменту та безпеки. Хоча загальна динаміка є позитивною, вибірковість у застосуванні ІР

для виробничих процесів та взаємодії з клієнтами вказує на специфічні бар'єри або альтернативні рішення для цих функціональних напрямів, що підкреслює складність і багатофакторність процесу цифрової трансформації для аграрної галузі.

Досить важливим для підприємств агропродовольчої сфери є використання роботизованого обладнання, аналіз динаміки впровадження якого за аналізований період наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка зміни частки аграрних підприємств, що використовують робототехніку, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 89-90; 92-100; 102-103]

Причина, що вплинула на рішення використовувати роботів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Труднощі підбору персоналу	0	0,2	0	0,4	0,7	1,1	0,8	0,8
Підвищення безпеки на роботі	0,4	0,7	1,3	1,3	1,4	1,9	1,7	1,3
Забезпечення високої точності або стандартизованої якості процесів та/або вироблених товарів та послуг	0,5	0,4	0,6	0,4	0,5	0,6	0,7	0,2
Розширення асортименту товарів, що виробляються, або наданих послуг	1,2	1,6	2,5	2,9	3	3,2	2,7	1,5
Висока вартість робочої сили	0,5	0,9	1,1	0,8	0,9	1,1	1	0,5
Податкові чи інші державні пільги	2,6	2,9	3,3	3,5	3,9	3,8	4	1,4
Частка підприємств, що використовують робототехніку, %	2,1	2,9	3,1	2,7	4,5	6,1	5,2	3,1

Аналіз даних табл. 2.5, відображає частку підприємств агропродовольчої сфери, які використовують робототехніку, за різними причинами у період 2018-2024 рр. та дозволяє зробити висновок про поступове, але комплексне зростання інтеграції робототехнічних рішень, яке детерміноване як стратегічними бізнес-цілями, так і зовнішніми стимулами та потребами

підвищення безпеки. Доцільно відмітити позитивну динаміку загального рівня впровадження робототехніки в агропродовольчій сфері, який збільшився з 2,1 % у 2018 р. до 5,2 % у 2024 р., тобто на 3,1 в.п. Пропри досить стрімке зростання показника у 2022-2023 рр., яке спричинено реакцією на ринкові виклики та дефіцит робочої сили, спостерігається деяке зниження у 2024 р., що викликано обмеженими імпорнтними можливостям у зв'язку з воєнними діями на території України. Найбільш вагомим чинником, що впливає на рішення про роботизацію виробничих процесів, їх автоматизацію є наявність податкових чи інших державних пільг, що підкреслює вирішальну роль державної підтримки та стимулів у заохоченні підприємств до інвестування в роботизовані системи. Значення показника є найвищим серед усіх факторів і стабільно зростає з 2,6 % у 2018 р. до 4,0 % у 2024 р., а його відхилення становить 1,4 в.п.

Значущими драйверами впровадження робототехніки є розширення асортименту товарів та наданих послуг з обробітку, посіву, збору урожаю, у сфері тваринництва та інших напрямках (зростання з 1,2 % до 2,7 %), та підвищення безпеки (зростання з 0,4 % до 1,7 %). Зазначене дозволяє зробити висновок, що використання роботів та автоматизація виробництва розглядаються не тільки як засіб для оптимізації існуючих процесів, але й як інструмент для диверсифікації продукції та покращення умов праці, що є важливим з соціальної та іміджевої точок зору. Інші напрямки використання мають менший, але також позитивну тенденцію до зростання. Висока вартість робочої сили (з 0,5 % до 1,0 %; приріст 0,5 в.п.) та труднощі підбору персоналу (з 0,0 % до 0,8 %; приріст 0,8 в.п.) свідчать про економічні та кадрові виклики, які стимулюють автоматизацію, хоча і не є першочерговими рушіями. Водночас, забезпечення високої точності або стандартизованої якості демонструє найменший приріст (з 0,5 % до 0,7 %; 0,2 в.п. відхилення), що вказує на розгляд керівництвом їх як властивих характеристик робототехніки, а не як основну мотивації для її впровадження. Хоча загальний рівень автоматизації залишається відносно невисоким, наявна динаміка вказує на

зростаюче усвідомлення підприємствами потенційних вигод від робототехніки та її роль у модернізації галузі.

Цифрова трансформація агропродовольчої сфери України демонструє динамічний та багатовекторний розвиток, що свідчить про глибоке усвідомлення підприємствами необхідності інтеграції сучасних технологій. Загальний рівень діджиталізації характеризується широким доступом до мережі Інтернет та якісною зміною кадрового потенціалу, що проявляється у зростаючій цифровій компетентності персоналу та зміні підходів до забезпечення ІКТ-експертизою, з акцентом на аутсорсинг.

Впровадження передових технологій Індустрії 4.0 є ключовим для підвищення ефективності та конкурентоспроможності галузі. Хмарні обчислення широко використовуються для базових операційних потреб, а також для посилення кібербезпеки та інтеграції бізнес-процесів через ERP-системи, які демонструють значний поступ. Хоча технології Інтернету речей активно впроваджуються для оптимізації технічного обслуговування та енергоменеджменту, їх застосування у виробничих процесах має неоднозначну динаміку. Робототехніка також набуває поширення, що зумовлено як потребою у підвищенні безпеки та розширенні асортименту, так і сприятливою державною політикою. Загалом, галузь демонструє стратегічний рух до створення більш інтегрованих, гнучких та адаптивних бізнес-моделей.

Надалі необхідно здійснити оцінку рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України, оскільки ефективна цифрова маркетингова діяльність є ключовим інструментом для відновлення внутрішнього ринку, виходу на нові експортні ринки та приваблення міжнародних партнерів, презентуючи українську продукцію на світовій арені. Відтак, всебічна оцінка поточного рівня та потенціалу використання цифрових технологій у маркетингу є стратегічно важливим завданням для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку агропродовольчої сфери.

2.2. Оцінка стану використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери

Оцінка рівня інтеграції діджитал та інформаційних технологій у маркетингову діяльність підприємств агропродовольчої сфери України є критично важливою передумовою для забезпечення їх конкурентоспроможності, адаптивності та сталого розвитку в умовах динамічної цифрової трансформації світової економіки [51]. Водночас, зазначені процеси забезпечують низку стратегічних та оперативних переваг (рис. 2.6), а відтак, – проведення комплексної оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємств агросфери є методологічним фундаментом для розробки ефективних загальних та маркетингових стратегій, забезпечення позитивного іміджу суб'єктів господарювання, планування та реалізації рекламних компаній, підвищення ефективності взаємодії зі споживачами та розширення цільової аудиторії, та, як наслідок, – вирішення низки управлінських, економічних та соціальних завдань, які постають перед вітчизняним аграрним сектором. Слід відзначити, що як в теоретичному аспекті, так і в практиці діяльності підприємств зазначеного напрямку діяльності переважно використовуються одиничні показники, які однобічно характеризують окремі аспекти маркетингової діяльності або цифровізації процесів маркетингу, наприклад: показники цифрової присутності та охоплення (переважно обраховується показник, який визначає кількість або частку підприємств, які мають веб-сайт, або які представлені в соціальних медіа, на маркетплейсах, тощо), показники використання цифрових технологій та інструментів (застосування елементів електронної комерції, використання CRM-систем, використання інших технологій індустрії 4.0, тощо) та показники організаційних можливостей (наявність IT-персоналу/підрозділів у маркетингу, рівень інвестицій у навчання персоналу тощо) [3; 6; 8-9; 11; 15; 24-26; 38; 43-45; 47; 51-52; 54; 61-67; 74; 80; 82]. Відтак, аналіз використання цифрових рішень в маркетингу підприємств агропродовольчої сфери України потрібно почати із зазначених показників.



Рис. 2.6. Фактори, які обумовлюють необхідність проведення оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано на основі 10; 19-20; 32-36; 46; 48]

Оскільки основним джерелом доведення інформації до споживача, рекламування, просування, продажу товару є веб-сайт суб'єкту господарювання або сторінка у соціальній мережі, то спочатку пропонується визначити тенденції динаміки частки підприємств аграрної сфери, що мають вебсайт та/або використовують соціальні медіа (Додаток В, табл. В.1). Динаміка зміни показника відображена на рис. 2.7.

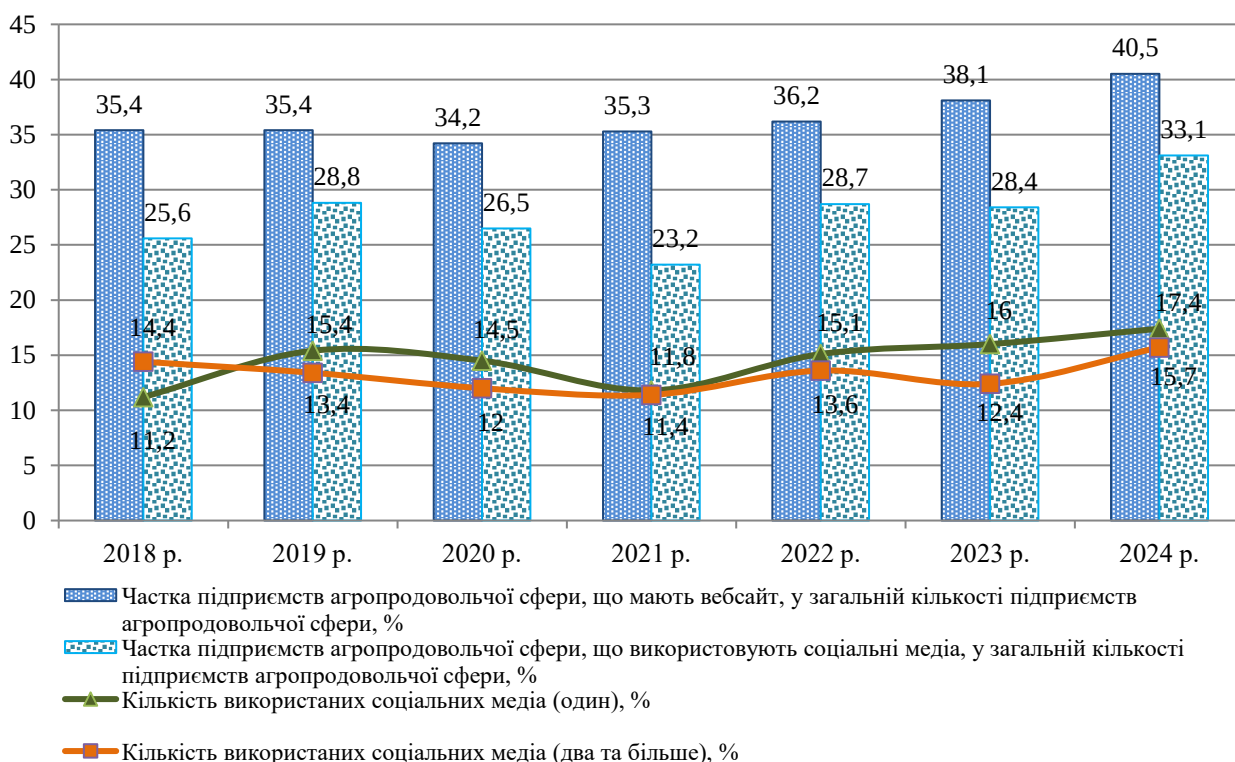


Рис. 2.7. Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, що мають вебсайт та/або використовують соціальні медіа, у загальній кількості цих підприємств (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 90; 93; 102-103; 107]

Проведений аналізу даних, надав змогу констатувати, що частка аграрних підприємств, які мають вебсайт, постійно зростає, хоча й має незначні темпи приросту – 5,1 в.п., тобто показник змінюється з 35,4 % у 2018 р. до 40,5 % у 2024 р. Відтак, вебсторінка або вебсайт підприємства, навіть поряд з існуванням більш сучасних технологій інформативності, зберігає свою роль як фундаментального цифрового активу, який забезпечує

офіційне представництво, доступ до інформації та підтримку довіри, а його значення продовжує зростати протягом аналізованого періоду часу. Інший розповсюджений інструмент інформативності – соціальні медіа демонструє більш динамічний, але волатильний тренд: не зважаючи на деякі зменшення частки підприємств, які їх використовують протягом 2020-2021 рр., їх частка зростає із 25,6 % у 2018 р. до 33,1 % у 2024 р., вказуючи на доволі значну перевагу (приріст – 7,5 в.п.) в порівнянні з аналогічним показником – веб-сайту суб'єкту господарювання. Окреслена динаміка зміни показників вказує на зростаючу важливість соціальних медіа як інноваційного інструменту інтерактивної комунікації, маркетингу та залучення аудиторії які використовують одну соціальну медіа-платформу: з 11,2 % у 2018 р. до 17,4 % у 2024 р., тобто на 5,2 в.п.. Водночас, одночасне застосування двох та більше соціальних медіа-платформи має загальну тенденцію до зростання питомої ваги цих підприємств: з 14,4 % у 2018 р. до 15,7 % у 2024 р., тобто на 1,3 в.п., що свідчить про складність та меншу пріоритетність мультиплатформових стратегій для малих та середніх суб'єктів агробізнесу в Україні.

Отже, вітчизняний агропродовольчий сектор активно розвиває цифрову присутність, а веб-сайти виступають базою для офіційної ідентичності в онлайн-просторі, тоді як соціальні медіа набувають все більшого значення як канали для динамічної взаємодії та маркетингу, з акцентом на ефективне використання принаймні однієї платформи. Така стратегія цифровізації відображає адаптацію підприємств до сучасних вимог цифрового середовища та їх прагнення до розширення охоплення аудиторії.

За сучасних умов значення має не лише кількість використовуваних соціальних медіа, важливим залишається їх види й типи, оскільки кожен із інструментів цієї групи буде в тій чи іншій мірі стосуватися окремої цільової аудиторії в процесі реалізації спеціальних маркетингових функцій. З цією метою проведено їх аналіз та визначено динаміку зміни (табл. 2.6).

Аналіз даних відносно видів соціальних медіа, які використовуються підприємствами агропродовольчої сфери у період 2018-2024 рр., дозволяє

зробити висновок про застосування ними диференційованої стратегії цифрової комунікації, тобто при домінуванні соціальних мереж, спостерігається поєднання із використанням мультимедійного контенту та стабільним, хоча й обмеженим, використанням нішевих інструментів.

Таблиця 2.6

Види соціальних медіа, які використовуються підприємствами агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 102; 103; 107-110]

Види соціальних медіа	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Блоги чи мікроблоги підприємства	5,2	6,6	6,2	6,3	6,2	6,5	6,6	1,4
Соціальні мережі	20,1	24,4	24,7	25,4	24,1	28,4	30,7	10,6
Вебсайти чи прикладні програми (вебдодатки) для обміну мультимедійним умістом (контентом)	9,3	11,7	11,5	11,7	11,6	15,2	17,2	7,9
Інструменти обміну знаннями на основі Wiki	10,4	11	11,3	11,2	10,8	10,9	11,1	0,7

Відтак, такі соціальні мережі як Facebook, Instagram, LinkedIn та інші є безумовним лідером за рівнем проникнення та динамікою зростання серед усіх категорій, а їх питома вага змінюється з 20,1 % у 2018 р. до 30,7 % у 2024 р., тобто темп приросту становить 10,6 в.п., що свідчить про їх фундаментальну роль у цифровій взаємодії агропродовольчих підприємств з цільовою аудиторією. Зазначене підтверджує попередній висновок, що соціальні мережі є основним каналом для формування іміджу, залучення клієнтів та поширення інформації. Зростання демонструють й вебсайти та прикладні програми для обміну мультимедійним контентом (наприклад, YouTube, TikTok тощо), оскільки частка підприємств, які їх використовують в аналізованому періоду збільшилася з 9,3 % у базовому році до 17,2 % у поточному році, тобто приріст

становить 7,9 в.п. Така тенденція підкреслює важливість візуального та відео-контенту у маркетингових стратегіях аграрних підприємств, що відповідає загальносвітовим трендам споживання інформації. Блоги чи мікроблоги на підприємствах аграрного сектору демонструють менший рівень використання – 5,2 % у 2018 р. та 6,6 % у 2024 р., що пояснюється специфікою діяльності. Роль зазначених засобів полягає у поширенні експертної інформації та підтримці лояльності. Натомість, інструменти обміну знаннями на основі Wiki мають частку 10,4 % у 2018 р. та 11,1 % у 2024р., що становить незначне зростання у 0,7 в.п. Доцільно зробити висновок, що вони використовуються переважно у більш спеціалізованих сегментах, а не для широкої зовнішньої комунікації. Загалом, підприємства агропродовольчої сфери активно адаптують свої цифрові стратегії, пріоритезуючи масові соціальні мережі та мультимедійні платформи для зовнішньої комунікації та маркетингу, що визначає прагнення галузі відповідати сучасним тенденціям споживання інформації та ефективно залучати цільову аудиторію в цифровому просторі. При цьому нішеві інструменти зберігають своє стабільне, але менш динамічне значення.

Важливим показником, який характеризує цифровізацію маркетингової діяльності підприємства є використання елементів електронної торгівлі, оскільки вона з одно боку, відображає результат маркетингу у вигляді обсягів продажу, а з іншого – відображає рівень цифровізації продажів, оскільки здійснюється виключно в діджитал-середовищі. Динаміку ключових показників електронної торгівлі суб'єктів аграрного сектору відображено на рис. 2.8 (Додаток В, табл. В.2). Аналіз емпіричних даних щодо електронної торгівлі за 2018-2024 рр. засвідчує фундаментальну трансформацію парадигми реалізації продукції аграрного сектору, що характеризується експоненціальним зростанням інтеграції цифрових каналів збуту після фази латентної стагнації та об'єктивних дестабілізуючих впливів.

Початковий етап досліджуваного періоду (2018-2022 рр.) демонстрував помірну динаміку використання електронних комерційних платформ, з

відносно стабільним, проте низьким рівнем проникнення як за часткою суб'єктів господарювання, так і за обсягом реалізації. Найнижчі показники спостерігались у 2022 р., що пов'язано з геополітичними, макроекономічними викликами та повномасштабними військовими діями.

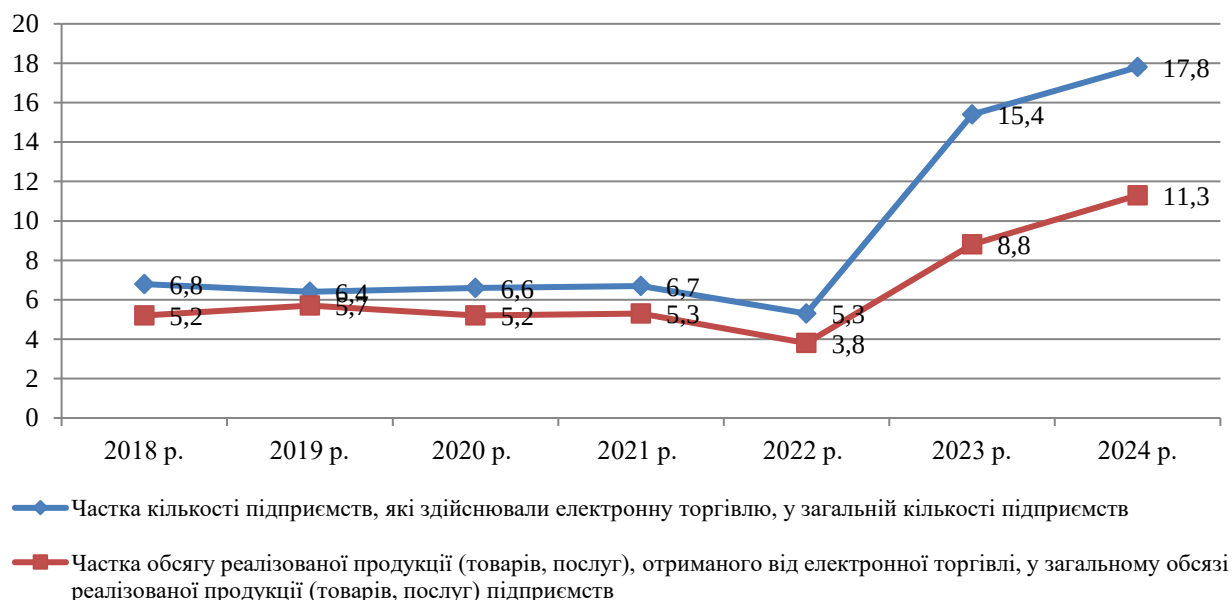


Рис. 2.8. Динаміка зміни показників, які характеризують застосування підприємствами агропродовольчої сфери України засобів електронної торгівлі (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 102; 103]

Починаючи з 2023 р. фіксується імпульсне зростання індикаторів електронної комерції, що свідчить про інтенсифікацію адаптаційних процесів та стратегічну переорієнтацію підприємств агропродовольчої сфери. Збільшення частки суб'єктів, які здійснювали електронну торгівлю та суттєво наростили обсяги реалізованої продукції через цифрові канали, підкреслили критичну роль цього засобу комерціалізації результатів як механізму забезпечення безперервності бізнес-операцій, диверсифікації ринків збуту та оптимізації взаємодії зі споживачами в умовах високої турбулентності. Отже, електронна торгівля еволюціонувала від вторинного до системно-інтегруючого елемента бізнес-моделей, детермінуючи кардинальні зміни у сфері збуту аграрного сектору економіки.

Аналогічно з характеристикою й типізацією інструментів інформування

споживачів, доцільно визначити динаміку зміни типів електронної комерції, які використовувалися підприємствами аграрної сфери в аналізованому періоді (Додаток В, табл. В.2), (рис.2.9).

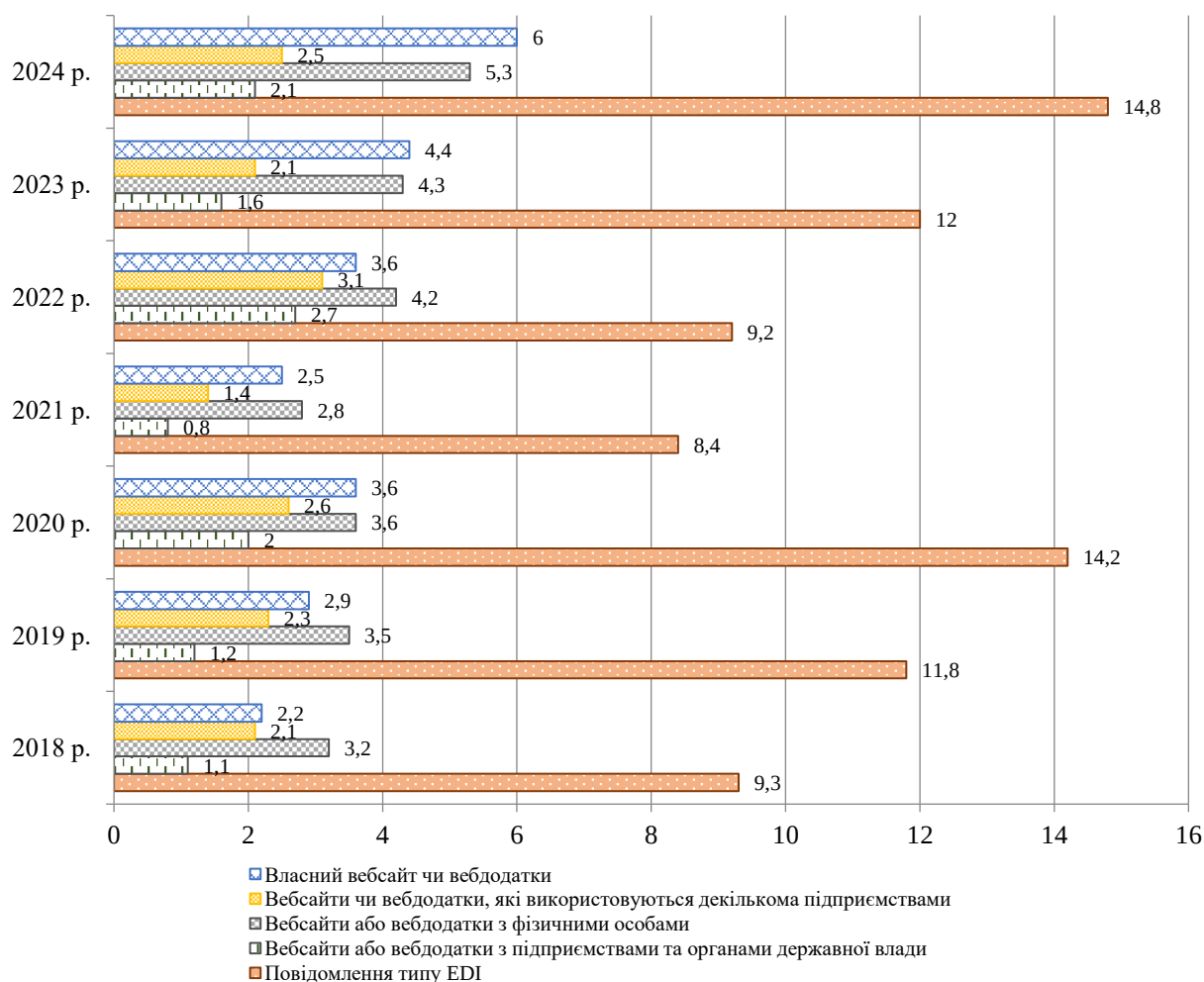


Рис. 2.9. Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості цих підприємств (за типом електронної комерції) (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 50; 90-91; 102-103]

Аналіз динаміки показників використання різних типів електронної комерції в діяльності підприємств агропродовольчої сфери за 2018-2024 рр. свідчить, що початковий етап досліджуваного періоду (2018-2022 рр.) демонстрував помірну динаміку використання електронних комерційних платформ. Відтак, у 2018 р. повідомлення типу EDI використовували 9,3 % підприємств, у 2020 р. значення показника досягнуло 14,2 %, але знизилось до

8,4 % у 2021 р. та 9,2 % у 2022 р. Зіна показників використання власних веб-сайтів та вебдодатків для здійснення електронної комерції зросли з 2,2 % у 2018 р. до 3,6 % у 2020 р., тоді як показники веб-сайтів та вебдодатків у поєднанні із контактом фізичної особи демонстрували зростання лише з 3,2 % до 3,6 % за той самий період, з подальшими коливаннями та зменшенням значення показника до 2,8 % у 2021 р. Така тенденція свідчить про те, що до 2022 р. електронна комерція не була ключовим елементом стратегії збуту для більшості агропродовольчих підприємств. Водночас, починаючи з 2023 р. спостерігається зростання значень показників використання елементів електронної комерції, зокрема, застосування повідомлень типу EDI демонструє відновлення та подальше зростання, досягнувши 12,0 % у 2023 р. та 14,8 % у 2024 р., що відображає кумулятивне відхилення на 5,5 в.п. відносно показника 2018 р., й підкреслює стійку релевантність EDI-повідомлень як ключового інструменту для підвищення інтегрованості та оптимізації B2B-взаємодій. Водночас, частка підприємств, що імплементувала власні веб-сайти та вебдодатки в систему електронної комерції суттєво збільшилася до 4,4 % у 2023 р. та 6,0 % у 2024 р., фіксуючи відхилення на 3,8 в.п. Так само використання веб-сайтів та вебдодатків, орієнтованих на фізичних осіб, демонструє стійку висхідну динаміку, досягнувши 4,3 % у 2023 р. та 5,3 % у 2024 р., що відповідає темпу приросту на 2,1 в.п. Натомість, сегменти веб-сайтів та вебдодатків для взаємодії з підприємствами та органами державної влади (1,0 в.п. відхилення від 2018 р.) та вебсайтів, що використовуються декількома підприємствами (0,4 в.п. відхилення), характеризуються відносно стриманою динамікою або волатильністю, що інтерпретовано як наслідок специфічних бар'єрів для їх впровадження та вторинності пріоритету для цих типів цифрових каналів.

Окрім зазначених загальних статистичних показників, виокремлюють і специфічні показники, які й характеризують специфіку діджиталізації маркетингу підприємства [3; 6; 9-11; 15; 24-27; 38; 43-45; 47; 51-52; 54; 61-62; 65-67; 74; 80; 82], зокрема показники автоматизації маркетингових процесів [6],

частка ринку, завойована завдяки цифровим технологіям [66; 80], час реакції на запит клієнта [43-44], рівень задоволеності клієнтів [38; 65; 84], вартість залучення клієнта [26; 38], лояльність до бренду підприємства [3; 26; 84], рентабельність маркетингових інвестицій, ефективність використання цифрових технологій [47; 54; 76] та інших. На основі загальнодоступних статистичних даних [89-110] та завдяки проведенню опитування з поміж керівників аграрних підприємств (Додаток Г) визначено динаміку зазначених показників для суб'єктів різних розмірів та форм господарювання.

На рисунку 2.10 відображено зміну динамки рівня автоматизації маркетингових процесів підприємств, а його детальний аналіз представлено в додатку Д (табл. Д.1-Д.4).

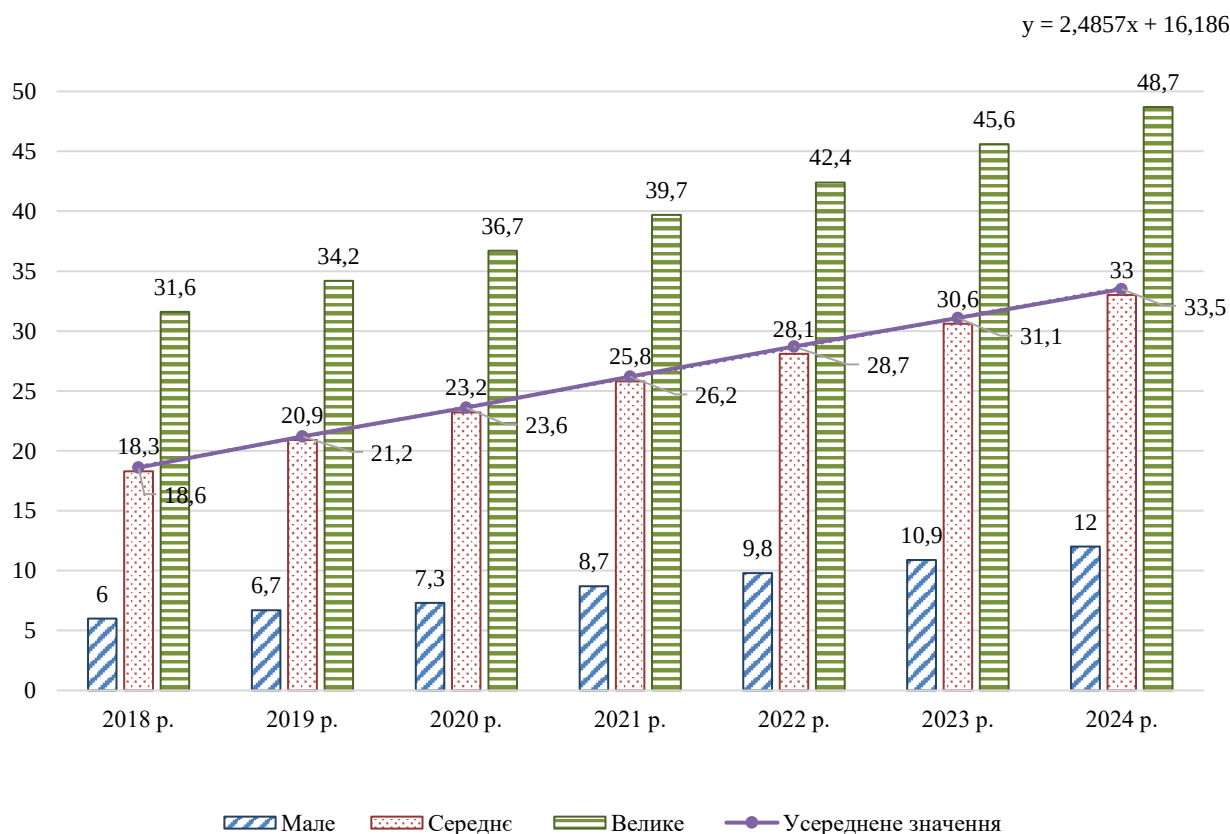


Рис. 2.10. Динаміка зміни показника рівня автоматизації маркетингових процесів підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Окреслені зміни показника відображають стійку та позитивну динаміку автоматизації маркетингових процесів, що свідчить про адаптацію підприємств

агросфери до сучасних цифрових реалій. Усереднений рівень автоматизації зріс з 13,8 % у 2018 р. до 31,1 % у 2024 р., демонструючи приріс 17,3 в.п. Водночас, слід зазначити, що малі підприємства поступово, але стабільно підвищували рівень автоматизації маркетингу, а показник рівня змінювався відповідно з 3,5 % до 10,2 % протягом 2018-2024 рр., приріст склав 6,7 в.п.. Все ж таки слід відзначити, що ця група підприємств залишається на початковому рівні, хоча й демонструє деякий прогрес у впровадженні базових цифрових інструментів. Середні за розміром підприємства агросфери продемонстрували помітніше зростання: з 18,3 % до 33 %, тобто на 14,7 в.п. У 2024 р. вони все ж таки залишились у межах базового рівня (25-49,9 %), що вказує на помірно активне впровадження цифрових інструментів, хоча й без їх цілковитої системності. Великі підприємства є безумовними лідерами, розпочавши з 31,6 % у 2018 р (вже на базовому рівні) і досягнувши 48,7 % у 2024 р. (приріст 17,1 в.п.), що майже переводить їх у категорію середнього рівня (50-74,9%). Зазначена тенденція є відображенням значних обсягів інвестицій та застосуванню комплексного підходу до автоматизації, спрямованого на інтеграцію та оптимізацію маркетингових процесів. Загальна позитивна динаміка особливо помітна починаючи з 2020 р., та свідчить про вплив зовнішніх факторів, таких як пандемія COVID-19 та повномасштабне вторгнення, які й виступили каталізаторами цифровізації, що зумовило необхідність переходу в онлайн-формат для оптимізації витрат, забезпечення безперервності комунікацій, продовження продажу товарів та послуг підприємствами агропродовольчої сфери. Незважаючи на загальне зростання, значний розрив між малими та великими підприємствами зберігається, підкреслюючи потребу в подальшій підтримці цифровізації, особливо для суб'єктів господарювання малого та середнього розміру, що в подальшому дозволить їм вийти за межі початкового та базового рівнів, підвищити конкурентоспроможність та ефективність маркетингової діяльності в умовах сучасних викликів.

У контексті динамічної трансформації ринкового середовища, зумовленої прискоренням цифровізації та впливом геополітичних чинників,

аналіз показника частки ринку, завойованої завдяки цифровій присутності підприємств агропродовольчої сфери, набуває помітного науково-практичного значення, оскільки він є інтегральним відображенням ефективності інвестицій у цифрові маркетингові технології, дозволяючи не лише кількісно оцінити конверсію онлайн-активності в реальне розширення ринкових позицій, але й діагностувати рівень цифрової зрілості суб'єктів господарювання. Дослідження динаміки даного індикатора забезпечує верифікацію гіпотез щодо кореляції між інтенсивністю цифровізації маркетингових функцій та конкурентоспроможністю підприємств, виявляючи їх здатність до адаптації, ефективного залучення цільової аудиторії через віртуальні канали та оптимізації вартісної пропозиції. Детальний аналіз цього показника також є своєрідним базисом для розробки обґрунтованих стратегій цифрової трансформації, спрямованих на максимізацію ринкової частки та забезпечення сталого розвитку агропродовольчого сектору в умовах гібридних викликів (Додаток Д, табл. Д.5-Д.8), (рис. 2.11).

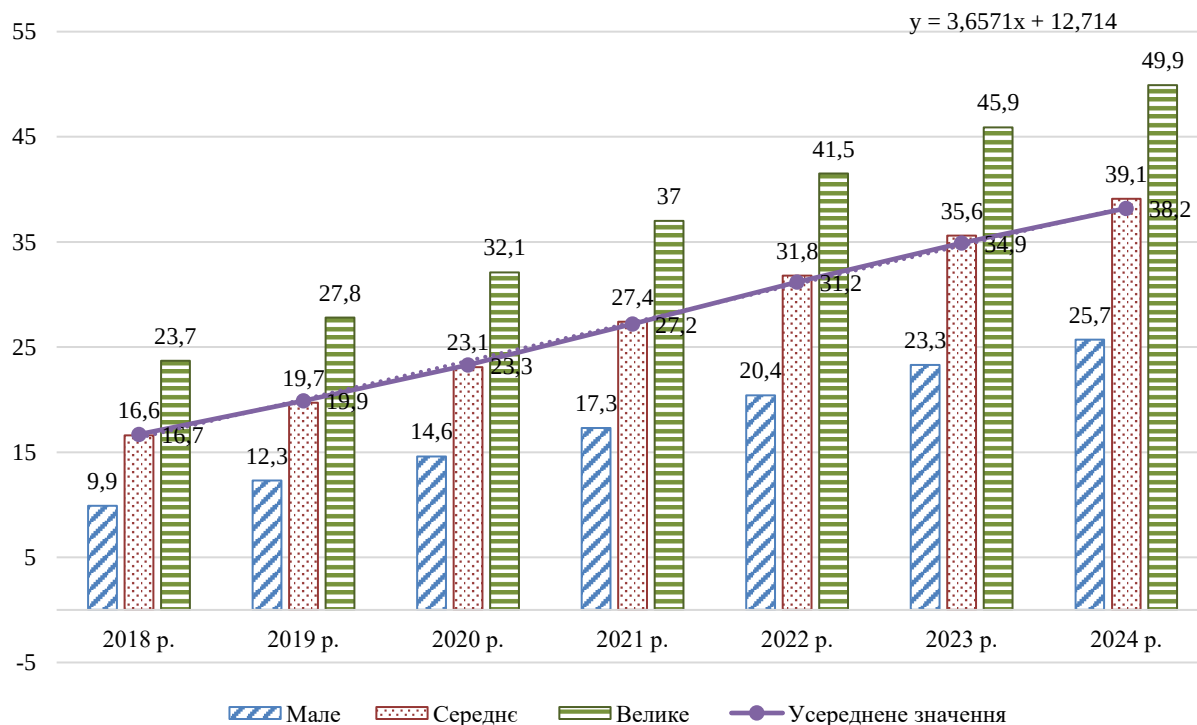


Рис. 2.11. Динаміка зміни показника частки ринку, завойованої підприємствами агропродовольчої сфери завдяки цифровим маркетинговим технологіям (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Наведені дані демонструють стійку позитивну динаміку зростання частки ринку, завойованої підприємствами агропродовольчої сфери України завдяки цифровим маркетинговим технологіям, зокрема усереднений показник по малим, середнім та великим підприємствам значно зріс з 16,7 % до 39,1 %, що свідчить про збільшення впливу цифрових каналів на розширення ринкових позицій. Великі підприємства є лідерами цього процесу, збільшивши свою частку з 23,7 % до 49,9 %, що підкреслює їх значні інвестиції та ефективну конверсію онлайн-присутності. Середні за розміром підприємства також мають суттєвий прогрес, наростивши показник з 16,6 % до 39,1 %, тоді як малі підприємства, попри нижчі абсолютні значення, показали помітне відносне зростання з 9,9 % до 25,7 %. Відтак, всі типи підприємств знаходяться за даним показником на базовому рівні у 2024 р.

Окрім впливу кризових періодів, на зазначену динаміку також впливала інноваційність розвитку ІТ-інфраструктури, яка забезпечує маркетингову діяльність, зокрема розвиток платформ для електронної комерції, аналітичних інструментів, систем автоматизації маркетингу та інші аспекти, які дозволили знизити бар'єри входу для підприємств на ринки або їх сегменти. Важливу роль відіграла і зростаюча цифрова грамотність споживачів та бізнес-партнерів, які все частіше використовують онлайн-канали для пошуку інформації, здійснення покупок та комунікації. Крім того, конкуренція всередині агропродовольчої сфери спонукала суб'єктів ринку до інновацій та використання цифрових інструментів. Слід звернути увагу й на державну політику та програми підтримки цифровізації, що також в деякій мірі стимулювати впровадження технологій. Ще одним фактором стало залучення до процесів управління маркетингом молодих фахівців, що сприяло більшій відкритості до нових технологічних рішень.

Наступним індикатором доцільності впровадження та використання маркетингових цифрових технологій є показник швидкості реакції на запит клієнта підприємствами агропродовольчої сфери завдяки застосуванню ІТ в маркетингу. Розрахунок та динаміка зміни цього показника відображена в

додатку Д, табл. Д.9-Д.12 та рис. 2.12.

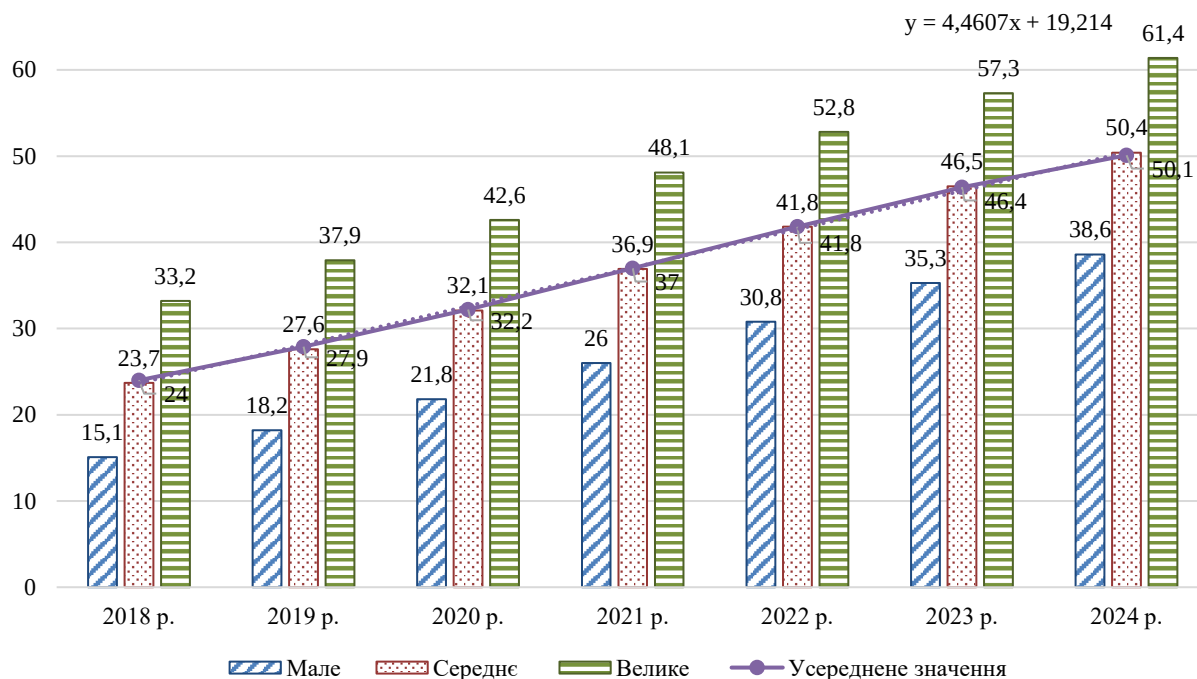


Рис. 2.12. Динаміка зміни показника швидкості реакції на запит клієнтів підприємствами агропродовольчої сфери завдяки імплементації цифрових маркетингових технологій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Протягом 2018-2024 рр. агропродовольчі підприємства України демонструють стабільне скорочення середнього часу реагування на запити клієнтів, що є прямим результатом поступової цифрової трансформації маркетингової діяльності. Для малих підприємств час реакції скоротився з 24,0 годин у 2018 р. до 6,4 годин у 2024 р., що становить зниження на 17,6 годин, і визначає значний рівень проникнення цифровізації каналів комунікації, зокрема за рахунок інтеграції онлайн-чатів, соціальних мереж і базових CRM-систем.

Щодо середніх аграрних підприємств, у 2018 р. середній час відповіді становив 12,0 годин, а у 2024 р. – 3,0 години, що означає скорочення на 9,0 годин. Така динаміка вказує на активне впровадження автоматизованих систем, чат-ботів і багатоканального цифрового маркетингу. Для великих підприємств час комунікації скоротився з 6,5 годин у 2018 р. до 1,5 години у 2024 р., тобто на 5,0 годин, що пояснюється впровадженням AI-рішень, глибокої CRM-аналітики, сервісних платформ та інтегрованих каналів обслуговування.

Загальна тенденція для всіх підприємств демонструє зменшення часу реакції з 14,2 годин у 2018 р. до 3,6 годин у 2024 р., тобто в середньому на 10,6 годин, що свідчить про істотне підвищення клієнтоорієнтованості, ефективнішу цифрову комунікацію та зростання конкурентоспроможності підприємств агропродовольчого сектору. Крім того, усереднений показник задоволеності зріс із 23,7 % у 2018 р. до 50,1 % у 2024 р., що демонструє підвищення на 26,1 в.п., і свідчить про те, що швидкість відповіді на запити клієнтів стала стратегічним пріоритетом для більшості компаній у галузі.

Динаміка зміни рівня задоволеності клієнтів агропродовольчих підприємств є ще одним показником, який актуалізує рівень цифрового маркетингу суб'єкту господарювання, оскільки дозволяє оцінити прямий вплив та ефективність інвестицій у цифрові маркетингові технології на формування лояльності, покращення клієнтського досвіду та зміцнення ринкових позицій у динамічному середовищі. Динаміка його зміни за результатами анкетування наведена на рис. 2.13, а розрахунки відображено в додатку Д (табл. Д.13-Д.16).

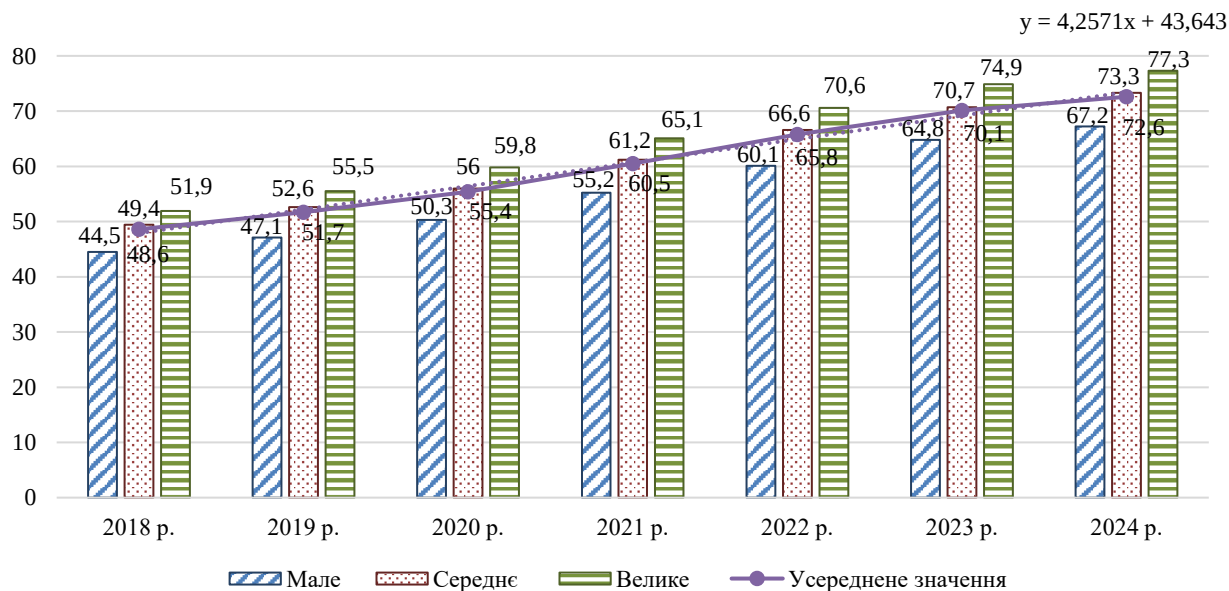


Рис. 2.13. Динаміка зміни показника рівня задоволеності клієнтів підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр.

Аналіз результатів опитування керівників аграрних підприємств свідчить про стійке зростання показника рівня задоволеності клієнтів, та, як наслідок,

про поступове підвищення клієнтоорієнтованості й активне впровадження цифрових каналів взаємодії. Позитивна динаміка спостерігається в усіх категоріях підприємств. Загальний рівень задоволеності клієнтів зріс на 24,0 в.п. у звітному році у порівнянні з 2018 р., що вказує на успішність цифрової трансформації навіть у складних умовах (пандемія, війна, ринок, конкуренція). Найвищі показники традиційно демонструють великі підприємства: у 2024 р. вони досягли рівня 77,3 %, що на 25,4 в.п. більше ніж у 2018 р., що обумовлено більшими фінансовими ресурсами, інвестиціями в розвиток IT-інфраструктури та в найм спеціалізованого персоналу. Середні підприємства також демонструють покращення: рівень задоволеності зріс з 49,4 % у 2018 р. до 73,3 % у 2024 р., тобто на 23,9 в.п., оскільки вони швидко адаптуються до змін, впроваджують CRM-системи, активніше працюють з клієнтським досвідом. Малі підприємства мають нижчі, але також стабільно зростаючі показники: рівень задоволеності зріс з 44,5 % до 67,2 %, тобто приріст склав 22,7 в.п. Найдинамічніше зростають такі показники, як: легкість взаємодії через цифрові канали (25-30 в.п.), що свідчить про високий попит на зручні онлайн-сервіси та ймовірність рекомендації, яка зросла на 25-26 в.п. в усіх типах підприємств – показник довіри та лояльності клієнтів.

Окрім задоволеності клієнта, доцільно надати характеристику й рівню вартості залучення клієнта (Додаток Д, табл. Д.17-Д.20), (рис. 2.14).

Аналіз свідчить про підвищення рівня ефективності цифрових маркетингових інструментів, яке підтверджується поступовим зростанням загального показника вартості залучення клієнта в контексті її відносної результативності. Найбільший приріст у період 2018-2024 рр. зафіксовано серед середніх підприємств – 30,5 в.п., що пояснюється активним впровадженням цифрових стратегій при відносно високій адаптивності до інновацій. Великі підприємства демонструють стабільне зростання – 27,0 в.п., і обумовлюються масштабністю бюджетів та більш розвиненою системою аналітики, проте динаміка дещо повільніша через складніші внутрішні процеси. Малі підприємства мають найнижчий стартовий рівень і водночас найповільніший

приріст – 22,3 в.п., що свідчить про обмежену ресурсну базу та поступове освоєння цифрових технологій в сфері маркетингу.

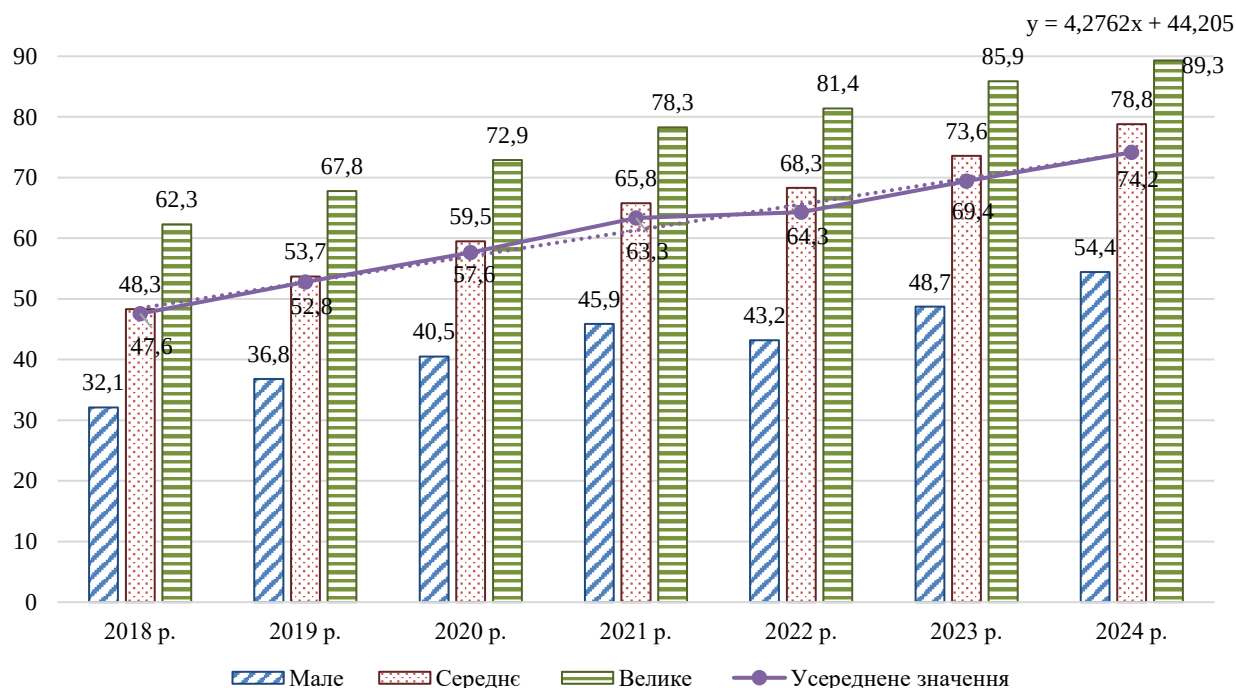


Рис. 2.14. Динаміка зміни показника рівня вартості залучення клієнта підприємства агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Відтак, у 2024 р. малі підприємства знаходяться середньому рівні за даним показником, а середні та великі – на вищому рівні. Загалом усереднене зростання показника становить 26,6 в.п., що є позитивним індикатором загальної тенденції до цифрової трансформації агропродовольчого бізнесу в Україні та підвищення результативності маркетингових зусиль у частині залучення нових клієнтів.

Показник лояльності клієнтів до бренду дозволяє комплексно оцінити не лише ступінь раціонального та емоційного зв'язку споживача з брендом, а й виявити сильні та слабкі сторони в комунікаційній, сервісній та маркетинговій діяльності суб'єктів аграрного бізнесу. Такий показник є узагальненням кількох важливих складових: частоти повторних покупок, активності у цифровому середовищі, довіри до брендової інформації, переваги продукції над конкурентами тощо, а його аналіз забезпечує можливість моніторингу динаміки

змін клієнтських настроїв, оцінки ефективності цифрових інструментів, а також прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо побудови стратегій утримання клієнтів та підвищення ринкової стійкості підприємства (Додаток Д, табл. Д.21-Д.24), (рис. 2.15).

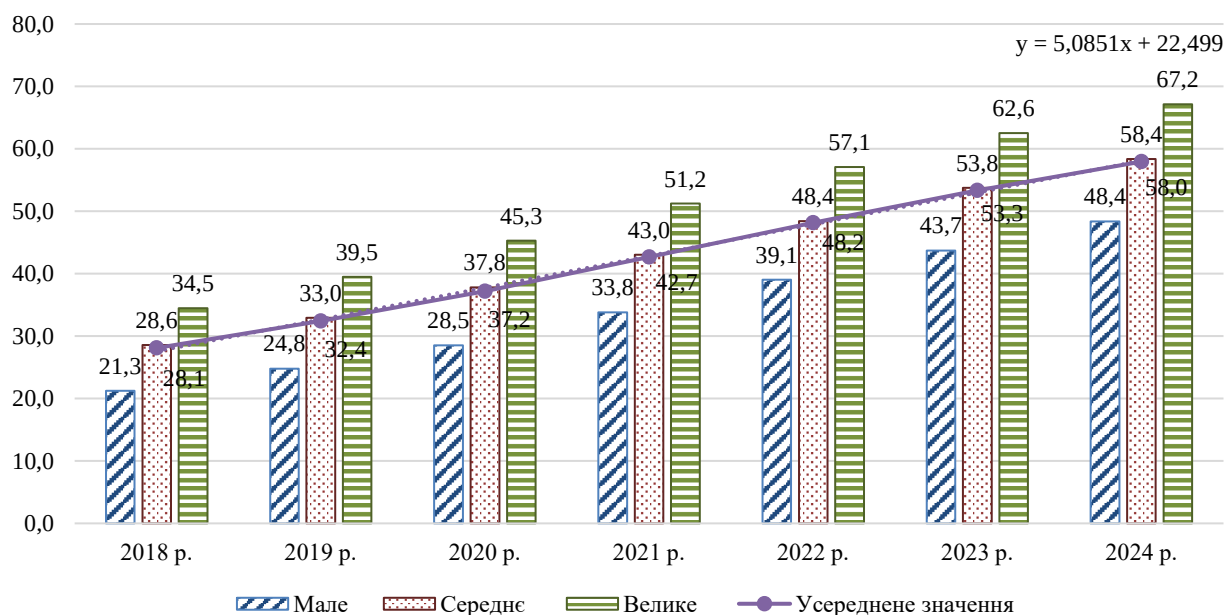


Рис. 2.15. Динаміка зміни показника рівня лояльності клієнтів до бренду підприємства агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

У період 2018-2024 рр. спостерігається чітка позитивна динаміка зростання рівня лояльності клієнтів до брендів агропродовольчих підприємств різного розміру. Найбільший приріст зафіксовано серед великих підприємств – 32,7 в.п., що свідчить про їх ефективну роботу з клієнтським досвідом, системну цифрову комунікацію та довіру споживачів до брендової інформації. Середні підприємства демонструють приріст 29,8 в.п., що також вказує на результативне використання цифрових інструментів взаємодії з клієнтами, зокрема у формуванні повторних покупок та активності у цифровому середовищі. Водночас, малі підприємства, хоча й мають найнижчий стартовий рівень, показали значний прогрес – 27,1 в.п., та перейшли з початкового до базового рівня за цим показником. Зазначене визначає зростання цифрової компетентності малих компаній, активнішу взаємодію з клієнтами та

підвищення рівня довіри до онлайн-комунікацій. Загалом, усереднений показник лояльності клієнтів зріс із 28,1 % у 2018 р. до 58,0 % у 2024 р., тобто на 29,9 в.п., що свідчить про посилення брендovих позицій агропродовольчих підприємств завдяки цифровій трансформації маркетингових стратегій і зміцненню довготривалих взаємин із клієнтами.

Досить розповсюдженим є показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій, який дозволяє не лише виявити найефективніші інструменти комунікації з клієнтами, а й оптимізувати розподіл бюджету, посилити управлінські рішення та зменшити ризики неефективного інвестування. Його розрахунок наведено у додатку Д, табл. Д.25-Д.28, а динаміку зміни показника відповідно до унормованих показників анкетних даних відображено на рис. 2.16.

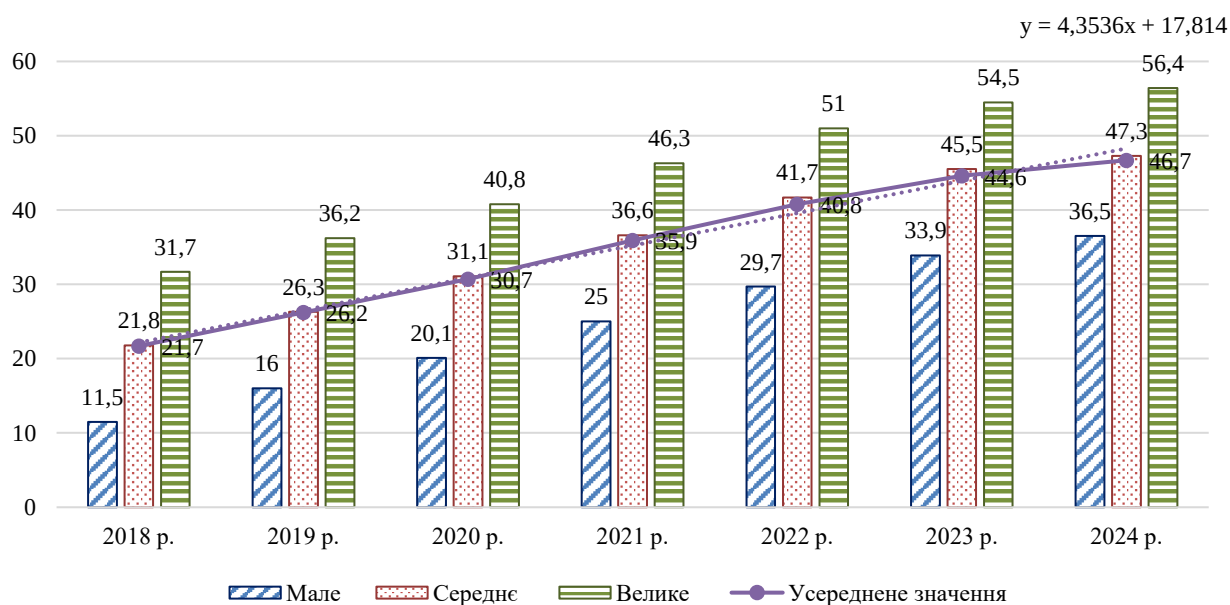


Рис. 2.16. Динаміка зміни показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Узагальнюючи результати опитування керівників агропродовольчих підприємств, слід зазначити про стабільність зростання показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій у цифровий маркетинг за аналізований період, зокрема, на малих підприємствах значення показника

зросло із 11,5 % у 2018 р. до 36,5 % у 2024 р., що становить приріст 25,0 в.п. Середні за розміром підприємства демонструють зростання з 21,8 % до 47,3 %, тобто на 25,5 в.п., а великі підприємства – з 31,7 % до 56,4 %, або на 24,7 в.п. У розрізі окремих складових найбільші темпи приросту спостерігаються за показниками «інтеграція даних про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства» – 24,3 в.п. для малих, 25,7 в.п. – для середніх та 22,9 в.п. – для великих підприємств, а також «ефективність вимірювання впливу цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток»: 24,1 в.п., 25,5 в.п. та 25,9 в.п. відповідно. Відтак, спостерігається поступове впровадження наскрізної аналітики, автоматизованого звітування й підвищення управлінської обізнаності щодо ефективності маркетингових вкладень. Водночас, незважаючи на позитивну динаміку, абсолютні значення рівня інвестицій на малих підприємствах залишаються на рівні нижче 40%, що свідчить про потребу в додатковій державній підтримці, освітніх ініціативах та інституційній допомозі для підвищення конкурентоздатності цієї категорії бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Надалі проаналізовано динаміку зміни показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери, який визначено на основі анкетування ,яке містило питання щодо рівня оптимізації маркетингових витрат, точності та персоналізації маркетингових повідомлень для агровиробників чи споживачів, адаптації персоналу до нових цифрових маркетингових інструментів (додаток Д, табл. Д.29-Д.32) та рис. 2.17.

Проведене анкетне опитування керівників дозволило сформулювати об'єктивну картину змін у сфері цифрового маркетингу протягом 2018-2024 рр.. Аналітична обробка отриманих даних засвідчила зростання ефективності використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності на всіх типах підприємств. Відтак, середній рівень ефективності використання цифрових технологій у 2024 р. досяг 67,3 %, що на 29,4 в.п. вище, ніж у 2018 р. (було 37,9 %). Найвищі показники зафіксовано на великих підприємствах – 76,3 % у

2024 р., що свідчить про високий рівень цифрової зрілості, зростання – 27,9 в.п. Водночас, середні підприємства продемонстрували найвищу динаміку змін – з 36,2 % у 2018 р. до 67,5 % у 2024 р., тобто зросли на 31,3 в.п.

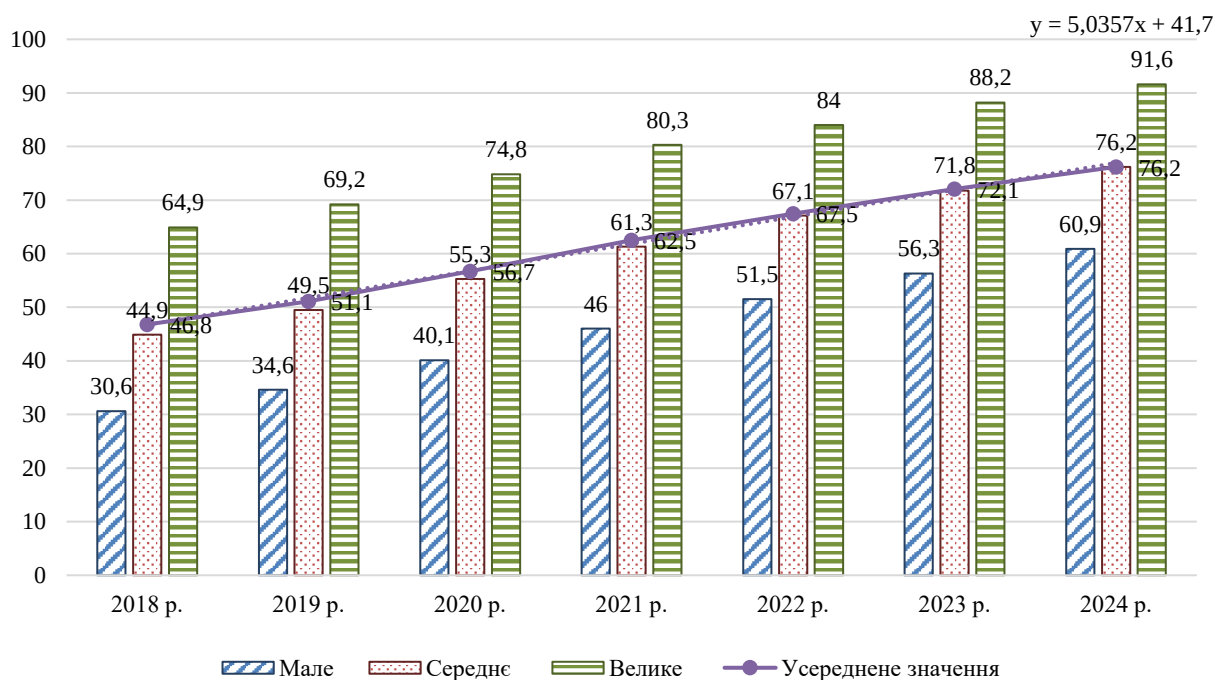


Рис. 2.17. Динаміка зміни показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Малі підприємства також покращили показники з 29,6 % до 58,1 %, тобто на 28,5 в.п., але все ще відстають за абсолютними значеннями. Найбільшу позитивну тенденцію малі підприємства показали у точності та персоналізації маркетингових повідомлень, де приріст за період становив 30,0 в.п. (з 31,0 % до 61,0 % протягом базового і поточного року періоду дослідження), що вказує на ефективність використання цифрових інструментів для комунікацій зі споживачами малими агропідприємствам навіть з обмеженими ресурсами. На середніх підприємствах основний приріст спостерігається за рахунок оптимізації маркетингових витрат – 35,0 в.п. та адаптації персоналу до нових цифрових технологій – 33,0 в.п. Такі результати підтверджують здатність цього сегмента оперативно впроваджувати цифрові інновації завдяки гнучкості структур та

можливості залучення кваліфікованого персоналу. Великі підприємства, хоча й мали високі стартові значення, продовжили нарощувати показники. Відтак, ефективність використання цифрових технологій з позиції працівників зросла з 50,0 % до 77,0 %, тобто на 27,0 в.п.), що є свідченням високого рівня цифрової культури. Адаптація персоналу на великих підприємствах зросла на 29,0 в.п., досягнувши 76,0 % у 2024 р. Загалом, усі групи підприємств демонструють позитивну динаміку, але темпи впровадження залежать від організаційного потенціалу (розміру, ресурсної бази, цифрової культури): малі підприємства потребують додаткової підтримки, зокрема освітньо-консультаційної, для досягнення ефективнішого рівня цифровізації; середні – ключовий драйвер трансформації, що поєднують гнучкість і готовність до змін; великі – лідери з результативності, але їх потенціал зростання у найближчі роки буде обмеженим без інновацій у глибоку автоматизацію та ШІ.

Узагальнене значення показника рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства розраховано на основі даних вищезазначених показників (Додаток Д, табл. Д.33), а його динаміка відображена на рис. 2.18.

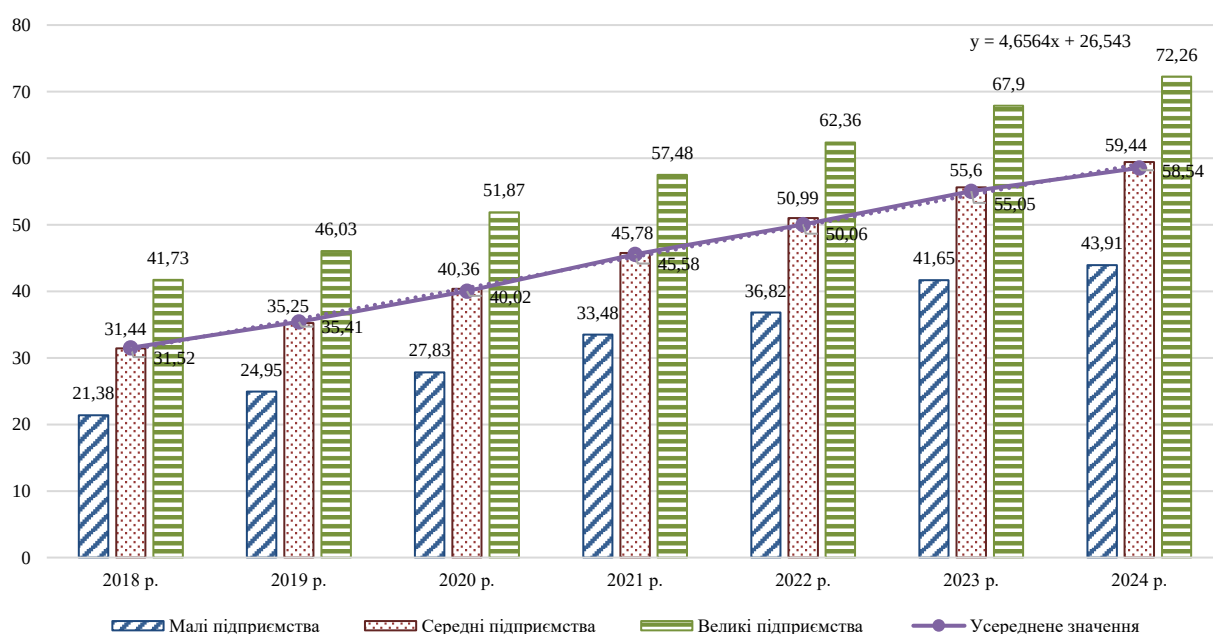


Рис. 2.18. Загальний рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери України за розміром підприємства та його усереднене значення (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

У період з 2018 по 2021 рр. загальний рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери оцінюється як базовий, оскільки показники коливалися від 31,52 % до 45,58%, та свідчить про те, що цифрові інструменти маркетингу використовувалися лише частково, системний підхід до їх впровадження часто був відсутній, а значна частина маркетингових процесів залишалася ручними. Для цього періоду рекомендувалася оптимізація та інтеграція вже існуючих цифрових рішень у маркетингову діяльність. Починаючи з 2022 р., спостерігається перехід до середнього рівня цифровізації маркетингової діяльності, який продовжує зростати у 2024 р., досягнувши показників 50,06 % та 58,54 % відповідно, що засвідчує активне застосовування цифрових інструментів маркетингу підприємствами. Водночас, все ще існують значні можливості для глибшої інтеграції, автоматизації та оптимізації процесів. Саме тому, на цьому етапі доцільно виявляти «вузькі місця» та здійснювати пошук шляхів для подальшого підвищення ефективності цифрових маркетингових стратегій.

Загалом, проведений аналіз демонструє суттєве та послідовне зростання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України протягом 2018-2024 рр., що зумовлено як загальносвітовими трендами цифровізації, так і адаптацією до кризових умов (пандемія, повномасштабна війна), які виступили каталізаторами для прискореного впровадження онлайн-інструментів; при цьому великі підприємства є лідерами за абсолютними показниками та комплексним підходом до цифровізації, тоді як середні демонструють найвищу динаміку зростання завдяки адаптивності, а малі, незважаючи на найнижчий рівень, також демонструють помітний прогрес, особливо у точності та персоналізації повідомлень, проте потребують подальшої підтримки для подолання значного розриву порівняно з більшими підприємствами.

Важливим аспектом ефективності впровадження та використання цифрових інструментів маркетингу – це вміння управляти зазначеним процесом.

2.3. Характеристика організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери

Сучасна економічна парадигма характеризується глобалізаційними процесами, динамічним розвитком ринків, інноваційними проривами в технологіях та становленням інформаційного суспільства, що вимагає від сучасних суб'єктів господарювання аграрної сфери безперервного вдосконалення управлінських підходів. Прискорення обміну діловою інформацією, цілковита діджиталізація виробничо-господарських та управлінських процесів, а також значний вплив соціально-політичних чинників зумовлюють нагальну потребу в оптимізації форм та методів корпоративного управління. У контексті зазначених змін, особливої значущості набуває необхідність діагностики, а як наслідок – вдосконалення систем управління маркетинговою діяльністю підприємств, особливо з використанням засобів цифрового середовища.

Індустрія 4.0, яка визначає постійне використання цифрових технологій та електронних пристроїв, зумовлює постійний розвиток та розширення сфер застосування цифрового маркетингу. Безперервне зростання кількості та різноманітності електронних засобів комунікації – від комп'ютерів, смартфонів та планшетів до цифрових дошок оголошень, інтерактивних екранів, навігаційних систем, інформаційно-комунікаційних мережевих ресурсів, мобільного зв'язку, геолокаційних сервісів, мультимедійних потоків, цифрового телебачення та радіо – визначає об'єктивну необхідність формування сучасних форм та методів управління, зокрема в галузі цифрового маркетингу. Зазначені тенденції спричиняють не лише часткові трансформації окремих елементів системи управління маркетинговою діяльністю (таких як об'єкти управління, функції, методи, важелі, принципи), а й вимагають застосування принципово нових або суттєво модифікованих (адаптованих до сучасних умов ведення бізнесу) організаційних систем управління цифровим маркетингом суб'єктів агропродовольчої сфери України. Слід відзначити, що

організаційні структури, зокрема й структури управління маркетинговою діяльністю відомі своєю інертністю та складністю трансформації, що обумовлено низкою факторів. Відповідно, зміни, які відбуваються в зазначених організаційних системах підприємств агропродовольчої сфери України в умовах діджиталізації, також зустрічають опір та мають специфічні особливості прояву. Наукове питання комплексності розгляду організаційного маркетингового менеджменту в цьому аспекті залишається фрагментарно дослідженим [1; 2; 5; 7; 18; 53; 55-56; 58; 60; 63; 69; 75; 77; 80-81].

Відтак, на основі проведеного узагальнення теоретичних аспектів побудови організаційних систем управління маркетингом, з метою їх подальшої класифікації дозволило визначити, що є найбільша дослідників виокремлюють організаційно-економічне управління маркетинговими каналами підприємства в окрему підсистему менеджменту підприємства, розглядаючи його з позиції класичного системного підходу в розрізі його складових підсистем: керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної, діагностичної, інформаційної, каналної та контролюючої [5; 63; 77]. Інші, більшу увагу звертають на характеристику організаційних взаємозв'язків в процесі управління маркетинговою діяльністю [18; 56].

Досить цікавим є підхід щодо відображення організаційної побудови системи управління цифровим маркетингом підприємства з позиції стратегічного менеджменту [80]. Ще одним розповсюдженим класичним підходом до побудови структури управління маркетингом підприємства з позиції його цифровізації є процесний підхід, зокрема його положення в аспекті розробки та реалізації маркетингової digital-програми адаптивного розвитку підприємств [75]. Проектний підхід, зокрема й з використанням кроскультурних команд в управлінні цифровим маркетингом також мають місце як в теоретичних дослідженнях, так і в практиці побудови таких систем [53].

Враховуючи значний науковий доробок із зазначеної тематики, існує очевидна необхідність у розробці та детальній характеристиці організаційних

систем управління цифровим маркетингом підприємств агросфери, з урахуванням специфіки їх функціонування в сучасних умовах. Актуальність такого дослідження для суб'єктів аграрного бізнесу обумовлюється не лише потребою надати споживачеві високоякісну продукцію харчування в умовах жорсткої конкуренції, а й ефективно донести інформацію та зацікавити покупця у придбанні конкретного товару. Цифрові технології, що набувають широкого розповсюдження, з одного боку, полегшують ці процеси, створюючи та розширюючи канали просування товару. З іншого боку, вони надають покупцеві надзвичайно широкий вибір серед існуючих пропозицій на ринку, який за цих умов не обмежується територіальними, кліматичними та іншими аспектами. Відтак, конкурентоспроможними стають не ті суб'єкти агросфери, що мають необмежені цифрові канали просування продукції, а ті, хто має чітко відпрацьовану та налагоджену систему управління діджитал-маркетинговою діяльністю, а відповідно й належно сформовану організаційну модель її побудови.

Формування ефективної організаційної системи управління цифровим маркетингом є одним із найбільш важливих і, водночас, складних завдань для сучасного підприємства агросфери, оскільки здійснюючи виробничу, фінансову, торговельно-збутову, кадрову та інші види діяльності, власне ця система створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку та, як наслідок, отримання прибутку [21; 41]. Узагальнення загальновідомих видів структур управління маркетинговою діяльністю дозволяє виокремити класичний набір структур, який доцільно доповнити новітніми організаційними системами. Поява останніх обумовлена повсюдною цифровізацією функцій маркетингу. Слід підкреслити, що цифрові організаційні системи є похідними від класичних, і за допомогою новітніх технологій вони посилюють переваги традиційних систем, надаючи їм додаткову гнучкість, масштабованість та ефективність у цифровому середовищі. Схематичне представлення зазначених структур, включаючи їх взаємозв'язок та еволюцію під впливом діджиталізації наведено на рис. 2.19.



Рис. 2.19. Традиційні та цифрові організаційні системи управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери [побудовано авторами на основі 1; 2; 4-5; 7; 16; 18; 21; 28-31; 37; 39; 49; 53; 55-56; 60; 63-64; 69-73; 75; 77-80; 83; 86]

Найбільш традиційною моделлю є лінійно-функціональна структура управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства, яка передбачає синтетичну організаційну модель, що інтегрує переваги лінійного та функціонального принципів управління [1; 5; 37]. В контексті маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, цей тип структури характеризується прямим підпорядкуванням маркетолога, маркетингового підрозділу вищому керівництву, найчастіше директору або власнику. Архітектоніка даної системи відображена на рис. 2.20.

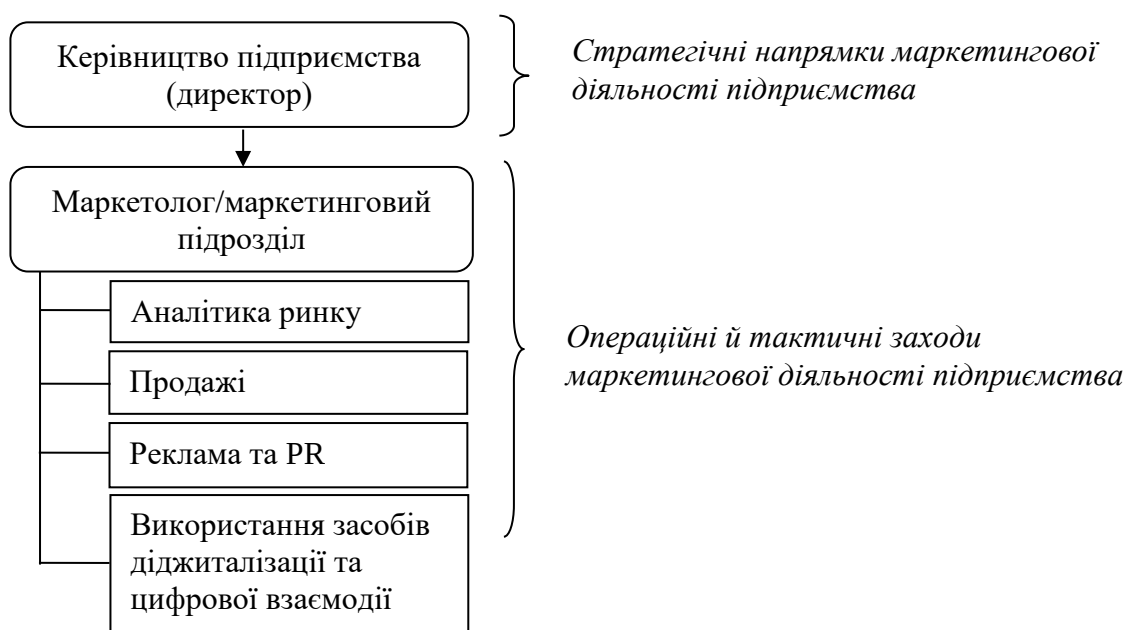


Рис. 2.20. Схематичне зображення архітектоніки лінійно-функціональної структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

За такого підходу до побудови системи управління маркетингом весь спектр маркетингового функціоналу концентрується в межах єдиного функціонального виконавця, або невеликого підрозділу (систематичне дослідження ринку, формування продуктової політики, управління збутом та розвиток клієнтського менеджменту). Така конфігурація забезпечує оперативність прийняття рішень завдяки відсутності проміжних управлінських ланок та чітке розмежування обов'язків, що мінімізує дублювання функцій та підвищує загальну ефективність. Це робить лінійно-

функціональну модель особливо ефективною для малих і середніх агропродовольчих підприємств, які часто оперують обмеженим асортиментом продукції та зосереджені на локальних або регіональних ринках. Для них ця структура є оптимальним рішенням, оскільки дозволяє гнучко адаптуватися до мінливих умов ринку, не вимагаючи значних інвестицій у складні організаційні системи.

Ще одним розповсюдженим варіантом побудови системи управління маркетингом аграрного підприємства є використання функціональної моделі, архітектоніка якої відображена на рис. 2.21.

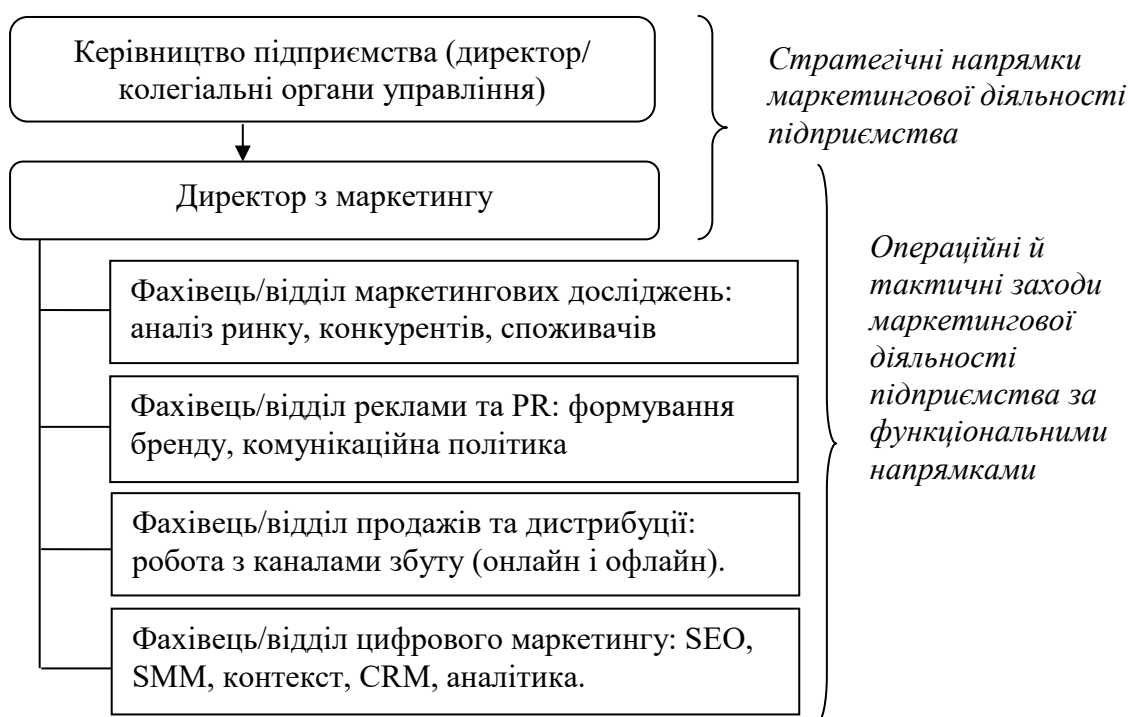


Рис. 2.21. Схематичне зображення архітектоніки лінійно-функціональна структура управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Функціональна побудова системи управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери, зокрема її цифровізацією базується на основі диференціації обов'язків фахівців або спеціалізованих підрозділів, відділів, коли кожен його працівник відповідає за окремі маркетингові завдання у межах своєї профільної компетенції [7; 18; 37]. Зазначене переважно охоплює типові функціональні блоки, такі як аналіз

ринку, розробка та реалізація рекламних кампаній, формування профілю споживача, аналітика цільової аудиторії, управління каналами просування тощо. Архітектура системи такого типу забезпечує чітке розмежування сфер відповідальності та ефективне використання спеціалізованих знань співробітників, що пояснюється концентрацією на високому рівні компетентностей співробітників та дозволяє досягти значної варіативності у розподілі маркетингових функцій та оптимізації їх розподілу. Відтак, цей тип організаційної структури є релевантним для суб'єктів агропродовольчої діяльності з обмеженим асортиментом продукції, які представлені на локальних або географічно зближених ринках збуту, а її ключова перевага – гнучкість та адаптивність, що робить її привабливою та розповсюдженою для більшості малих учасників аграрного ринку. Отже, функціональна структура є оптимальною для аграрних утворень, які потребують високого рівня експертизи в кожній маркетинговій функції, але не мають потреби (або ресурсів) у складній диференціації за продуктовою ознакою, ринками або територіями, і для яких є критично важливим прямий контроль та єдина координація маркетингових зусиль зі сторони керівництва.

До традиційних структур відноситься й матрична організаційна побудова системи управління маркетингом, яка є не дуже розповсюдженою серед вітчизняних підприємств аграрного сектору, та застосовується на підприємствах, які не лише здійснюють виробництво продукції рослинництва та тваринництва, але й активно залучені до наукових досліджень, експериментальної діяльності та впровадження технологічних інноваційних розробок [37; 55-56]. Для таких підприємств та їх організаційних структур управління маркетинговою діяльністю характерна висока гнучкість щодо спеціалізації працівників та адаптивність до реалізації різноманітних проектів (рис. 2.22). Ключовою особливістю матричної структури є запровадження декількох паралельних напрямів контролю над працівниками маркетингової системи: вертикального (управління фахівцями або відділами за їх функціональною спеціалізацією) та горизонтального (управління

окремими командними напрямками тощо). Така структура ефективна на підприємствах з багаторівневою структурою та значною кількістю фахівців, і водночас, менш придатна для дрібних фермерських господарств.

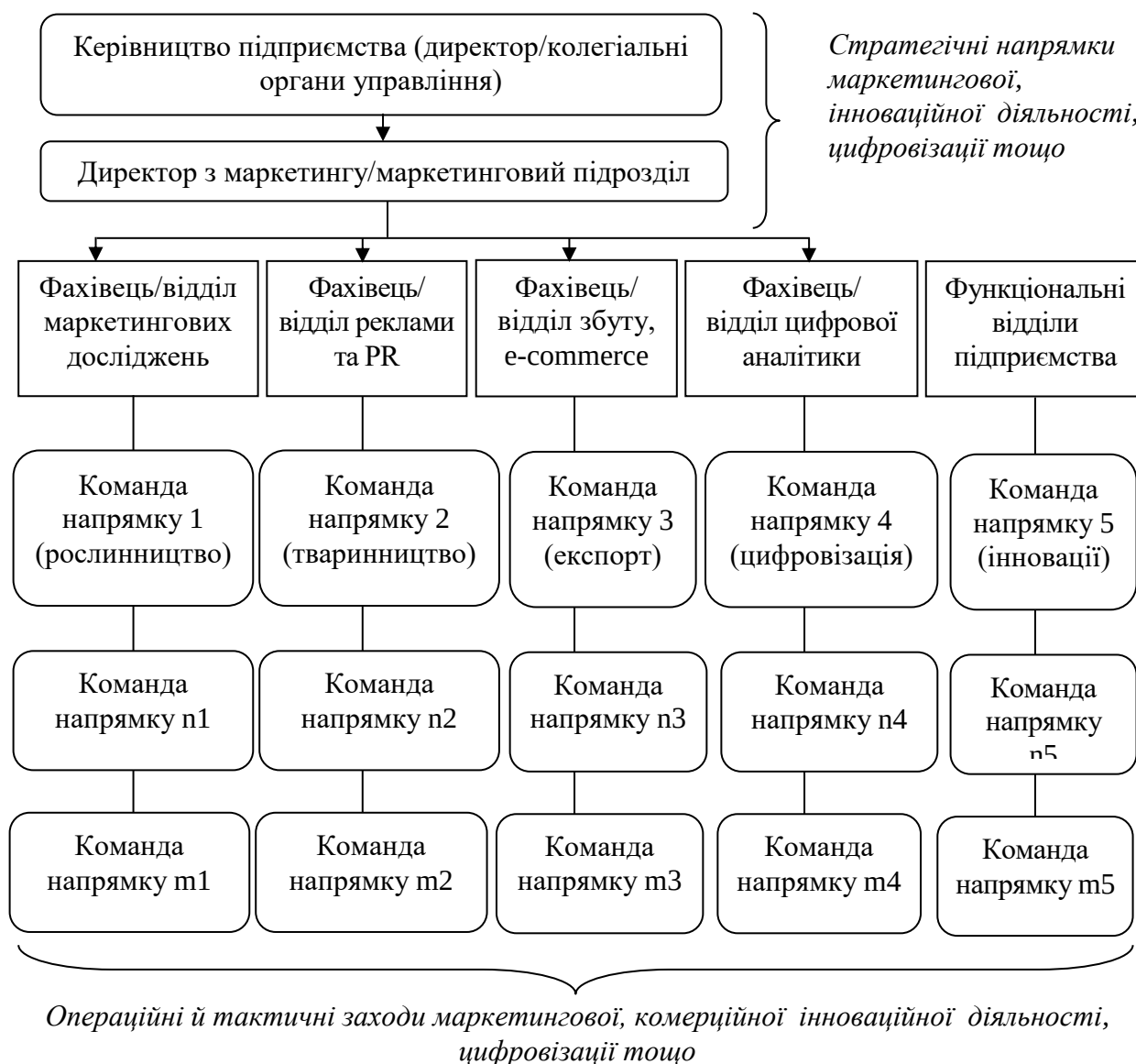


Рис. 2.22. Схематичне зображення архітектури матричної структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Класичним типом є і дивізіональна структура управління маркетингом, яка передбачає використання високоадаптивної організаційної моделі, що відходить від суто функціонального поділу та базується на групуванні виробничих підрозділів за певними критеріями [37; 53]. Цей тип структури є найбільш характерним для великих підприємств агропродовольчого сектору –

таких як аграрні об'єднання, агрохолдинги або аграрні корпорації, які мають складну та диверсифіковану бізнес-модель управління, зокрема й маркетинговою діяльністю (рис. 2.23).

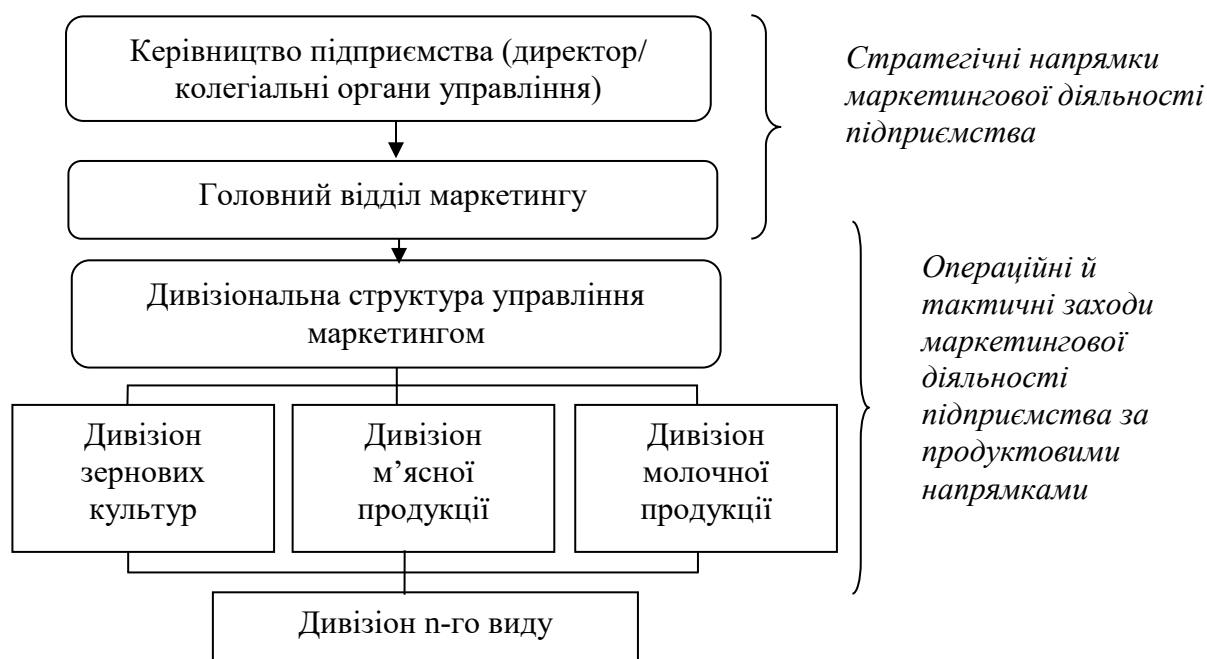


Рис. 2.23. Схематичне зображення архітектури дивізійної структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Дивізійна структура управління маркетингом є організаційною моделлю, що передбачає формування автономних виробничих або бізнес-одиниць (дивізіонів), які можуть бути сегментовані за продуктами, географічним розташуванням або групами споживачів. Кожен такий дивізіон, характерний для великих агропродовольчих підприємств, наділяється розширеними повноваженнями та повною відповідальністю за маркетингову діяльність у своєму сегменті, забезпечуючи децентралізацію функцій та оперативне реагування на ринкові зміни. Ця структура пропонує високу адаптивність до регіональної та продуктової специфіки агросфери, чітку відповідальність за результати та швидкість прийняття рішень, посилюючи координацію всередині дивізіону. Водночас, її недоліками є дублювання

ресурсів, складність міждивізіональної координації, ризик конкуренції за корпоративні ресурси, що може перешкоджати обміну досвідом.

Товарна або продуктова структура управління маркетингом являє собою організаційну конфігурацію, яка є похідною від дивізіональної та за якої формування маркетингового відділу здійснюється за принципом диференціації відповідальності відповідно до конкретних видів продукції або товарних лінійок [60]. Така побудова відходить від суто функціонального поділу та фокусується на маркетингових потребах окремих продуктових груп (рис. 2.24).

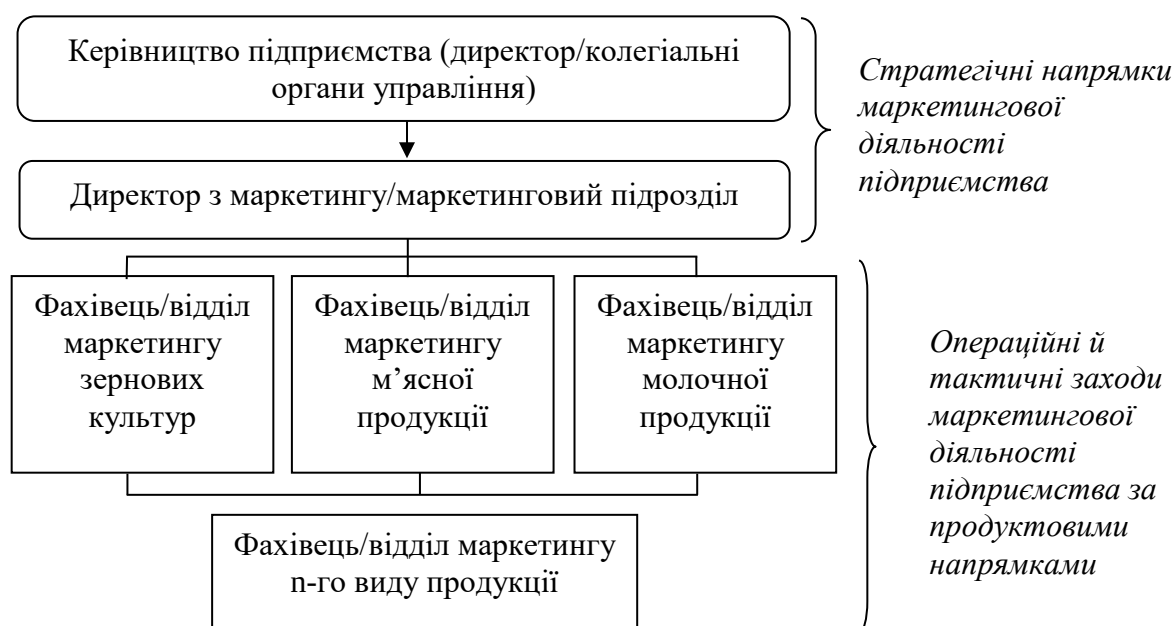


Рис. 2.24. Схематичне зображення архітектури товарної (продуктової) структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Відтак, кожен фахівець чи відділ спеціалізується на конкретній групі (наприклад, зернові, молочна продукція, м'ясні вироби тощо), виконуючи для неї повний маркетинговий цикл, який охоплює дослідження ринку, рекламу, ціноутворення, дистрибуцію, цифровізацію та інше. Зазначене дозволяє адаптувати маркетингові стратегії до унікальних характеристик та цільових сегментів кожного продукту, забезпечуючи глибше розуміння ринку та підвищуючи ефективність маркетингових зусиль. Впровадження цієї

структури притаманне для великих агрохолдингів, особливо із спільним або залученим капіталом, а також диверсифікованих агропромислових підприємств з широким асортиментом продукції, що відрізняється за технологією виробництва та каналами збуту.

Іншим різновидом диверсифікації в межах організаційної побудови системи управління маркетингом суб'єктів аграрного бізнесу є територіальна або ж географічна структура (рис. 2.25).

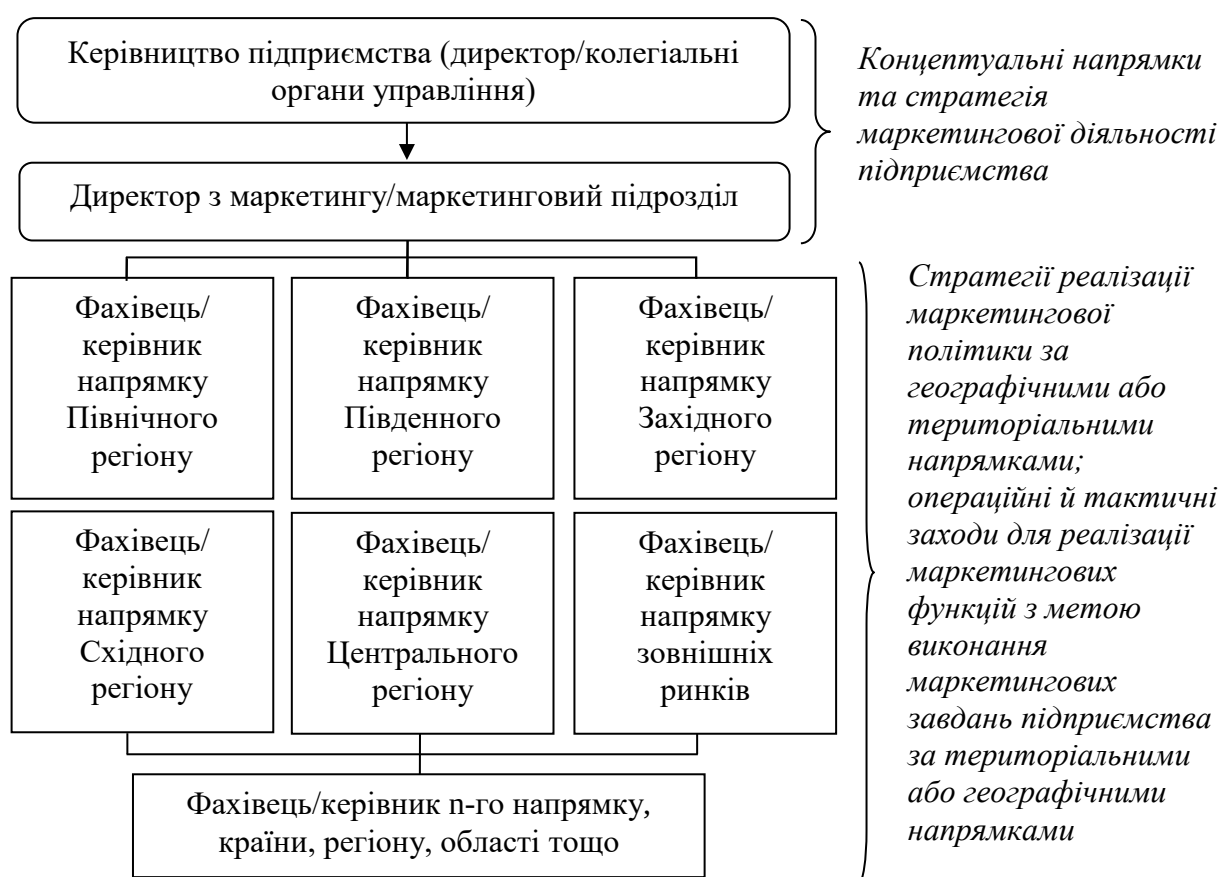


Рис. 2.25. Схематичне зображення архітектури територіальної (географічної) структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Зазначена структура маркетингової діяльності передбачає першочергове визначення принципів розподілів ринку на географічні або територіальні зони (наприклад, області, регіони, країни тощо) [63]. У межах кожної такої зони формується автономний маркетинговий підрозділ або призначається спеціалізований фахівець, який несе відповідальність за комплексне

просування продукції та адаптацію маркетингової стратегії до унікальних особливостей «локального» ринку. Особливість цієї структури передбачає орієнтацію на територіальні особливості попиту, а також економічні, соціальні, культурні та інші особливості з врахуванням логістичних чинників, які дозволяють максимально точно враховувати специфіку території. Така особливість забезпечує швидке реагування на трансформації у локальному ринковому середовищі. Охарактеризована модель є найбільш доцільною для великих агрохолдингів, які реалізують продукцію в численних областях країни чи країнах, для підприємств з розвиненою мережею регіональних представництв або дистриб'юторів, а також для експортноорієнтованих компаній, що активно працюють на різноманітних міжнародних ринках (наприклад, ЄС, Близький Схід, країни Африки тощо).

Останнім різновидом дивізійної структури управління маркетинговою діяльністю, яка використовується підприємствами аграрної сфери є ринкова організаційна структура, в основу якої покладено сегментацію споживачів за типами ринків або групами клієнтів [37; 75; 80]. Вона передбачає побудову та функціонування маркетингового підрозділу з фокусом на унікальних потребах та поведінкових характеристиках кожної цільової аудиторії (рис. 2.26). Зазначена модель дозволяє системи маркетингу зосередити увагу на різних ринкових сегментах, таких як гуртові закупівлі (B2B), продаж готової продукції через роздріб (B2C), постачання для закладів харчування (HoReCa), державні замовлення тощо. Відтак, маркетингова стратегія розробляється індивідуально для кожного сегмента, адаптуючи комунікації, ціноутворення, продуктову пропозицію та канали дистрибуції. Персоналізація маркетингових зусиль підвищує лояльність клієнтів та ефективність продажів. Наведена структура управління маркетингом ефективно використовується великими агрокомпаніями, що працюють з різними типами покупців (холдинги, які поєднують гуртові та роздрібні операції), підприємствами з широким асортиментом продукції для різних ринкових ніш та компаній, що активно використовують сегментацію та аналіз

споживчих даних (наприклад, через CRM-системи та Big Data аналітику). Вона дозволяє всебічно вивчити клієнта, сегментську групу або цільову аудиторію для максимізації ефективності маркетингових інвестицій через персоналізацію.



Рис. 2.26. Схематичне зображення архітектури ринкової структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Окрім зазначених, мають місце також і комбіновані структури управління маркетингом, які застосовуються представниками вітчизняного аграрного бізнесу [35; 51; 76]. Переважно, це підприємства, які оперують значним асортиментом продукції не лише у сфері тваринництва чи рослинництва, а й у переробній галузі. Система управління маркетингом, побудована за такою структурою, поділяється на дві або більше частин відповідно до специфіки роботи. Одним із видів комбінаторик є поділ за продуктами та функціями, що передбачає внутрішній розподіл функціональних обов'язків у межах маркетингової системи, де спеціалісти зосереджуються на вирішенні стратегічно важливих для підприємства завдань. Паралельно існують

керівники, які розробляють маркетингові стратегії для певних видів продукції або кластерів товарів. Кожна частина такої системи управління маркетингом характеризується власною специфічною спеціалізацією (рис. 2.27).



Рис. 2.27. Схематичне зображення архітектури комбінованої структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства за продуктами та функціями [сформовано автором]

Інший різновид комбінованої структури управління маркетинговою діяльністю є організація діяльності цієї підсистеми через інтеграцію за ринками та функціями. Зазначена комбінаторика, визначає побудову структури управління маркетингом підприємства на основі розподілу спеціалістів за функціональними обов'язками, з одночасним виокремленням фахівців, які спеціалізуються на освоєнні та розвитку різних ринків збуту

продукції, що також використовується вітчизняними аграрними підприємствами (рис. 2.28).



Рис. 2.28. Схематичне зображення архітектоніки комбінованої структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства за ринками та функціями [сформовано автором]

Фахівці ринкових груп адаптують загальну політику та стратегію маркетингу, з акцентом на функціоналу підтримку маркетингової діяльності дослідження ринку, аналітики, розробки таргетованих кампаній, реалізації продукції, максимально враховуючи специфіку своєї цільової аудиторії. Зазначена структура використовується великим диверсифікованими аграрними компаніями, які працюють з різними типами споживачів на численних ринках, прагнучи досягти глибокого розуміння клієнтів, високої адаптивності та оптимізації маркетингових ресурсів. Така специфіка забезпечує унікальну гнучкість, дозволяючи суб'єктам аграрного ринку

ефективно інтегрувати глибоку функціональну експертизу з цілеспрямованим фокусом на конкретних проектах чи ринкових потребах. Водночас, ця особливість створює потенційні виклики, пов'язані з необхідністю постійної координації, управління конфліктами пріоритетів та підтримки високого рівня комунікації між керівниками, що вимагає зрілої організаційної культури та чітко визначених ролей.

Останнім діючим варіантом комбінаторної структури управління маркетингом підприємств аграрного ринку є організаційна побудова з поділом між фахівцями або службами за ринками та продуктами. Зазначена структура передбачає викоремлення фахівців, служб або відділів, відповідальних за маркетингове просування різних продуктів, їх груп, та одночасне функціонування груп, які працюють над просуванням бренду на різних ринках (рис. 2.29). Зазначена структура є складною, та, водночас, високоефективною гібридною моделлю. Відтак, її застосування притаманне великими, диверсифікованими агропродовольчими підприємствам, які оперують на численних ринках зі значним асортиментним рядом. Така побудова забезпечує як спеціалізацію маркетингових зусиль як на унікальних властивостях окремих товарних груп, так і на специфіці різних ринкових сегментів. За основу такої структури покладено принцип подвійної організації маркетингових підрозділів: функціонують служби, які орієнтовані на продукти та відповідають за комплексне просування конкретних товарних та глибоко розуміють специфіку свого товару (виробничий цикл, переваги, конкурентне середовище та споживчі особливості), а також паралельно діють фахівці або служби, орієнтовані на конвертні географічні ринки (наприклад, внутрішній ринок, ЄС, Азія) або ринкові сегменти ринки (B2B, B2C, HoReCa), які спеціалізуються на просуванні всього продуктового портфеля підприємства через конкретні канали збуту (онлайн, традиційний роздріб). Ці служби досконало розуміють особливості свого ринку – вимоги, логістичні аспекти, регуляторні норми та культурні відмінності, адаптуючи загальні маркетингові стратегії до локальних потреб. Цей синергетичний підхід дозволяє розробляти

індивідуалізовані та високоефективні маркетингові стратегії, що оптимально враховують як унікальні властивості продукту, так і специфіку цільового ринку.

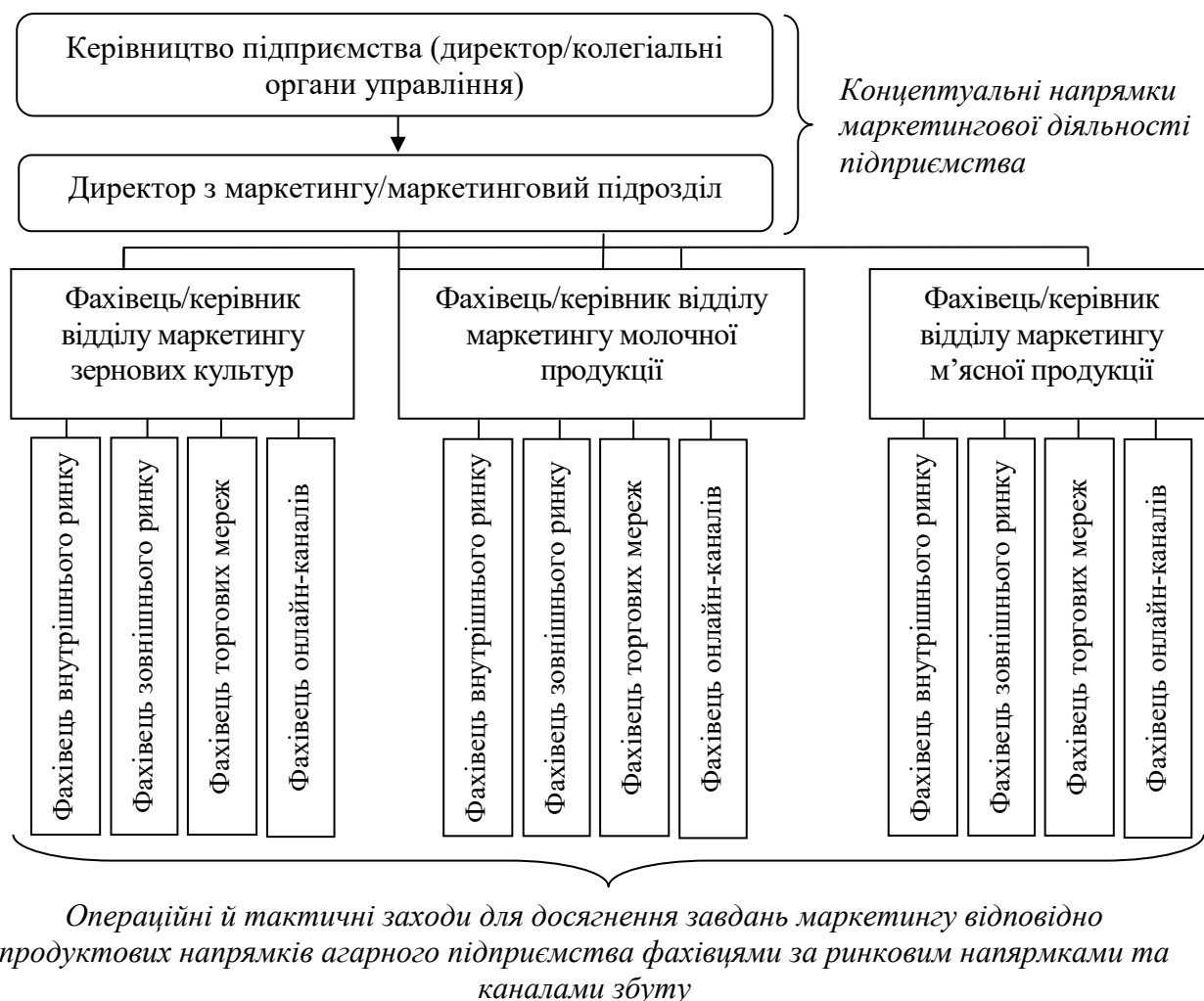


Рис. 2.29. Схематичне зображення архітектури комбінованої структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства за ринками та продуктами [сформовано автором]

Швидкий технологічний прогрес та кардинальні зміни у споживчій поведінці вимагають від суб'єктів агропродовольчої сфери переосмислення традиційних підходів до організації маркетингу, оскільки, що передбачає перехід від класичних лінійних, функціональних чи дивізіональних структур до більш гнучких, адаптивних моделей, таких як цифрово-орієнтована, аналітично-керована або багатоканальна структура. Отже, перегляд та трансформація структур управління маркетингом у відповідності до цифрових вимог є імперативом для забезпечення сталого розвитку та підвищення

конкурентоспроможності будь-якого сучасного підприємства.

Відтак, цифрово-орієнтована структура управління маркетингом, хоча й нагадує функціональну модель, проте є сучасною організаційною моделлю, яка інтегрує цифрові технології та процеси як центральний елемент усієї маркетингової діяльності підприємства [12; 17-18]. На відміну від традиційних підходів, де діджитал-маркетинг виступав в ролі окремого підрозділу, то за такої організаційної побудови, цифровізація пронизує всі аспекти маркетингу, від стратегічного планування до операційного виконання (рис. 2.30).



Рис. 2.30. Схематичне зображення архітектури цифрово-орієнтованої структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Зазначена структура визначає пріоритетність застосування рольової моделі на основі використання крос-функціональних команд до яких залучаються провідні фахівці з ключовими цифровими компетенціями (SEO, PPC, контент-маркетинг), та, відповідно, які об'єднуються з метою вирішення конкретних завдань. Відтак, зазначена структура є сучасною та актуальною для будь-якого агропродовольчого підприємства, яке прагне зміцнити конкурентні позиції на ринку. Зазвичай, вона використовується суб'єктами аграрного ринку, які

орієнтовані на прямі продажі кінцевому споживачеві (D2C), активно використовують e-commerce та онлайн-платформи, а також для інноваційних агротех-стартапів. Великі агрохолдинги використовують її для оптимізації взаємодії з B2B-клієнтами через CRM-системи та онлайн-портали, що дозволяє підвищити ефективність маркетингових інвестицій.

Ще одним типом сучасної структури управління маркетингом підприємства є аналітично-керована структура, яка базується на лінійно-функціональному підпорядкуванні, але з врахуванням сучасних напрямків діджиталізації цього напрямку діяльності (рис. 2.31).



Рис. 2.31. Схематичне зображення архітектури аналітично-керованої структура управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Така організаційна модель передбачає, що дані є ключовим стратегічним активом і рушійною силою для ухвалення рішень, а отже передбачає наявність центральної аналітичної платформи, що відповідає за збір, обробку та

інтерпретацію інформації з усіх доступних джерел: внутрішніх систем (CRM, виробництво, логістика) та зовнішніх (веб-аналітика, соціальні мережі, ринкові дані) [86]. на основі отриманих цифрових активів, такий хаб забезпечує функціональних фахівців або підрозділи обґрунтованими рекомендаціями та прогнозами. Охарактеризована архітектура дозволяє оптимізувати маркетинговий бюджет, підвищити ефективність вирішення стратегічних та операційних завдань. Вона притаманна агрохолдингам, великим переробним комбінатам, цифрово-орієнтованим фермам.

Багатоканальна або омніканальна організаційна побудова системи управління маркетингом також є сучасною організаційною моделлю, яка передбачає скоординоване залучення клієнта через усі доступні канали комунікації та збуту: як традиційні, так і цифрові (рис. 2.32) [16].

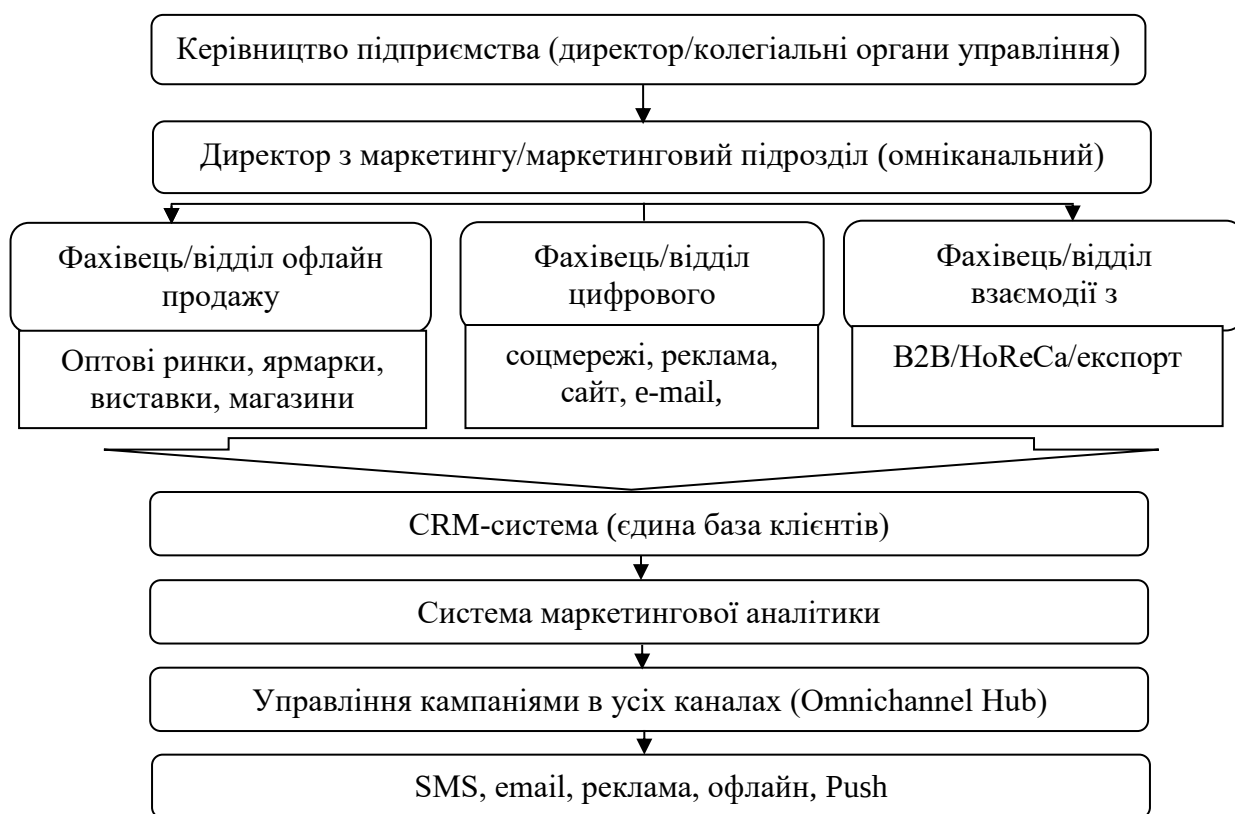


Рис. 2.32. Схематичне зображення архітектури омніканальної структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Омніканальний підхід інтегрує використання кількох каналів в єдину екосистему, де клієнт отримує цілісний та послідовний досвід взаємодії з

брендом, незалежно від точки контакту. Для аграрного підприємства це означає, що, наприклад, фермер, який побачив рекламу нового сорту кукурудзи в інтернеті, може звернутися до регіонального менеджера, отримати консультацію телефоном, а потім оформити замовлення через мобільний додаток, при цьому вся історія його взаємодії буде доступною для всіх служб компанії. Дана структура притаманна для середніх за розміром аграрних підприємств з власним брендом, виробників нішевих або органічних продуктів, цифровим фермам.

Гнучка (agile) структура управління маркетингом є також сучасною моделлю, яка орієнтована на швидке реагування на зміни, постійне вдосконалення та тісну співпрацю в межах команди (рис. 2.33).

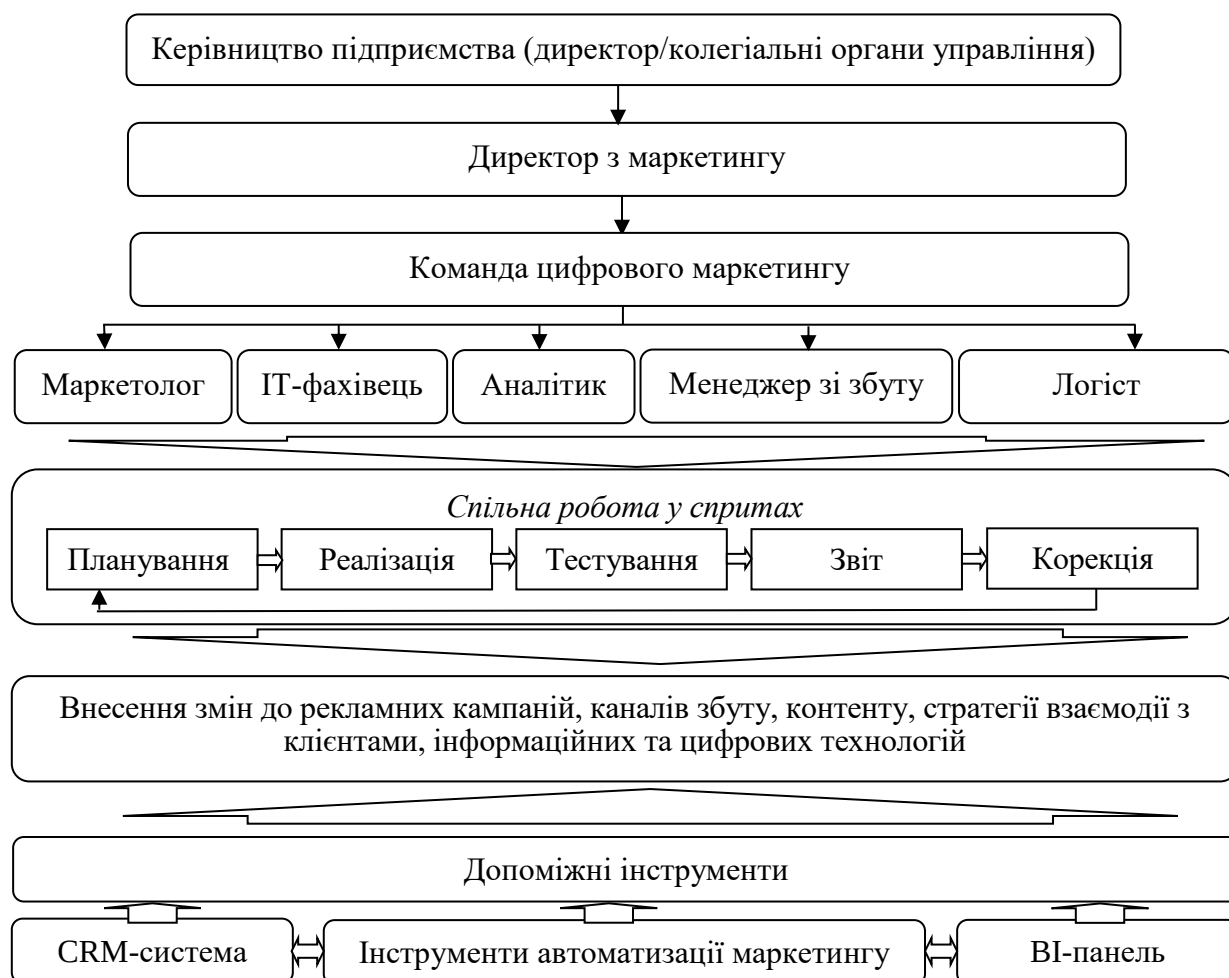


Рис. 2.33. Схематичне зображення архітектури гнучкої (agile) структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Ця структура є похідною від продуктової структури, рідше ринкової, але її відмінність полягає у мінімізації бюрократії та фокусуванні на коротких ітераціях (спринтах), що забезпечує високу адаптивність. Її основною особливістю є постійний фокус на створенні цінності для клієнта, прозорість процесів та оперативна адаптація до змін на основі зворотного зв'язку [72-73]. Для аграрного підприємства (в основу це малі ферми з прямим продажем або виробники сезонної продукції) така гнучкість має специфічну цінність, оскільки дозволяє оперативно реагувати на непередбачувані фактори, як-от зміни погодних умов, коливання ринкових цін на сировину, або нові вимоги до сертифікації продукції. Вона орієнтується на крос-функціональні або самоорганізовані команди, які замість довготривалого планування, можуть швидко запускати та тестувати маркетингові кампанії, наприклад, для просування нового сорту культури або реагування на дефіцит на ринку, забезпечуючи високу ефективність та конкурентоспроможність у динамічному агробізнесі.

Інтегрована цифрова екосистема управління маркетингом є найбільш сучасною ба складною за точки зору організаційної побудови модель, яка об'єднує цифрові канали, інструменти, дані та команди в єдину, взаємопов'язану систему (рис. 2.34) [29; 31; 49]. Її ключова відмінність від цифрово-орієнтованої структури, яка передбачає пріоритетність діджитал-маркетингу, охарактеризована структура формує цілісний цифровий простір, діджитал-інфраструктуру, що дозволяє автоматизувати, аналізувати та оптимізувати всі маркетингові процеси в режимі реального часу. Для аграрного підприємства це можливість не просто акумулювати дані щодо маркетингової, інформаційної, інноваційної маркетингові, виробничої та збутової діяльності, але й взаємоінтегрувати їх між собою, формуючи основу для стратегічних рішень.

Для аграрного підприємства це означає, що дані з різних джерел: від інформації про врожайність з датчиків на полях і аналізу ринкових цін до відгуків споживачів у соціальних мережах і даних про продажі – агрегуються

в єдиному сховищі. На основі цих даних використовуються інструменти автоматизації та штучного інтелекту для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій та оптимізації рекламних кампаній.

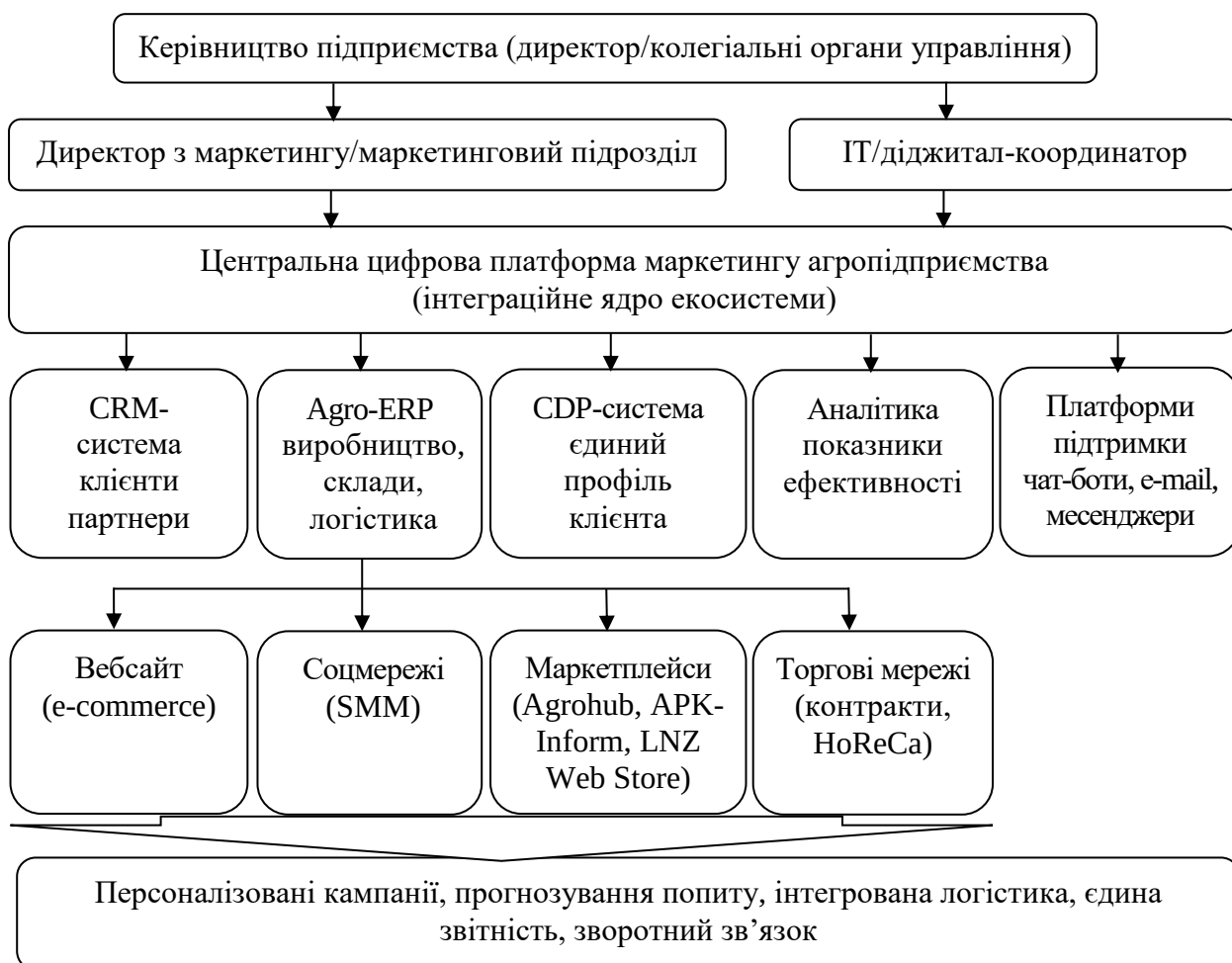


Рис. 2.34. Схематичне зображення архітектури інтегрованої цифрової екосистеми управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Неординарною серед новітніх організаційних структур управління маркетингом аграрного підприємства є експериментальна структура, яка передбачає собою модель, фокус якої спрямований на швидкості визначення стратегічних й тактичних завдань, аналізу результатів, і як наслідок – масштабуванні лише тих маркетингових рішень, які забезпечують зростання основних показників маркенової діяльності (кількість лідів, обсяг продажів, утримання клієнтів тощо) [74-75]. Тобто така побудова, в основу якої покладено функціональний принцип традиційної структури є гнучкою,

динамічною організаційною моделлю, що базується на системному експериментуванні та аналізі даних з метою швидкого та сталого зростання бізнесу. Також вона функціонує із постійною взаємointegraцією з іншими структурними підрозділами (рис. 2.35).



Рис. 2.35. Схематичне зображення архітектури експериментальної структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства [сформовано автором]

Окреслена структура, окрім концепцій традиційного маркетингу фокусування на верхній частині воронки продажів (залучення клієнтів), охоплює всі етапи життєвого циклу, що для агропідприємства означає не просто запуск рекламних кампаній, а повноцінну постійну взаємодію команди маркетингу в напрямку тестування гіпотез для знаходження найбільш

ефективних шляхів збільшення врожайності, прибутку чи лояльності клієнтів. Тому для суб'єктів агросфери такий підхід є особливо вагомим, оскільки дозволяє оперативно підбирати найбільш ефективні канали збуту та маркетингові системи комунікації, та водночас, мінімізувати ризики просування нової продукції на ринок, і як наслідок – оптимізувати взаємодію з фермерами, кінцевими споживачами, забезпечуючи сталий та вимірюваний розвиток в умовах високої ринкової динаміки та конкуренції.

Новітнім та більш розповсюдженим за попередні варіанти є структура, яка передбачає гібридний варіант, що поєднує функціональну побудову зі спрямуванням на електронну комерцію як ключового каналу збуту та взаємодії з клієнтами [28; 30]. Вона забезпечує глибоку спеціалізацію та тісну співпрацю між традиційним маркетингом, цифровим маркетингом та електронною комерцією (рис. 2.36).



Рис. 2.36. Схематичне зображення архітектоніки структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства з інтеграцією e-commerce [сформовано автором]

Ключовим елементом такої структури є виокремлення підсистеми цифрового маркетингу та e-commerce, що є логічним продовженням функціонального підходу, але з посиленням фокусом на онлайн-продажах. У рамках цього підрозділу диференціюються команди, які виконують специфічні функціональні завдання: операційна діяльність інтернет-магазину, просування через різні цифрові канали, а також аналітика та оптимізація конверсії. Відтак, зазначена структура забезпечує синергію між традиційним маркетингом, бренд-менеджментом, та спеціалізованими функціями електронної комерції, дозволяючи підприємству ефективно управляти як офлайн, так і онлайн-каналами збуту, ґрунтуючись на принципах спеціалізації та взаємодії.

Партнерська структура управління маркетингом аграрного підприємства базується на взаємодії з зовнішніми партнерами, що сприяють просуванню продукції або послуг в обмін на комісію, бонус чи іншу форму компенсації (рис. 2.37). Така модель є децентралізованою та ґрунтується на залученні зовнішніх партнерів, таких як дистриб'ютори, агроконсультанти та медіа-платформи та інших для реалізації маркетингових функцій аграрного підприємства [39; 64; 84]. Управління цією структурою здійснюється централізовано – через директора з маркетингу або начальника маркетингового підрозділу, який, в свою чергу, здійснює управлінський вплив на фахівця або керівника відділу партнерського маркетингу. Останній відповідає за загальну стратегію, відбір та координацію партнерів, а також аналіз ефективності спільних програм. Також зазначена структура може бути виражена через функціонування спеціалізованих підрозділів або залучення спеціалістів: менеджерів по роботі з партнерами та аналітиків, відповідальних за координацію та оцінку ефективності співпраці. Основою цієї структури є цифрова платформа, яка використовується для трекінгу результатів та автоматизації взаємодії з партнерами. Основною перевагою зазначеної організаційної побудови є її гнучкість та масштабованість, що дозволяє підприємству розширювати свою присутність на ринку з мінімальними власними інвестиціями, перекладаючи частину маркетингових ризиків на

партнерів, чия винагорода часто залежить від досягнутих результатів.



Рис. 2.37. Схематичне зображення архітектури партнерської структури управління маркетинговою діяльністю аграрного підприємства з інтеграцією e-commerce [сформовано автором]

Партнерська структура управління маркетингом використовується аграрними підприємствами, які прагнуть швидкого та ефективного масштабування на ринку з обмеженими власними ресурсами, особливо при роботі в B2B-сегменті або з високоспеціалізованою продукцією. Ця модель є також найбільш прийнятною для суб'єктів агроринку, які швидко освоюють нові

регіональні чи міжнародні ринки, при цьому використовуючи вже налагоджені канали збуту та довіру партнерів. Окреслений підхід дозволяє здійснити аутсорс або ауттаск частини маркетингових функцій на зовнішніх суб'єктах.

На основі вищевикладеного, доцільно зазначити, що існує широкий спектр організаційних моделей функціонування систем управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери, зокрема її цифровізацією. Визначено, що окремі моделі (лінійно-функціональна, функціональна, дивізійна структура) є більш характерними та розповсюдженими серед суб'єктів господарювання цієї сфери. Водночас, окремі представники аграрного ринку впроваджують та розвивають й сучасні цифрові моделі управління, що пов'язано зі зміною поведінки споживача в бік цифрового середовища, розвитком діджитал-інфраструктури та іншими аспектами здійснення виробничих та управлінських бізнес-процесів. Негативним аспектом є недостатній рівень переконання керівництва або ж брак фінансових ресурсів, кваліфікованого кадрового потенціалу щодо необхідності виокремлення системи управління маркетингом на підприємстві в якості самостійної підсистеми, що підтверджується відсутністю формалізації цієї підсистеми, виконанням функцій маркетолога іншими фахівцями, або ж загалом відсутністю маркетингової активності (особливо серед малих суб'єктів агропродовольчої сфери). Проведена діагностика, яка полягала у визначенні походження, класифікації, характеристики традиційних та сучасних цифрових структур управління маркетинговою діяльністю вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери, дозволила означити особливості їх побудови, функціонування, можливості трансформації або взаємоінтеграції для посилення конкурентних позицій, що є важливим елементом маркетингового менеджменту в умовах глобальної цифровізації соціально-економічних відносин. Зазначена класифікація організаційних побудов в поєднанні із належною методикою оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності суб'єктів агробізнесу дозволить визначити перспективи їх подальшого розвитку, зокрема в аспекті діджиталізації для формування нових конкурентних стратегій, в тому числі й маркетингових.

Висновки до розділу 2

1. Проведено комплексний аналіз динаміки цифровізації підприємств агропродовольчої сфери України за період 2018-2024 рр., який визначив високий рівень адаптивності суб'єктів агропродовольчої сфери до складних зовнішніх викликів та його стійку орієнтацію на цифрову трансформацію. Незважаючи на загальне скорочення кількості підприємств аграрної сфери, що є наслідком військових дій та економічних потрясінь, частка суб'єктів господарювання з доступом до мережі Інтернет має тенденцію до зростання, досягнувши рекордних 93,4 % у 2024 р., що є показником базової цифрової зрілості й підтверджує та висновок про цифровий зв'язок як невід'ємну умову функціонування бізнесу в галузі. Результати аналізу кадрового потенціалу підприємств агропродовольчої сфери України стверджують про якісну трансформацію робочої сили: на фоні суттєвого зменшення загальної чисельності працівників (з 549254 осіб у оволодіння ними цифровими компетентностями. Водночас, зростання питомої ваги працівників, що мають доступ до Інтернету з 19,2 % у 2018 р. до 35,5 % у 2024 р. вказує на підвищення вимог до їх цифрових навичок та перехід до більш технологічно інтенсивних робочих місць. Впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект та хмарні обчислення, є поступовим та вибіркоvim. Хоча їх загальне проникнення залишається низьким, спостерігається чітка позитивна динаміка. Штучний інтелект найбільш активно застосовується у сферах, де очікується найбільший економічний ефект: для маркетингу та збуту (2,8 %), управління підприємствами (2,4 %) та управління персоналом (2,3 %). У використанні хмарних обчислень також визначаються пріоритети наступним чином: електронна пошта (10,9 %), офісне програмне забезпечення (8,0 %) та рішення для кібербезпеки (5,4 %), що свідчить про першочергову орієнтацію на зазначені ключові потреби. Окреслені тенденції стверджують, що цифровізація є стратегічним імперативом, який дозволяє агропродовольчому сектору не

лише адаптуватися до поточних викликів, але й закладати міцний фундамент для майбутнього зростання.

2. Здійснена оцінка стану використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. на основі загальнодоступних статистичних даних, а також специфічних показників, які характеризують специфіку діджиталізації маркетингу підприємства (рівень автоматизації маркетингових процесів, частки ринку, завойованої завдяки цифровим маркетинговим технологіям, швидкість реакції на запит клієнтів, завдяки імплементації цифрових маркетингових технологій, рівень задоволеності клієнтів, рівень вартості залучення клієнта, рівень лояльності клієнтів до бренду, рівень рентабельності маркетингових інвестицій, рівень ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності), які в сукупності дозволили визначити загальний рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери та диференціювати їх за розміром. Зазначені показники розраховувались на основі інтеграції значень показників нижчого рівня, що були отримані завдяки анкетуванню та опитуванню керівників відповідних підприємств. Також, була розроблена шкала, відповідно до якої за кожним окремим показником та загальним показником рівня цифровізації маркетингової діяльності визначено приналежність до початкового, базового, середнього та високого рівня діджиталізації маркетингу. Шляхом застосування окресленої методики та проведення розрахунків, встановлено перехід від базового до середнього рівня цифровізації вітчизняними підприємствами агропродовольчої сфери. Водночас, слід зазначити, що у період 2018-2021 рр. загальний рівень цифровізації коливався від 31,52 % до 45,58 %, що свідчило про часткове використання цифрових інструментів, то з 2022 р. спостерігається стрімка тенденція до зростання, а у 2024 р. показник досягає 58,54 % та вказує на активне застосування цифрових інструментів маркетингу й визначення можливостей для подальшої інтеграції та автоматизації. Ключовими аспектами цієї трансформації є послідовне розширення цифрової присутності через

вебсайти та соціальні медіа, імпульсивний розвиток електронної комерції (особливо після 2022 р.) та значне зростання автоматизації маркетингових процесів (з 13,8 % до 31,1 %). Водночас, трансформація є нерівномірною за розміром підприємств: великі підприємства є лідерами за абсолютними показниками та демонструють комплексний підхід до цифровізації; середні підприємства вирізняються найвищою динамікою зростання окремих показників діджиталізації, що підкреслює їх адаптивність та гнучкість; малі підприємства, незважаючи на найнижчий загальний рівень, демонструють помітний прогрес у точності та персоналізації маркетингових повідомлень, але потребують подальшої підтримки для подолання значного розриву порівняно з більшими суб'єктами господарювання. Встановлено, що цифровізація є ключовим інструментом для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та адаптації до мінливих умов ринку, а також виступає каталізатором для подальшого розвитку галузі в цілому.

3. Формалізовано організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України з їх розподілом на традиційні структури управління (лінійно-функціональна, функціональна, матрична, дивізіональна та комбінована) та структури управління, поява яких обумовлена цифровізацією функціоналу маркетингу (цифрово-орієнтована, аналітично-керована, багатоканальна, гнучка, інтегрована, експериментальна, маркетингова структура з інтеграцією e-commerce, партнерська). Удосконалення маркетингових процесів в агробізнесі можливе завдяки об'єднанню класичних методів управління з сучасними цифровими інструментами. Інтеграція традиційних підходів з цифровими організаційними системами дозволяє підприємствам агросектору ефективніше та швидше впровадити діджиталізацію маркетингу. Аналіз імплементації організаційних систем управління маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України свідчить про їх поетапну трансформацію, де традиційні, ієрархічні структури, такі як лінійно-функціональна, функціональна, дивізіональна (зокрема продуктова), що

залишаються домінуючими, слугують основою для розвитку більш гнучких моделей. Відтак, у відповідь на виклики цифровізації та динаміку ринку, з цих базових моделей виникають похідні сучасні цифрові структури. Наприклад, партнерська модель є логічним продовженням функціонального підходу, де підприємство, делегуючи маркетингові функції зовнішнім суб'єктам, вирішує проблему обмеженості внутрішніх ресурсів. Матричні, мережеві та віртуальні моделі представляють собою вищий етап еволюції, що дозволяє поєднати переваги спеціалізації з міжфункціональною взаємодією та гнучкою адаптацією до ринкових змін. Ключовою проблемою залишається недостатній рівень формалізації цих структур, що підкреслює існування розриву між теоретичною необхідністю та практичною реалізацією, особливо серед малих підприємств. Отже, перехід від традиційних моделей до більш інтегрованих та адаптивних структур є критичним імперативом для посилення конкурентних позицій та успішної інтеграції в світові агроєкосистеми. Означена класифікація організаційних структур у поєднанні з методикою оцінки рівня цифровізації дозволяє визначити перспективи розвитку, зокрема в аспекті переходу до більш інтегрованих та ефективних моделей управління, що є критичним для посилення конкурентних позицій та успішної інтеграції в світові агроєкосистеми.

Основні результати за розділом 2 дисертації викладено у наукових працях [20-23; 50-51] за списком використаних джерел.

Список використаних джерел до розділу 2

1. Багорка М. О., Складенко К. В., Приходько А. В. Стратегічні зміни на основі пошуку оптимальної організаційної структури підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. Вип. 3(76). С. 403–410.

2. Багорка М. Формування основних складових комплексної системи аграрного маркетингу для підприємств аграрної сфери бізнесу. *Socio-economic relations in the digital society*. 2023. № 1(47). С. 70–79.

3. Байдак Т., Болотова В. Вимірювання споживчої лояльності: досвід соціологічного дослідження. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна. Серія «Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи»*. 2017. № 37. С. 172–176.

4. Батюк Б. Б., Дранус Л. С., Зось-Кіор М. В., Жидяк О. Р. Ефективність цифрового маркетингу та системи соціобезпекового менеджменту підприємств птахівництва. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12. С. 92–102.

5. Белік Д. П., Гончаренко І. М. Організація маркетингової служби на підприємстві. *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи» : II Всеукраїнська наукова інтернет-конференція (м. Київ, 7 грудня 2017 року)*, 2017. КНУТД. С. 129–134.

6. Биба В. К. Автоматизація прийняття маркетингових рішень. *Журнал стратегічних економічних проблеми управління досліджень «Сучасні тенденції та проблеми управління»*. 2023. № 4(15). С. 97–110.

7. Бойчук І. В. Організація маркетингової діяльності на промислових підприємствах. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 17. С. 71–74.

8. Бондаренко В., Омеляненко О. Дослідження та оцінка використання інтернет-технологій в маркетинговій діяльності підприємств аграрного сектору. *Економіка та суспільство*. 2023. №57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-24>

9. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 28–32.

10. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес-Інформ*. № 11'2022. 2022. С. 271–276.

11. Буряк Є., Редько К., Сирцева С., Шуплат О. Особливості вимірювання процесів цифровізації в контексті цілей економічного відновлення: фінансовий аспект. *Академічні візії*. Вип. 12/2022. 2022. С. 271–276.

12. Венгер Є. І., Ахтоян А. Н. Роль Big Data у реалізації стратегій digital-

маркетингу. Збірник наукових праць ЧДТУ. 2021. Вип. 63. С. 61–68.

13. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38/2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

14. Волощук Ю. О. Напрями цифровізації аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2019/68.pdf

15. Герасимyak Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 331–336.

16. Гриневич Л. В., Смотровa Д. В. Як організаційно забезпечити омніканальність підприємству? *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. Вип. 7. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-13/2023-7-04-13>

17. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12/2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf

18. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. 2014. С. 106–115.

19. Дугінець Г., Ніжейко К. Цифровізація аграрного сектору ЄС: досвід для України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-148>

20. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Аналіз використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 268–270.

21. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю., Бурик В. В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери

України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Вип. 8(08). С. 130–136.

22. Дячков Д. В., Лютий Д. В., Плєскач О. Ю. Цифрові інновації в аграрному секторі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 9–11.

23. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Виклики та загрози використання цифрових інструментів маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери під час війни. *Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур* : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 109–111.

24. Зайцева О., Зайцев, І., Гладун, П. Цінність бізнес-аналітики в управлінні цифровими платформами. *Development Service Industry Management*. 2024. № 2. С. 170–175.

25. Зеркаль А. В., Балабуха К. Є. Маркетинг під час воєнного стану: побудова каналів комунікації та трансформація бізнесу. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія : Економічні науки. 2023. № 1. С. 54–59.

26. Іванечко Н., Хрупович С. Контекстна реклама: метрики і КРІ. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 6(61). С. 79–84.

27. Іванов Р. В., Гринько Т. В. Модельна оцінка ефективності рекламної кампанії в умовах цифровізації. *Актуальні проблеми економіки*. № 5(263). 2023. С. 90–101.

28. Кабанова О. О., Пашняк І. М., Василик С. К. Маркетинг в Інтернеті та e-commerce: новітні стратегії та тренди. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №7. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14707947>

29. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. Цифрове врядування : монографія; за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

30. Касич А. О. Тенденції та моделі розвитку електронної торгівлі в умовах цифрової економіки. *Проблеми економіки*. 2024. № 2(60). С. 74–82.

31. Касьянова Н., Кравчук Н. Розвиток екосистем в контексті

цифровізації економіки України. *Цифрова економіка та економічна безпека : науково-практичний журнал*. 2024. №4(13). С. 114–121.

32. Кобернюк С. О., Карпенко В. Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. № 1. 2023. С. 204–212.

33. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. *Держава та регіони*. 2024. № 1(131). С. 89–95.

34. Коляденко С., Дзись О., Гайдей, В. Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>

35. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2(02). С. 52–55.

36. Красовська О. Ю. Підвищення рівня сучасної маркетингової діяльності на професійній основі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 19/2021. С. 22–26.

37. Крет Т., Бурліцька О. Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві: сутність, елементи, критерії вибору. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі : матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів*. (м. Тернопіль, 7 листопада 2018 року). 2018. КНУТД. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. С. 32–33.

38. Лабурцева О. Інструменти оцінювання задоволеності споживачів. *Вісник КНТЕУ*. 2018. № 5. С. 71–83.

39. Ларіна Я. С., Закревський А. В., Діченко А. Л. Концепція маркетингу партнерських відносин та її роль у цифровій комерції. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. № 9. С. 157–167.

40. Лишенко М. О., Макаренко Н. О. Теоретичні основи маркетингової концепції управління та формування стратегії розвитку підприємства в умовах

сталості. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 1. С. 33–40.

41. Лобас М. Г., Россоха В. В., Соколов Д. О. Управління інноваційно-технологічним розвитком агросфери : монографія. К.: ННЦ ІАЕ, 2016. 416 с.

42. Макаренко Т. І., Сорока А. М. Оцінка ефективності методів планування ресурсів підприємств галузі телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2025. № 1(48). С. 24–43.

43. Марець О. Р., Панчишин Т. В., Прокопович-Павлюк І. В. Сучасні бізнес-метрики оцінки ефективності маркетингових заходів. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2021. Т. 26. Вип. 1(86). С. 141–146.

44. Мартиненко В. П., Манько І. В. Методичні підходи до оцінювання управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2018. Том 29, № 68. С. 62–66.

45. Мелушова І. Ю. Класифікація показників результатів маркетингової діяльності. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2019. Вип. 2(30). С. 175–185.

46. Обіход С. В., Матвеев М. Е., Бойко В. Д. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Електронний журнал «Економіка та суспільство»*. 2023. Вип. 50/2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/50>

47. Огієнко М. М., Огієнко А. В., Яковунік О. В. Методологічні підходи до оцінювання ефективності проведення туристичних подієвих заходів. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 1. С. 349–358.

48. Островський І. А. Міжнародні цифрові платформи як інструмент макроекономічного регулювання ринків аграрної продукції. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 3(1). С. 21–25.

49. Павлівський Є. К. Парадигма та структура цифрової екосистеми бізнесу в умовах діджиталізації економіки: теоретичний аспект. *Держава та регіони*. 2024. № 4(134). С. 17–22.

50. Плєскач О. Ю., Дячков Д. В. Використання цифрових та

інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 521–525.

51. Плєскач О. Ю. Показники оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2023. С. 236–238.

52. Проскурніна Н. В. Методичні засади оцінювання ефективності цифрових маркетингових заходів з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 144–161.

53. Пушкар О. І., Татаринцева Ю. Л. Організація проєктних команд у цифровому маркетингу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку соціально-трудових відносин в умовах змін* : матеріали 13-ї Міжнародної науково-практичної конференції, 9-10 вересня 2022, Полтава : ПУЕТ, 2022. С. 74–77.

54. Райко Д. В., Подрез О. І., Черепанова В. О. Сучасні підходи до формування маркетингових інструментів управління підприємством. *Проблеми економіки*. 2022. № 3(53). С. 128–136.

55. Райко Д. В. Пропозиції щодо удосконалення управління організаційною структурою маркетингової діяльності промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2007. № 2. С. 100–108

56. Робул Ю. В. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макрорівні в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 3. С. 72–82.

57. Руденко М. В. Цифровізація сільськогосподарських підприємств та її економічна ефективність : монографія. Черкаси: видавець Чабаненко Ю. А.,

2020. 342 с.

58. Рябов І. Б., Шевкопляс І. М. Особливості та сучасні тенденції застосування системи digital-маркетингу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/95.pdf

59. Сало Я., Кочевой М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45>

60. Седікова І. О. Види організаційних структур управління служби маркетингу на підприємстві сокової галузі. *Економіка харчової промисловості*. 2013. № 4(20). С. 21–26.

61. Семенда О. В., Корман І. І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.22>

62. Сердюк Т. М. Система показників ефективності маркетингового управління товарними потоками. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т.4. С. 182–186.

63. Сигида Л. О. Організаційно-економічний механізм управління маркетинговими каналами підприємства. *Молодий вчений*. 2017. № 10. С. 1048–1053.

64. Смерічевська С. В., Ковальов В. А. Механізм забезпечення ефективної партнерської взаємодії в кластерних організаційних структурах. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. Запоріжжя. Вип. 6 (12) 2017. Ч.1. С. 50–54.

65. Смерічевський С. Ф., Нагієва Айсель Ізмаїл гизи. Вплив факторів попиту на задоволеність та лояльність споживачів екологічних товарів та послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2023. Вип. 47. С. 133–138.

66. Соболева-Терещенко О. А., Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2019. № 975. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7058>

67. Ставська Ю. В. Взаємозв'язок маркетингових та фінансових показників під час оцінки ефективності господарської діяльності. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 1(12). С. 120–125.

68. Струпинська Н. Двовимірна класифікація показників ефективності маркетингу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 10(4). С. 379–382.

69. Терещенко І. О., Боровик Т. В., Майборода О. В. Таргетингова реклама як інструмент реалізації маркетингової комунікаційної політики підприємства. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 3(79). С. 90–96.

70. Терещенко І. О., Гринь О. Е., Уткін М. С., Артеменко О. Ю. Особливості маркетингових комунікацій у формуванні конкурентоспроможності підприємств АПК в кризових умовах. *Агросвіт*. 2024. № 24. С. 115–121.

71. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. Вип. 1(47). Т. 2. С. 291–296.

72. Хорошун В. В., Солодухін О. С. Переваги agile-маркетинга для інформаційної економіки. *Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу в умовах економіки відновлення* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 18-19 квітня 2023 р. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2023. Т. 2 С. 198–200.

73. Чайкова О. І., Подмокова А. Ю., Губанов П. О. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2018. № 19(1295). С. 84–88.

74. Шестакова А. В., Ткачук В. О., Мельник Т. Ю., Травін В. В. Цифрові можливості аграрної економіки України у воєнний період. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 3(101). С. 15–23.

75. Шинкаренко І. А. Цифрові маркетингові рішення адаптивного розвитку підприємств роздрібної торгівлі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2022. № 3(21). С. 51–57.

76. Шпак Н. О., Грабович І. В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. *Науковий вісник «Ужгородського національного університету»*. 2022. Вип. 45. С. 84–90.

77. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. *Маркетинг в Україні*. 2009. №1 С. 46–48

78. Яківченко А. Growth-hacking як інструмент забезпечення моделі розвитку інноваційного маркетингу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2025. № 338(1). С. 343–353.

79. Яківченко А. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу Growth-Hacking на промисловому підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С.176–182.

80. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 5. С. 93–112.

81. Янчук Т. В., Денисова А. С. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44/2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1914>

82. Яцюк Д. В. Ключові показники та критерії ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Формування ринкової економіки : зб наук. пр. / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*; [редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін.]. Київ : КНЕУ, 2011. Спец. вип.: *Маркетингова освіта в Україні*. С. 660–667.

83. Bahorka M., Pysarenko V. Modern approaches to the implementation of a marketing system for anti-crisis management of agricultural enterprises. *Three Seas Economic Journal*. № 1. 2024. P. 13–18.

84. Gordon I. H. Relationship marketing: new strategies, techniques and technologies to win the customers you want and keep them forever. 2000. 456 p.

85. Fraering J., Minor M. Beyond loyalty: customer satisfaction, loyalty, and fortitude. *Journal of services marketing*. 2023. № 27(4). P. 1–31.

86. Kropyvko M. Estimation of digitalization investment projects in

agricultural 11 enterprises. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. Vol. 4(35). P. 212–219.

87. Sadchenko O. V., Śleziak M., Dec J. Relational marketing and management models of lean manufacturing concepts in the age of digitalization. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 23. Вип. 3(58). 2024. С. 111–131.

88. Sawicki A. Digital marketing. *World scientific news*. 2016. P. 83–88.
URL: <http://www.worldscientificnews.com/>

89. Semenenko K., Kapinus L., Boiko I., Kucherenko V., Skryhun N. Effective frequency of displaying the communication message to consumers of beer brand in digital media. *Ukrainian Food Journal*. 2022. Vol. 11, Issue 4. P. 629–647.

90. Tereshchenko I., Melnykovych O., Boiko O., Zabaldina Yu., Mosiiuk S., Mieshkov S. Interactive marketing communications of international creative industry clusters. *Multidisciplinary Reviews*. 2024. № 8. URL: <https://doi.org/10.31893/multirev.2024spe059>

91. Tkachuk S., Stakhurska S., Kapinus L., Nykonenko A. Marketing in field of vegetarian food products. *Ukrainian Food Journal*. 2025. Vol. 14. Issue 1. P. 141–163.

92. Держпідтримка АПК-2020: програми, механізми, терміни. Інформаційно-аналітичний портал АПК України: веб-сайт. URL: <https://agro.me.gov.ua/ua/news/derzhpidtrimka-apk-2020-programimehanizmi-termini>

93. Звіт «Стан цифровізації агропродовольчих підприємств в Україні». Київ: Chemonics, 2023. USAID Agro. URL: <https://chemonics.com/projects/usaids-agro-ukraine>

94. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітична довідка щодо цифрової трансформації агросектору України. Київ: Мінагро, 2023. URL: <https://minagro.gov.ua>

95. Програма розвитку ООН в Україні (UNDP). Інновації та цифрові рішення в агробізнесі України. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine>

96. Сільське господарство України. Статистичний збірник 2022-2023 рр. Державна служба статистики України. Київ: Держстат, 2024. 312 с.

97. Цифрова трансформація агросектору: виклики та можливості. *Асоціація AgTech Ukraine*. Київ, 2023. URL: <https://agtech.org.ua>
98. Agricultural policy monitoring and evaluation 2023: Ukraine country note. *OECD*. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>
99. Digital marketing for agribusiness SMEs: tools and readiness. Geneva: *ITC. International trade centre (ITC)*, 2022. 42 p.
100. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/zv/ikt/arh_ikt_u.html
101. Всеукраїнська рекламна коаліція: дослідження. URL: <https://vrk.org.ua/research.html>
102. Держстат: банки даних. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer>.
103. Економічна статистика/Економічна діяльність/Сільське, лісове та рибне господарство. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cg.htm
104. Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/desi/desi_pok.htm.
105. Маркетинг. *Inweb Media*. URL: <https://theinweb.media/category/marketing/web-analytics>
106. Рекламний ринок. *Статистика*. URL: <https://vrk.org.ua/images/AdVolume2022.pdf>
107. Digital marketing media overview. *IAB Ukraine*. URL: <https://iab.com.ua/iab-ukraine-digital-marketing-overview-2025>
108. Digitalization of agriculture in Ukraine: industry insights. *Google Україна*. 2023. URL: <https://thinkwithgoogle.com>
109. How digital marketing is reshaping food and agriculture. *McKinsey & Company*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
110. Marketing digitalization benchmarks for food & agriculture: 2023 Report. *Gartner*. URL: <https://www.gartner.com>
111. Open AI. Chat-GPT: Optimizing Language Models for Dialogue [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://openai.com/chatgpt>

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ

3.1. Розробка методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери

Аналіз рівня діджиталізації виробничої та управлінської діяльності аграрних підприємств дозволив констатувати, що власне цифровізація стала одним із найвагоміших ключовим факторів трансформації агропродовольчої сфери, оскільки ефективність функціонування сучасних суб'єктів господарювання дедалі більше залежить від рівня впровадження та використання сучасних цифрових й інформаційних технологій. В умовах глобалізації, зростання конкуренції, зміни споживчих уподобань і активного розвитку електронної комерції саме цифрові інструменти забезпечують можливість підвищення рентабельності діяльності підприємств, розширення ринків збуту та формування лояльності клієнтів [57]. Водночас, рівень цифрової зрілості агропродовольчих підприємств України суттєво різниться залежно від розміру бізнесу, фінансових можливостей, організаційної структури та сприйняття інновацій, тому й часто спостерігається ситуація, коли підприємства впроваджують цифрові рішення фрагментарно, без системного підходу до оцінювання їх ефективності, що й ускладнює управління маркетинговими процесами, призводить до нераціонального використання бюджету та обмежує можливості інтеграції у міжнародні ринки [1; 5-6; 15; 30; 42; 55-56]. За зазначених умов виникає необхідність у розробці комплексного методичного підходу до оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності агропродовольчих підприємств, який дозволить визначити фактичний рівень цифровізації маркетингу для різних типів підприємств (малих, середніх і великих), виявити

сильні й слабкі сторони у використанні цифрових інструментів, забезпечити можливість порівняння між підприємствами та оцінку їх динаміки у часі, а як результат – надати оціночний базис для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації маркетингових процесів та розробити практичні рекомендації для підвищення цифрової зрілості й конкурентоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. Власне й створення єдиного системного комплексного інструментарію для оцінювання цифровізації маркетингової діяльності дасть змогу підвищити ефективність управління підприємствами. Для оцінювання результативності їх застосування необхідним є комплексний методичний підхід, що поєднує кількісні та якісні критерії та дозволяє підприємствам об'єктивно визначати дієвість власних маркетингових інструментів. Комплексне оцінювання цифрових і інформаційних технологій у маркетингу виступає важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку бізнесу. Головна мета такого підходу полягає у встановленні рівня ефективності впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність підприємства, включаючи їхній вплив на результативність кампаній, взаємодію з клієнтами та позиції на ринку. В умовах цифрової трансформації маркетинг еволюціонує з традиційної форми діяльності у гнучкий, динамічний та адаптивний процес. Це зумовлює необхідність комплексного оцінювання, яке дозволяє вирішити три ключові завдання:

- раціоналізацію використання ресурсів через автоматизацію та оптимізацію процесів;
- адаптацію та оптимізацію стратегій з урахуванням цифрових трендів;
- підвищення рентабельності маркетингових інвестицій.

Отже, методичний підхід до оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства має ґрунтуватися на системному аналізі усіх елементів маркетингових процесів та їх взаємодії з цифровими інструментами. Реалізація цього підходу передбачає послідовне проходження низки ключових етапів, результатом чого стане

визначення рівня цифровізації управління маркетингом в різних його напрямках здійснення та актуалізація стратегічних напрямків відповідно до отриманих результатів (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Алгоритм проведення комплексного оцінювання рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано на основі 14-15; 32; 36; 56]

Найбільш визначальним етапом є формування системи показників оцінювання управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. Така система має різнобічно надавати оцінку рівня діджиталізації маркетингу, тому вона повинна з однієї сторони не бути кількісно переобтяжена показниками, а з іншої – надавати усесторонню об’єктивну оцінку. Пропонована система показників має трирівневу структуру побудови показників (Додаток Е), які розподілені на чотири основні групи, за якими і визначаються інтегральні значення для розрахунку загального інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингом підприємства. Ці групи включають показники другого рівня, що відображають загальний показник групи за різними напрямками, а показники другого рівня, в свою чергу визначаються на основі розрахунку показників третього рівня (рис. 3.2).

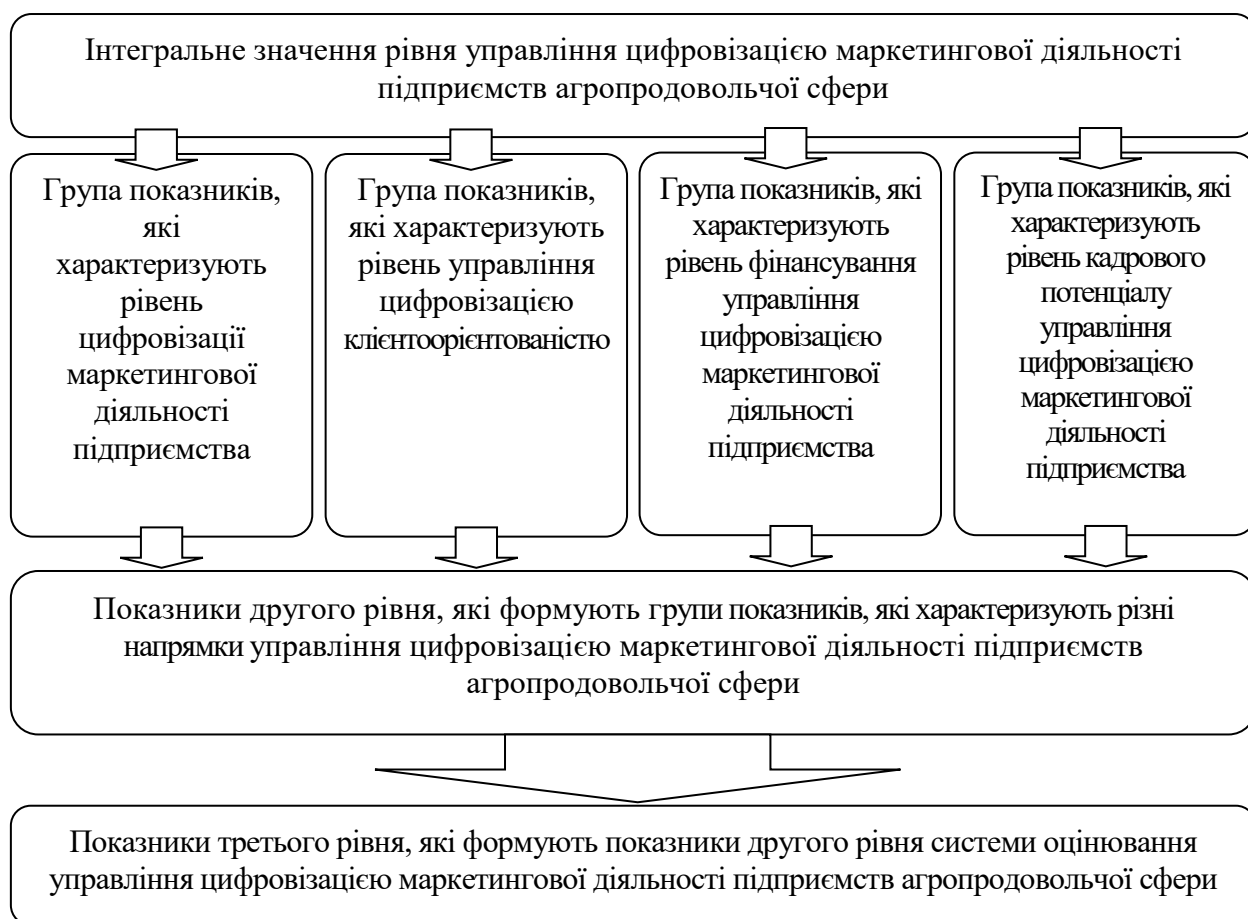


Рис. 3.2. Система показників комплексного оцінювання рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано на основі 13-14; 56]

Зазначений рисунок відображає комплексну систему для оцінки рівня впровадження цифрових технологій в маркетингову діяльність підприємств аграрної сфери, яка дозволяє отримати глибоке і всебічне уявлення про стан цифрової трансформації маркетингу та його управлінням.

Перша група показників відображає рівень цифровізації маркетингової діяльності, і власне саме вона закладає фундамент для оцінки, оскільки аналізує безпосереднє впровадження діджитал-технологій у маркетингові процеси підприємства. Показники цієї групи як другого, так і першого рівнів дозволяють надати оцінку того, наскільки підприємство відходить від традиційних методів та інструментів маркетингу на користь автоматизованих рішень. До неї входять показники другого рівня такі як: показник рівня автоматизації маркетингових процесів підприємства, показник рівня частки ринку, завойованої підприємством завдяки цифровим технологіям, показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства, показник рівня використання цифрових каналів підприємством та показник рівня використання підприємством цифрової аналітики та Big Data. Крім того, ця група містить досить розгалужену систему показників третього рівня, зокрема: використання CRM-систем, чат-ботів та email-розсилок (дозволяють визначити ефективність управління взаємодією з клієнтами), аналіз частки ринку та конверсії (допомагає кількісно оцінити ефективність залучення нових клієнтів та розширення географії продажів), застосування предиктивної аналітики та Big Data (слугує основою прийняття стратегічних рішень, а не лише реакції на поточні тенденції), регулярність оновлення контенту та інтегрованості каналів (вказує на рівень послідовності та цілісності цифрової стратегії в сфері маркетингу).

Друга група показників надає характеристику рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю і є відображенням того, як технології впливають на якість взаємодії з клієнтами. Вона передбачає включення наступні показники другого рівня: показник швидкості реакції на запит клієнта, показник рівня задоволеності клієнтів підприємства, показник рівня

лояльності клієнтів до бренду та показник рівня клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства. Показники третього рівня окрім іншого виходять за межі внутрішніх процесів та фокусуються на досвіді споживача взаємодії із маркетинговим середовищем підприємства агропродовольчої сфери, зокрема: середній час очікування відповіді клієнтом, автоматизація відповідей, задоволеність реакцією на запити, визначають загальний рівень оперативності системи управління маркетингом підприємства, що є критичним для сучасної комунікації; показники ймовірності рекомендації клієнтами продукції підприємства, легкість взаємодії «клієнт-підприємство» через цифрові канали, ймовірність повторної покупки надають цінну інформацію про успішність побудови довгострокових відносин. Зазначені та інші показники другого та третього рівня в зазначеній групі підкреслюють, що цифровізація маркетингової діяльності на аграрних підприємствах є не просто інструментом продажу, а засобом для підвищення довіри та формування стійкої взаємодії клієнтів із брендом.

Третя група показників відображає рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства та загальної рентабельності діджитал-маркетингу та містить такі показники другого рівня: показник рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства, показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій підприємства, показник рівня вартості залучення клієнта для підприємства та показник рівня прибутку підприємства, отриманого через електронну торгівлю. Зазначена група показників відображає найважливіший аспект будь-якого бізнесу, оскільки вона дозволяє конвертувати технологічні аспекти, управлінські та виробничі бізнес-процеси, клієнтські переваги та інші напрямки діяльності пов'язані із маркетингом у грошовий еквівалент. Показники другого та третього рівня, які і загальний інтегральний індекс групи дозволяє оцінити фінансову доцільність інвестицій цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємства та управління нею, зокрема аналітика маркетингового бюджету показує, як розподіляються кошти між різними каналами, а оцінка рентабельності

інвестицій та вартості залучення клієнта надає конкретні дані про ефективність витрат. Показники, пов'язані з електронною комерцією, дають змогу зрозуміти, яку частку прибутку приносять онлайн-продажі, та чи є вони стабільним джерелом доходу, який покриває операційні витрати.

Четверта група відображає рівень кадрового потенціалу та організаційної зрілості в процесі здійснення та управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери, оскільки успіх будь-якої стратегії залежить від людей, які її реалізують. Вона включає наступні показники другого рівня: показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу, показник рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями, показник рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві, показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві. В загальному ця група слугує для оцінки людського фактору та організаційної готовності, а відповідні показники кадрового потенціалу визначають, чи має підприємство достатню кількість кваліфікованих спеціалістів (маркетологів, ІТ-фахівців), і чи володіють вони необхідними навичками (робота з Big Data, автоматизація, аналітика тощо). Оцінка формалізації структури, яка також включена в зазначену групу показує наскільки чітко визначені ролі та обов'язки, і чи інтегрована цифрова стратегія в загальне стратегічне планування, що дозволяє зрозуміти, чи є цифрова трансформація пріоритетом для керівництва, а не просто ситуативним рішенням. Частина із зазначених показників вже було розраховано в попередньому розділі роботи на основі статистичних даних та за допомогою проведеного анкетування серед адміністративного персоналу підприємства агропродовольчої сфери.

Для визначення іншої частини показників в анкету було додано питання для визначення значень показників другого та третього рівнів, які входять до пропонованого авторського методичного підходу щодо визначення рівня

управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери (Додаток Ж). Значення вказаних додаткових показників розраховано та наведено в додатку И (табл. И.1 – И.36). Проте, як було зазначено при здійсненні оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України, існує досить широкий спектр загальних статистичних та специфічних показників, які використовуються для оцінки цифровізації маркетингу, зберігається потреба щодо створення методики оцінки, яка б визначала інтегральну оцінку рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. З цією метою власне і запропонований методичний підхід для розрахунку цього показника, який базується на методі модифікованої головної компоненти, який являє собою статистичний підхід, що дозволяє спростити аналіз великої кількості взаємопов'язаних показників, зведених у таблицю. На відміну від класичного методу, модифікований підхід враховує специфіку даних і дозволяє створити єдиний, інтегральний показник рівня цифровізації [23; 32; 41].

Для проведення розрахунку здійснено деякі математичні позначення, зокрема через G – позначено множину показників, на основі яких створюється комплексний інтегральний показник рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, яку в, свою чергу розподілено на наступні підмножини: G_1 – показники рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства, G_2 – показники, які характеризують рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю, G_3 – показники рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства, G_4 – показники рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства. Через n_i позначено кількість показників в підмножині G_i , а через g_{ij} – показники, що включаються до цієї підмножини. Відтак, підмножину G_i можна записати у вигляді $G_i = \{g_{ij}\}_{j=1}^{n_i}$, а відповідний перелік показників g_{ij} наведено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Позначення показників для розрахунку інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Група показників	Показник	Позначення
Показники рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства	Рівень автоматизації маркетингових процесів підприємства	g_{11}
	Рівень частки ринку, завойованої підприємством завдяки цифровим технологіям	g_{12}
	Рівень ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства	g_{13}
	Рівень використання цифрових каналів підприємством	g_{14}
	Рівень використання підприємством цифрової аналітики та Big Data	g_{15}
Показники, які характеризують рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю	Швидкість реакції на запит клієнта	g_{21}
	Рівень задоволеності клієнтів підприємства	g_{22}
	Рівень лояльності клієнтів до бренду	g_{23}
	Рівень клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства	g_{24}
Показники рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	Рівень бюджету на цифровий маркетинг підприємства	g_{31}
	Рівень рентабельності маркетингових інвестицій підприємства	g_{32}
	Рівень вартості залучення клієнта для підприємства	g_{33}
	Рівень прибутку підприємства, отриманого через електронну торгівлю	g_{34}
Показник рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	Рівень власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу	g_{41}
	Рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями	g_{42}
	Рівень виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві	g_{43}
	Рівень формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві	g_{44}

Для аналізу тенденцій в динаміці показників, виявлення існуючих між ними взаємозв'язків та створення комплексної інтегральної оцінки рівня

управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств вибрані дані за ретроспективний період 2018-2024 рр.. Значення всіх показників g_{ij} протягом цього періоду виражені у відсотках і одержані шляхом опитування керівників малих (до 50 співробітників), середніх (51-250 співробітників) та великих (більше 250 співробітників) підприємств агропродовольчої сфери.

Результати опитування показали, що значення даних показників для малих, великих та середніх підприємств істотно відрізняються. Тому доцільно використовувати різні формули для інтегрального оцінювання в залежності від розмірів підприємства. Відтак, для кожного виду підприємств можна визначено наступні інтегральні оцінки:

W_1 – рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства;

W_2 – рівень управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю;

W_3 – рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства;

W_4 – рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства.

Кожна із цих інтегральних оцінок W_i відповідає множині показників G_i та визначається за формулою (3.1):

$$W_i(t) = \sum_{j=1}^{n_i} \beta_{ij} g_{ij}(t), \quad (3.1)$$

де $W_i(t)$ – значення інтегральної оцінки W_i в t -тий рік ретроспективного періоду;

$g_{ij}(t)$ – значення показника g_{ij} в даний рік;

β_{ij} – ваговий коефіцієнт, що відображає вклад показника g_{ij} в інтегральну оцінку W_i .

На основі одержаних інтегральних оцінок W_i створюється комплексна рівня цифровізації управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери W , яка визначається із рівності (3.2):

$$W(t) = \sum_{i=1}^4 \alpha_i W_i(t), \quad (3.2)$$

де $W(t)$ – значення даної комплексної інтегральної оцінки в t -тий рік ретроспективного періоду;

α_i – ваговий коефіцієнт, що відображає вклад інтегральної оцінки W_i в комплексну інтегральну оцінку W .

Для визначення вагових коефіцієнтів β_{ij} та α_i використано вже зазначений метод модифікованої головної компоненти, який дає можливість вибрати такі значення цих коефіцієнтів, при яких інтегральні оцінки W_i найточніше відповідатимуть індивідуальним оцінкам, одержаним за допомогою відповідних показників g_{ij} , а комплексна інтегральна оцінка W найточніше відповідала інтегральним оцінкам W_i .

Інформаційною основою для визначення вагових коефіцієнтів β_{ij} є коваріаційна матриця K , що складається із коефіцієнтів коваріації між показниками g_{ij} , які визначаються за формулою:

$$\rho(g_{ij_1}, g_{ij_2}) = \frac{\sum_{t=1}^T (g_{ij_1}(t) - \overline{g_{ij_1}})(g_{ij_2} - \overline{g_{ij_2}})}{T}, \quad (3.3)$$

де $\overline{g_{ij_1}}$ та $\overline{g_{ij_2}}$ – середні значення показників g_{ij_1} та g_{ij_2} ;

T – тривалість ретроспективного періоду.

Коефіцієнти β_{ij} інтегральної оцінки W_i визначаються пропорційними квадратам компонент власного вектора коваріаційної матриці K , що відповідає її максимальному власному значенню. При цьому повинна виконуватись рівність $\sum_{j=1}^{n_i} \beta_{ij} = 1$. Тож, викорчовуючи цей метод із вищезазначеним алгоритмом проведення розрахунків доцільно визначити інтегральні оцінки W_i для малих підприємств агропродовольчої сфери. Початкові дані для

показників множини G_1 наведені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня цифровізації маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{11}	6,0	6,7	7,3	8,7	9,8	10,9	12,0
g_{12}	9,9	12,3	14,6	17,3	20,4	23,3	25,7
g_{13}	30,6	34,6	40,1	46,0	51,5	56,3	60,9
g_{14}	13,8	16,1	19,6	23,5	27,5	31,6	35,8
g_{15}	5,1	6,4	8,1	10,1	12,4	14,6	16,6

Відповідно до алгоритму використовуваного методу коваріаційна матриця даних показників має такий вигляд (3.4):

$$K_1 = \begin{bmatrix} 4,308 & 11,131 & 21,523 & 15,574 & 8,199 \\ 11,131 & 28,914 & 55,941 & 40,352 & 21,248 \\ 21,523 & 55,941 & 108,530 & 78,060 & 41,082 \\ 15,574 & 40,352 & 78,060 & 56,473 & 29,717 \\ 8,199 & 21,248 & 41,082 & 29,717 & 15,645 \end{bmatrix}, \quad (3.4)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_1^{max} = 214$ відповідає власний вектор $V_1 = \{0,1417; 0,3678; 0,7125; 0,5137; 0,2704\}$. Вагові коефіцієнти β_{1j} прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\beta_{11} = 0,0201; \beta_{12} = 0,1353; \beta_{13} = 0,5077; \beta_{14} = 0,2639; \beta_{15} = 0,0731\}$. Отже, інтегральна оцінка рівня цифровізації маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України має наступний вигляд (3.5):

$$W_1(t) = 0,0201g_{11}(t) + 0,1353g_{12}(t) + 0,5077g_{13}(t) + 0,2639g_{14}(t) + 0,0731g_{15}(t), \quad (3.5)$$

Найвищий ваговий коефіцієнт має показник g_{13} рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства. Цей показник має за результатами опитування керівників підприємств найвищі значення

порівняно із іншими показниками рівня цифровізації маркетингової діяльності малих підприємств, а відповідно чинить і найбільший вплив на загальне значення показника рівня цифровізації маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України

Надалі проаналізовано аналогічним чином показники третього рівня другої групи, а початкові дані для показників множини G_2 наведені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю малих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{21}	15,1	18,2	21,8	26,0	30,8	35,3	38,6
g_{22}	44,5	47,1	50,3	55,2	60,1	64,8	67,2
g_{23}	21,3	24,8	28,5	33,8	39,1	43,7	48,4
g_{24}	6,6	8,1	9,9	12	14,3	16,6	19,0

Коваріаційна матриця даних показників має такий вигляд (3.6):

$$K_2 = \begin{vmatrix} 66,217 & 66,124 & 75,507 & 34,109 \\ 66,124 & 66,166 & 75,376 & 34,013 \\ 75,507 & 75,376 & 86,188 & 38,941 \\ 34,109 & 34,013 & 38,941 & 17,620 \end{vmatrix}, \quad (3.6)$$

Максимальне власне значення матриці $\lambda_2^{max} = 236$ відповідає власний вектор $V_2 = \{0,5297; 0,5291; 0,6042; 0,2729\}$, а вагові коефіцієнти β_{2j} прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\beta_{21} = 0,2806$; $\beta_{22} = 0,2799$; $\beta_{23} = 0,3651$; $\beta_{24} = 0,0745$. Відповідно, інтегральна оцінка рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю має такий вигляд: (3.7):

$$W_2(t) = 0,2806g_{21}(t) + 0,2799g_{22}(t) + 0,3651g_{23}(t) + 0,0745g_{24}(t), \quad (3.7)$$

Найвищий ваговий коефіцієнт цієї групи має показник рівня лояльності клієнтів до бренду – g_{23} , а за результатами опитування керівників малих

підприємств досягнутий на даний час його значення поступається рівню показника задоволеності клієнтів підприємства.

Для розрахунку показника рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства також використано його початкові дані для показників множини G_3 (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{31}	13,2	15,1	17,3	20,6	23,9	26,5	28,8
g_{32}	11,5	16,0	20,1	25,0	29,7	33,9	36,5
g_{33}	32,1	36,8	40,5	45,9	43,2	48,7	54,4
g_{34}	5,2	5,5	7,8	9,6	11,7	14,2	16,8

Надалі здійснено побудову коваріаційної матриці цієї групи показників, яка виглядає наступним чином (3.8):

$$K_3 = \begin{vmatrix} 29,805 & 46,898 & 35,811 & 21,935 \\ 46,898 & 74,293 & 56,881 & 34,273 \\ 35,811 & 56,881 & 47,764 & 26,613 \\ 21,935 & 34,273 & 26,613 & 16,424 \end{vmatrix}, \quad (3.8)$$

Аналогічно попереднім розрахункам визначено максимальне власне значення цієї матриці $\lambda_3^{max} = 165$, яке відповідає власному вектору $V_3 = \{0,4230; 0,6688; 0,5260; 0,3117\}$. Вагові коефіцієнти β_{3j} знову ж таки прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\beta_{31} = 0,1789; \beta_{32} = 0,4473; \beta_{33} = 0,2767; \beta_{34} = 0,0972\}$.

Значення інтегральної оцінки рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств визначено формулою (3.9):

$$W_3(t) = 0,1789g_{31}(t) + 0,2799g_{32}(t) + 0,3651g_{33}(t) + 0,0972g_{34}(t), \quad (3.9)$$

Ваговий коефіцієнт показника g_{32} , який характеризує рівень рентабельності маркетингових інвестицій малих підприємств має найвище значення, водночас, рівень цього показника поступається рівню показника вартості залучення клієнта для підприємства згідно проведеного опитування керівників підприємств.

Останньою групою показників, початкові дані яких для множини G_4 наведені в табл. 3.5 є показники, що характеризують рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингом.

Таблиця 3.5

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{41}	11,6	13,1	15,2	17,9	21,0	24,7	28,1
g_{42}	11,4	13,2	15,9	18,4	16,9	21,0	24,2
g_{43}	15,2	16,0	16,6	17,3	18,5	19,6	20,1
g_{44}	5,1	5,4	6,0	7,1	8,3	9,4	10,2

Послідовність методу модифікованої головної компоненти як і в попередніх випадках передбачає формування коваріаційної матриці даних (3.10):

$$K_4 = \begin{vmatrix} 32,034 & 22,146 & 9,614 & 10,441 \\ 22,146 & 16,607 & 6,583 & 7,108 \\ 9,614 & 6,583 & 2,924 & 3,146 \\ 3,146 & 7,108 & 3,146 & 3,425 \end{vmatrix}, \quad (3.10)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_4^{max} = 540$ відповідає власний вектор $V_4 = \{0,7680; 0,5432; 0,2301; 0,2494\}$. Вагові коефіцієнти β_{4j} прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\beta_{41} = 0,5898$; $\beta_{42} = 0,2951$; $\beta_{43} = 0,0529$; $\beta_{44} = 0,0622$. Інтегральна оцінка

рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства має вигляд:

$$W_4(t) = 0,5898g_{41}(t) + 0,2951g_{42}(t) + 0,0529g_{43}(t) + 0,0622g_{44}(t), \quad (3.11)$$

Показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу (g_{41}) має найвищий ваговий коефіцієнт серед показників цієї групи, і за результатами опитування керівників підприємств досягнутий на даний час рівень цього показника перевищує рівні інших показників даної групи.

Інтегральні оцінки W_i складових управління цифровим маркетингом на малих підприємствах агропродовольчої сфери України наведені в додатку И (табл. И.1). На основі одержаних інтегральних оцінок визначено й комплексну інтегральну оцінку рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери (W), яка визначається як лінійна комбінація оцінок W_i , тобто має місце рівність (3.12):

$$W(t) = \sum_{i=1}^4 \alpha_i W_i(t), \quad (3.12)$$

Вагові коефіцієнти α_i визначено методом модифікованої головної компоненти, а коваріаційна матриця показників W_i має наступний вигляд (3.13):

$$K = \begin{vmatrix} 69,301 & 68,701 & 58,649 & 38,901 \\ 68,701 & 68,206 & 58,045 & 38,600 \\ 58,649 & 58,045 & 49,933 & 32,980 \\ 38,901 & 38,600 & 32,980 & 22,174 \end{vmatrix}, \quad (3.13)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda^{max} = 209$ відповідає власний вектор $V = \{0,5757; 0,5708; 0,4877; 0,3239\}$. Вагові коефіцієнти α_i прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\alpha_1 = 0,3314$; $\alpha_2 = 0,3258$; $\alpha_3 = 0,2379$; $\alpha_4 = 0,1049$, а комплексна інтегральна оцінка рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери має такий вигляд (3.14):

$$W = 0,3314W_1(t) + 0,3258W_2(t) + 0,2379W_3(t) + 0,1049W_4(t), \quad (3.14)$$

Найвищий ваговий коефіцієнт в комплексній інтегральній оцінці має інтегральна оцінка рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства (W_1). Приблизно таким же за значенням є ваговий коефіцієнт в інтегральній оцінці рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю (W_2). Із результатів опитування керівників малих можна зробити висновок, що саме ці оцінки на даний час досягли на підприємствах вищого рівня, ніж оцінки W_3 та W_4 . Значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетинговою діяльністю на малих підприємствах агропродовольчої сфери в 2018-2024 рр. наведено в додатку К., табл. К.1., табл. К.2 та рис. 3.3.

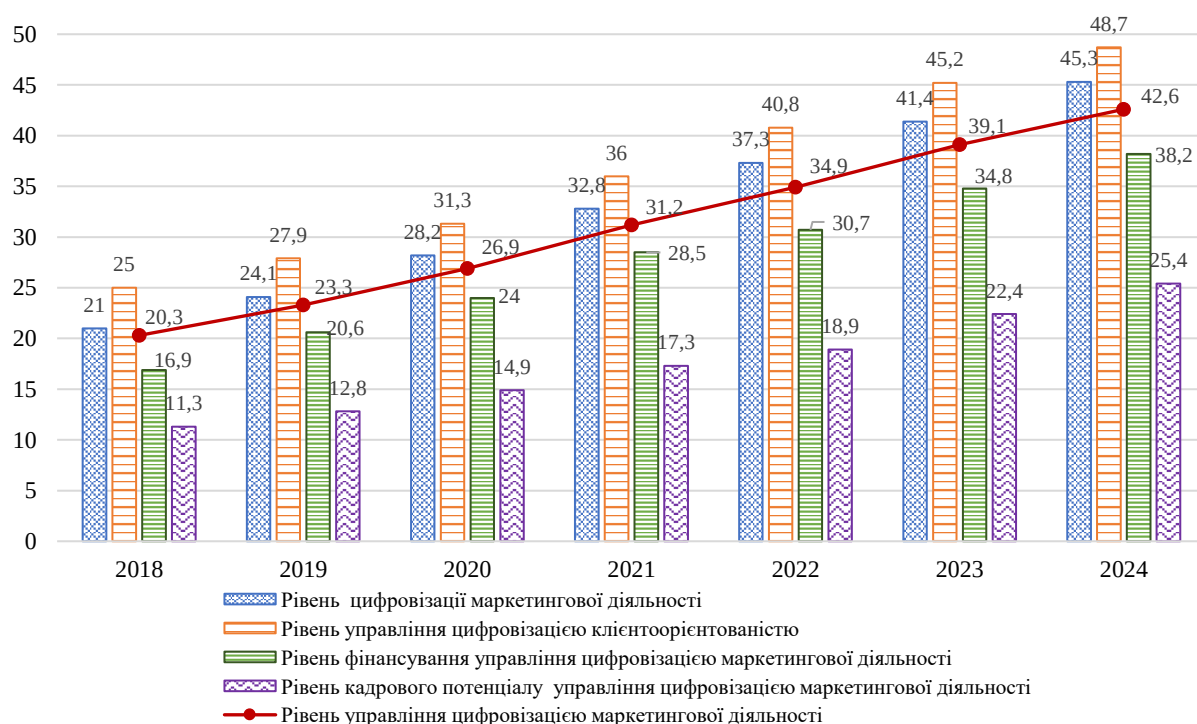


Рис. 3.3. Динаміка значень інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України та її складових (у %) [сформовано автором]

Для визначення рівня цифровізації маркетингової діяльності на середніх за розміром аграрних підприємствах потрібно провести аналогічні дії та

розрахунки. Відтак, початкові дані для показників множини G_1 , яка відображає рівень цифровізації бізнес-процесів зазначених суб'єктів господарювання наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня цифровізації маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{11}	18,3	20,9	23,2	25,8	28,1	30,6	33,0
g_{12}	16,6	19,7	23,1	27,4	31,8	35,6	39,1
g_{13}	44,9	49,5	55,3	61,3	67,1	71,8	76,2
g_{14}	26,1	29,7	34,6	39,9	44,9	49,6	54,2
g_{15}	13,1	15,3	17,8	20,9	24,1	27,0	29,6

Відповідно до значень показників в таблиці відображено коваріаційну матрицю для цієї множини показників, яка має вигляд (3.15):

$$K_1 = \begin{pmatrix} 23,874 & 37,683 & 52,449 & 46,893 & 27,633 \\ 37,683 & 59,656 & 82,910 & 74,183 & 43,751 \\ 52,449 & 82,910 & 115,545 & 103,182 & 60,783 \\ 46,893 & 74,183 & 103,182 & 92,305 & 54,405 \\ 27,633 & 43,751 & 60,783 & 54,405 & 32,090 \end{pmatrix}, \quad (3.15)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_1^{max} = 323$ відповідає власний вектор $V_1 = \{0,2715; 0,4295; 0,5976; 0,5343; 0,3149\}$, значення вагових коефіцієнтів β_{1j} прийнято рівними квадратам компонент даного вектора і вони становлять: $\beta_{11} = 0,0737$; $\beta_{12} = 0,1845$; $\beta_{13} = 0,3571$; $\beta_{14} = 0,2855$; $\beta_{15} = 0,0992$, а інтегральна оцінка рівня цифровізації маркетингової діяльності середніх підприємств має вигляд (3.16):

$$W_1(t) = 0,0737g_{11}(t) + 0,1845g_{12}(t) + 0,3571g_{13}(t) + 0,2855g_{14}(t) + 0,0992g_{15}(t), \quad (3.16)$$

Як і у випадку із малими аграрними підприємствами, найвище значення має ваговий коефіцієнт g_{13} , який відображає рівень ефективності

використання цифрових технологій в маркетингу підприємства. Варто відзначити, що за результатами анкетування керівників цей показник також має найвищі значення порівняно із іншими показниками цієї групи.

Надалі, за аналогією розраховується значення рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю (множина G_2), початкові дані для якого наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю середніх підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{21}	23,7	27,6	32,1	36,9	41,8	46,5	50,4
g_{22}	49,4	52,6	56,0	61,2	66,6	70,7	73,3
g_{23}	28,6	33,0	37,8	43,0	48,4	53,8	58,4
g_{24}	14,3	16,7	19,6	22,7	25,9	29,1	32,3

Коваріаційна матриця для вектора випадкових змінних показників множини G_2 має вигляд (3.17):

$$K_2 = \begin{vmatrix} 83,160 & 77,367 & 92,269 & 55,444 \\ 77,367 & 72,254 & 85,809 & 51,534 \\ 92,269 & 85,809 & 102,398 & 61,548 \\ 55,444 & 51,534 & 61,548 & 37,017 \end{vmatrix}, \quad (3.17)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_2^{max} = 295$ відповідає власний вектор $V_2 = \{0,5313; 0,4946; 0,5895; 0,3543\}$. Знову ж таки вагові коефіцієнти β_{2j} прийнято рівними квадратам компонент даного вектора, а їх значення можна відобразити наступним чином: $\beta_{21} = 0,2823$; $\beta_{22} = 0,2446$; $\beta_{23} = 0,3475$; $\beta_{24} = 0,1255$. Відповідно, рівняння інтегральна оцінка рівня управління цифровізації клієнтоорієнтованості має вигляд (3.18):

$$W_2(t) = 0,2823g_{21}(t) + 0,2446g_{22}(t) + 0,3475g_{23}(t) + 0,1255g_{24}(t), \quad (3.18)$$

Як і в попередньому випадку, для малих так і для середніх суб'єктів

господарювання агропродовольчої сфери найвищий ваговий коефіцієнт має показник рівня лояльності клієнтів до бренду (g_{23}), проте за результатами опитування керівників підприємств найбільше значення мав показник задоволеності клієнтів підприємства серед показників цієї групи.

Для середніх за розміром підприємств аграрної сфери важливого значення набуває фінансовий аспект цифровізації маркетингу та управління ним, а відповідно й множина показників (G_3), які його характеризують відображена в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{31}	17,9	20,2	23,4	27,1	30,5	33,4	36,1
g_{32}	21,8	26,3	31,1	36,6	41,7	45,5	47,3
g_{33}	48,3	53,7	59,5	65,8	68,3	73,6	78,8
g_{34}	9,8	11,7	14,9	17,5	21,3	26,1	29,6

Коваріаційна матриця для множини, яка характеризує рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності виглядає наступним чином (3.19):

$$K_3 = \begin{vmatrix} 39,717 & 56,623 & 62,923 & 42,543 \\ 56,623 & 81,445 & 89,847 & 60,067 \\ 62,923 & 89,847 & 100,823 & 67,187 \\ 42,543 & 60,067 & 67,187 & 46,346 \end{vmatrix}, \quad (3.19)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_3^{max} = 266$ відповідає власний вектор $V_3 = \{0,3859; 0,5511; 0,6140; 0,4129\}$, а вагові коефіцієнти для цієї групи (β_{3j}) будуть рівними наступним значенням: $\beta_{31} = 0,1489$; $\beta_{32} = 0,3037$; $\beta_{33} = 0,3770$; $\beta_{34} = 0,1705$. Значення інтегральної оцінки рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності

підприємства має вигляд (3.20):

$$W_3(t) = 0,1489g_{31}(t) + 0,3037g_{32}(t) + 0,3770g_{33}(t) + 0,1705g_{34}(t), \quad (3.20)$$

Показник рівня вартості залучення клієнта для середніх за розміром підприємств агропродовольчої сфери (g_{33}) має найвищий ваговий коефіцієнт. Для малих підприємств це був показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій. Відповідно до результатів опитування керівників середніх підприємств рівня вартості залучення клієнта вважається найбільш визначальним для цієї групи показників.

Останньою групою показників множини G_4 , для якої визначені початкові дані є група, яка характеризує кадровий потенціал управління маркетингом на середніх підприємствах (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{41}	18,3	20,6	23,5	27,2	31,4	36,1	40,7
g_{42}	16,3	18,1	21,5	25,1	23,4	29,7	34,3
g_{43}	23,1	24,6	26,2	27,9	29,7	31,4	33,2
g_{44}	14,3	18,1	21,4	25,2	28,6	32,7	36,5

Відповідно розрахована коваріаційна матриця показників рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери України має вигляд (3.21):

$$K_4 = \begin{vmatrix} 58,248 & 43,365 & 25,743 & 55,870 \\ 43,365 & 34,354 & 19,156 & 41,771 \\ 25,743 & 19,156 & 11,473 & 24,918 \\ 55,870 & 41,771 & 24,918 & 54,162 \end{vmatrix}, \quad (3.21)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_4^{max} = 156$ відповідає власний вектор $V_4 = \{0,6089; 0,4600; 0,2701; 0,2701\}$, вагові коефіцієнти становлять (β_{4j}) : $\beta_{41} = 0,3708$; $\beta_{42} = 0,2116$; $\beta_{43} = 0,0730$; $\beta_{44} = 0,3447$, а інтегральна оцінка рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства визначається рівнянням (3.22):

$$W_4(t) = 0,3708g_{41}(t) + 0,2116g_{42}(t) + 0,0730g_{43}(t) + 0,3447g_{44}(t), \quad (3.22)$$

Найвище значення вагового коефіцієнту показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу (g_{41}). За результатами опитування керівників підприємств досягнутий на даний час рівень цього показника перевищує рівні інших показників даної групи.

Відтак, отримані інтегральні оцінки W_i складових управління цифровізацією маркетингу на середніх підприємствах агропродовольчої сфери України в їх динаміці за 2018-2024 рр. відображено в додатку И (табл. И.3), а на основі їх значень відповідно до методу модифікованої головної компоненти розраховано комплексну інтегральну оцінку рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності (W) на середніх за розміром суб'єктах аграрної сфери. Вагові коефіцієнти α_i цієї оцінки визначені за допомогою наведеної коваріаційної матриці показників W_i (3.23):

$$K = \begin{vmatrix} 79,660 & 79,680 & 76,626 & 60,495 \\ 79,680 & 79,740 & 76,603 & 60,576 \\ 76,626 & 76,603 & 73,849 & 58,156 \\ 60,495 & 60,576 & 58,156 & 46,456 \end{vmatrix}, \quad (3.23)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda^{max} = 279$ відповідає власний вектор $V = \{0,5341; 0,5343; 0,5139; 0,4064\}$. Вагові коефіцієнти α_i прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\alpha_1 = 0,2853$; $\alpha_2 = 0,2855$; $\alpha_3 = 0,2641$; $\alpha_4 = 0,1652$, а інтегральне значення основного

показника управління цифровим маркетингом на середніх підприємствах визначається рівністю (3.24):

$$W = 0,2853W_1(t) + 0,2855W_2(t) + 0,2641W_3(t) + 0,1652W_4(t), \quad (3.24)$$

Найвищі вагові коефіцієнти в комплексній інтегральній оцінці мають показники інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю (W_2) та рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства (W_1). Дещо меншим за значенням є інтегральна оцінка показники рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства W_3 та найменшим є ваговий коефіцієнт показника рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства W_4 . Динаміка значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх за розміром підприємствах агропродовольчої сфери за 2018-2024 рр. наведено в додатку К, табл. К.3., табл. К.4 та наочно відображена на рис. 3.4.

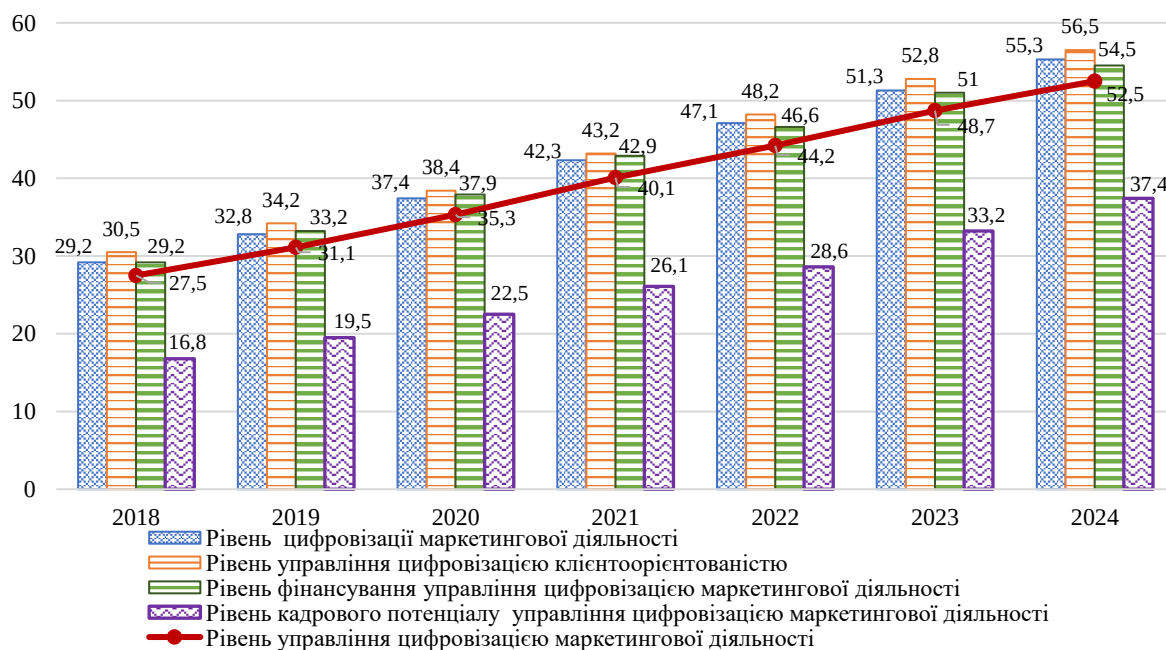


Рис. 3.4. Динаміка значень інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери та її складових (у %) [сформовано автором]

Останнім етапом реалізації запропонованої методики є її застосування для визначення інтегральних значень показників, які характеризують різні напрямки управління цифровізацією маркетингу для великих підприємств аграрної сфери. Тож надалі визначається оцінка для чотирьох груп показників, першою з яких є група показників, яка характеризує рівень цифровізації маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери України, початкові значення множини (G_1) якої відображені в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня цифровізації маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{11}	31,6	34,2	36,7	39,7	42,4	45,6	48,7
g_{12}	23,7	27,8	32,1	37,0	41,5	45,9	49,0
g_{13}	64,9	69,2	74,8	80,3	84,0	88,2	91,6
g_{14}	43,0	47,3	52,3	57,6	62,0	66,1	69,8
g_{15}	30,8	34,4	38,8	43,7	48,8	53,1	57,2

Надалі, за аналогіє визначено коваріаційну матрицю показників цієї групи (3.25):

$$K_1 = \begin{vmatrix} 32,545 & 50,564 & 51,699 & 51,910 & 51,563 \\ 50,564 & 78,748 & 80,741 & 80,991 & 80,292 \\ 51,699 & 80,741 & 83,226 & 83,283 & 82,241 \\ 51,910 & 80,991 & 83,283 & 83,439 & 82,542 \\ 51,563 & 80,292 & 82,241 & 82,542 & 81,916 \end{vmatrix}, \quad (3.25)$$

Максимальне значення цієї матриці становить $\lambda_1^{max} = 359$, якому й відповідає вектор зі значеннями $V_1 = \{0,3003; 0,4681; 0,4806; 0,4818; 0,4771\}$. Вагові коефіцієнти β_{1j} цього вектора становлять: $\beta_{11} = 0,0902$; $\beta_{12} = 0,2191$; $\beta_{13} = 0,2310$; $\beta_{14} = 0,2321$; $\beta_{15} = 0,2276$, а значення інтегральної оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності великих аграрних підприємств матиме вигляд (3.26):

$$W_1(t) = 0,0902g_{11}(t) + 0,2191g_{12}(t) + 0,2310g_{13}(t) + \\ + 0,2321g_{14}(t) + 0,2276g_{15}(t), \quad (3.26)$$

Для великих аграрних утворень найвищі вагові коефіцієнти мають показники рівня використання цифрових каналів підприємством (g_{14}) та рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства (g_{13}). Зазначені показники мають аналогічно високі значення і за результатами опитування керівників підприємств.

Слідуючим є показник, який визначає рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю великих аграрних підприємств. З цією метою відображено початкові значення для розрахунку цієї множини (G_2) показників в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю великих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{21}	33,2	37,9	42,6	48,1	52,8	57,3	61,4
g_{22}	51,9	55,5	59,8	65,1	70,6	74,9	77,3
g_{23}	34,5	39,5	45,3	51,2	57,1	62,6	67,2
g_{24}	26,8	30,2	34,1	38,1	42,0	45,6	49,2

Коваріаційна матриця показника управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю для великих за розміром підприємств має вигляд (3.27):

$$K_2 = \begin{vmatrix} 91,181 & 85,961 & 106,506 & 72,224 \\ 85,961 & 81,367 & 100,473 & 68,073 \\ 106,506 & 100,473 & 124,460 & 84,393 \\ 72,224 & 68,073 & 84,393 & 57,243 \end{vmatrix}, \quad (3.27)$$

Максимальне власне значення цієї матриці становить $\lambda_2^{max} = 354$, а власний вектор $V_2 = \{0,5074; 0,4789; 0,5929; 0,4020\}$. Аналогічно до попередніх розрахунків вагові коефіцієнти β_{2j} прийнято рівними квадратам

компонент даного вектора: $\beta_{21} = 0,2575$; $\beta_{22} = 0,2293$; $\beta_{23} = 0,3515$; $\beta_{24} = 0,1616$. Інтегральна оцінка рівня управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю для великих за розміром підприємств визначається рівнянням (3.28):

$$W_2(t) = 0,2575g_{21}(t) + 0,2293g_{22}(t) + 0,3515g_{23}(t) + 0,1616g_{24}(t), \quad (3.28)$$

Як і у випадку з малими та середніми підприємствами, найвищий ваговий коефіцієнт цієї групи для великих підприємств має показник рівня лояльності клієнтів до бренду (g_{23}). Якщо його порівнювати з результатами опитування керівників великих аграрних підприємств, значення цього показника поступається значенню рівня задоволеності клієнтів підприємства.

Третя група показників характеризує фінансові можливості цифровізації маркетингу на великих підприємствах агропродовольчої сфери, а відтак їх початкові значення для відповідної множини (G_3) наведені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{31}	22,3	25,1	28,7	32,8	36,9	40,1	43,4
g_{32}	31,7	36,2	40,8	46,3	51,0	54,5	56,4
g_{33}	62,3	67,8	72,9	78,3	81,4	85,9	89,3
g_{34}	14,7	16,8	19,9	23,6	27,4	32,1	35,7

Для визначення інтегрального значення рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств побудовано коваріаційну матрицю (3.29):

$$K_3 = \begin{vmatrix} 52,685 & 62,786 & 65,049 & 52,441 \\ 62,786 & 75,622 & 78,121 & 61,983 \\ 65,049 & 78,121 & 81,274 & 64,364 \\ 52,441 & 61,983 & 64,364 & 52,667 \end{vmatrix}, \quad (3.29)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda_3^{max} = 261$ відповідає власний вектор $V_3 = \{0,4492; 0,5374; 0,5572; 0,4460\}$, вагові коефіцієнти β_{3j} становлять: $\beta_{31} = 0,2018$; $\beta_{32} = 0,2888$; $\beta_{33} = 0,3105$; $\beta_{34} = 0,1989$, а рівняння інтегральної оцінки рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємства має вигляд (3.30):

$$W_3(t) = 0,2018g_{31}(t) + 0,2888g_{32}(t) + 0,3105g_{33}(t) + 0,1989g_{34}(t), \quad (3.30)$$

Для великих, як і для середніх підприємств, найвищий ваговий коефіцієнт має показник рівня вартості залучення клієнта (g_{33}), що й підтверджується результатами опитування керівників великих утворень суб'єктів аграрної сфери та перевищує значення рівнів інших показників.

Наступною групою є показники, які відображають кадровий потенціал для здійснення управління діджиталізацією маркетингу на великих підприємствах, а початкові значення цієї множини G_4 , як і в попередніх випадках наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Значення показників другого рівня для розрахунку значення рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Показник	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
g_{41}	23,1	25,9	29,6	33,8	38,3	44,0	48,7
g_{42}	21,0	23,7	27,7	32,0	30,0	37,2	42,9
g_{43}	32,5	34,2	36,0	37,6	39,7	42,1	44,6
g_{44}	35,7	38,8	43,0	47,2	50,7	54,5	58,6

Для цієї групи показників також потрібно побудувати коваріаційну матрицю (3.31):

$$K_4 = \begin{vmatrix} 76,319 & 59,573 & 34,914 & 66,995 \\ 59,573 & 49,334 & 27,350 & 52,417 \\ 34,914 & 27,350 & 16,006 & 30,697 \\ 66,995 & 52,417 & 30,697 & 59,348 \end{vmatrix}, \quad (3.31)$$

Максимальне власне значенню матриці $\lambda_4^{max} = 199$, а йому відповідає власний вектор $V_4 = \{0,6185; 0,4903; 0,2834; 0,5448\}$ із наступними значеннями вагових коефіцієнтів (β_{4j}): $\beta_{41} = 0,3825$; $\beta_{42} = 0,2404$; $\beta_{43} = 0,0803$; $\beta_{44} = 0,2968$. Відповідно до наведених даних інтегральна оцінка рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємства виражається рівнянням (3.32):

$$W_4(t) = 0,3825g_{41}(t) + 0,2404g_{42}(t) + 0,0803g_{43}(t) + 0,2968g_{44}(t), \quad (3.32)$$

Як для малих та середніх підприємств, так і для великих визначальним показником із найбільшим ваговим значенням є рівень власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу (g_{41}). Проте, за результатами опитування керівників великих підприємств більш вагоме значення має показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві (g_{44}).

На основі розрахованих даних отримано значення складових інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності великих суб'єктів аграрного ринку (W_i) в їх динаміці за 2018-2024 рр. (Додаток І, табл. І.5), а на основі їх значень розраховано комплексний показник інтегральної оцінки управління цифровим маркетингом (W). Вагові коефіцієнти α_i визначені та наведені в коваріаційній матриці показників W_i (3.33):

$$K = \begin{vmatrix} 76,392 & 84,487 & 71,592 & 65,937 \\ 84,487 & 93,473 & 79,183 & 72,902 \\ 71,592 & 79,183 & 67,129 & 61,679 \\ 65,937 & 72,902 & 61,679 & 57,667 \end{vmatrix}, \quad (3.33)$$

Максимальному власному значенню цієї матриці $\lambda^{max} = 294$ відповідає власний вектор $V = \{0,5097; 0,5637; 0,4776; 0,4408\}$. Вагові коефіцієнти α_i прийнято рівними квадратам компонент даного вектора: $\alpha_1 = 0,2598$; $\alpha_2 = 0,3178$; $\alpha_3 = 0,2282$; $\alpha_4 = 0,2281$. Інтегральна оцінка рівня цифровізації управління маркетинговою діяльністю великих підприємств агропродовольчої сфери України визначено рівнянням (3.34):

$$W = 0,2598W_1(t) + 0,3178W_2(t) + 0,2282W_3(t) + 0,2281W_4(t), \quad (3.34)$$

Для великих підприємств агропродовольчої сфери найбільший вплив на комплексне значення рівня управління цифровізацією маркетингу здійснює рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю (W_2). Із результатів опитування керівників великих можна зробити висновок, що на даний час ця оцінка дещо поступається оцінці W_1 рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Інші три показники (рівень цифровізації маркетингової діяльності, рівень фінансування управління цифровізацією маркетингом, рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності), які входять до комплексної оцінки мають майже однакові значення. Динаміка значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровим маркетингом та її складових для великих за розміром підприємств агропродовольчої сфери за 2018-2024 рр. наведено в додатку К., табл. К.5, табл. К.6 та наочно відображена на рис. 3.5.

Для розуміння значень інтегральної оцінки управління цифровізацією маркетингової діяльності та її складових потрібно їх інтерпретація. Зазначене пропонується здійснити через встановлення наступної шкали оцінок значень:

0,0-24,9 %: початковий рівень (цифрові технології в маркетингу аграрного підприємства використовуються мінімально або їх впровадження лише починається, що свідчить про значний простір для покращення та необхідність розробки стратегії цифровізації маркетингової діяльності);

25,0-49,9 %: базовий рівень (впроваджені деякі цифрові інструменти

маркетингу, але відсутній системний підхід, і багато процесів залишаються ручними);

50,0-74,9 %: середній рівень (підприємство активно використовує цифрові інструменти маркетингу, але є можливості для глибшої інтеграції, автоматизації та оптимізації процесів);

75,0-100,0 %: високий рівень (цифрові технології є ключовим елементом маркетингової стратегії, процеси переважно автоматизовані, і підприємство отримує значні конкурентні переваги. Фокус має бути на постійній оптимізації та інноваціях).

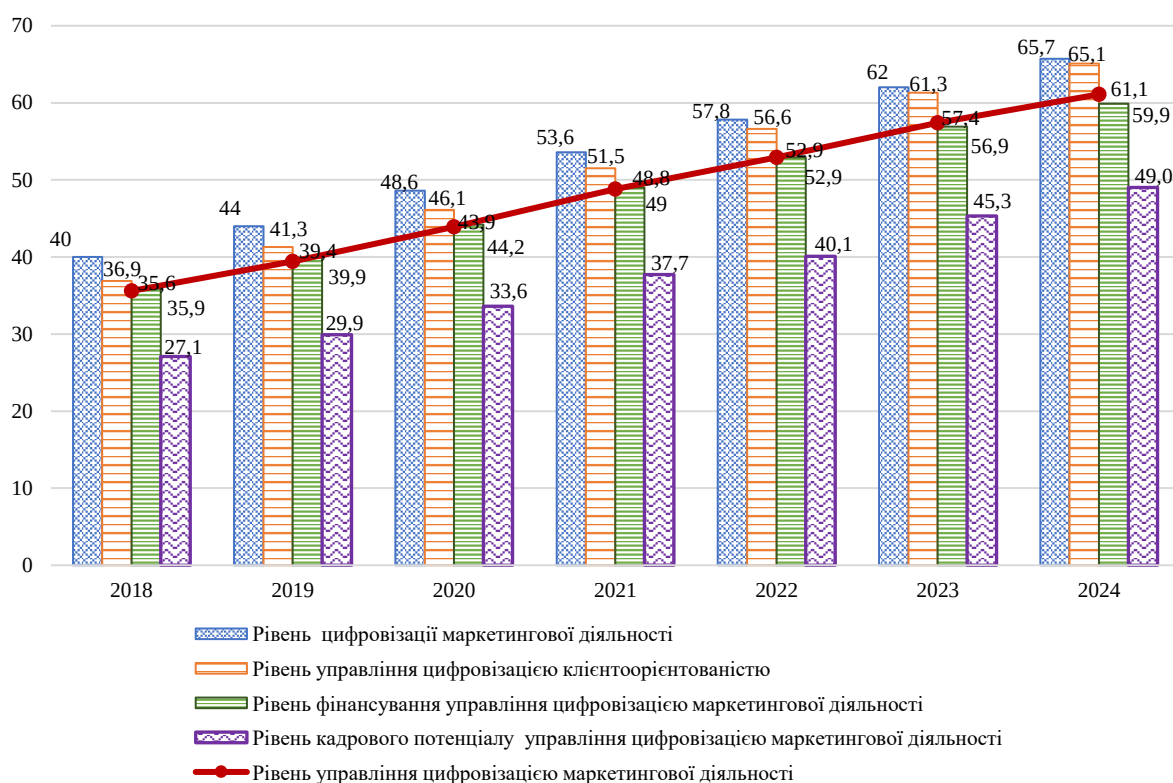


Рис. 3.5. Динаміка значень інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери та її складових (у %) [сформовано автором]

Застосування пропонованого методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери дозволяє останнім отримати об'єктивну та повну інформацію ефективності їх

цифровізації в сфері маркетингу. Такий методичний підхід неодмінно є важливим інструментом для аналізу ефективності використання сучасних технологій у маркетингових процесах, що дозволяє підприємствам не лише оцінювати поточний стан впровадження цифрових рішень, але й виявляти можливості для підвищення ефективності, конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості.

3.2. Актуалізація стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери

В попередньому підрозділі дисертаційного дослідження апробовано доцільність та об'єктивність застосування методичного підходу до комплексного оцінювання рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери. Водночас, пропонований алгоритм проведення комплексного оцінювання рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери передбачає визначення «вузьких» місць та формулювання довгострокових рекомендацій щодо вдосконалення управління діджиталізацією маркетингової діяльності, що передбачає й актуалізацію стратегії цифровізації діяльності підприємства, зокрема у сфері маркетингу та його окремих напрямках. Стратегія цифрового маркетингу розглядається як системно орієнтований довгостроковий план розвитку підприємства, спрямований на забезпечення його конкурентоспроможності та підвищення ефективності ринкової діяльності через використання цифрових інструментів і каналів комунікації [2; 18; 48]. Вона ґрунтується на визначених стратегічних цілях та передбачає низку ключових елементів. По-перше, необхідним є комплексний аналіз поточного стану підприємства та ідентифікація проблемних аспектів, які перешкоджають досягненню бажаних результатів. По-друге, формується концептуальна модель вирішення виявлених проблем, що включає принципові напрями та підходи до трансформації маркетингової діяльності. По-третє, визначається набір

інструментів і практичних дій, реалізація яких дозволяє досягти поставлених цілей і забезпечити сталий розвиток бізнесу в умовах цифрової економіки [4; 8; 16; 50; 58-59]. Варто зазначити, що стратегія це перспективний довгостроковий план діяльності, що передбачає його реалізацію протягом наступних щонайменше п'яти років. Саме тому для визначення напрямків трансформації стратегій цифровізації маркетингової діяльності аграрних підприємств доцільно розглядати не тільки поточні значення інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та інтегральних оцінок показників, які її визначають, але й прогностичні значення, що нададуть можливість визначити перспективи зміни в політиці, моделях та системах діджиталізації маркетингу в майбутньому періоді.

Для прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності (W) на підприємствах агропродовольчої сфери та інтегральних оцінок її складових: рівня цифровізації маркетингової діяльності (W_1), рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю (W_2), рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності (W_3) та рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності (W_4) використано рівняння парної лінійної регресії $W(t) = at + b$ [32; 37], яке дозволяє не лише оцінити тісноту взаємозв'язку між фактором та результатом, а й здійснити прогностичні розрахунки, що є важливим для прийняття управлінських рішень, адже дає можливість визначити доцільність збільшення інвестицій у цифрові технології, оптимізувати розподіл маркетингового бюджету та сформулювати ефективні стратегії цифрового розвитку (3.35):

$$\begin{cases} a \sum_{t=1}^T t^2 + b \sum_{t=1}^T t = \sum_{t=1}^T tW(t) \\ a \sum_{t=1}^T t + bT = \sum_{t=1}^T W(t) \end{cases}, \quad (3.35)$$

Коефіцієнти a та b визначено шляхом розв'язання системи рівнянь, через підставлення в систему одержаних значень комплексної інтегральної

оцінки управління цифровізацією маркетингової діяльності малих аграрних утворень $W(t)$, одержано наступну систему (3.36):

$$\begin{cases} 140a + 28b = 218,284 \\ 28a + 7b = 979,66 \end{cases}, \quad (3.36)$$

Розв'язок цієї системи $a = 3,8$ $b = 15,97$, тому рівняння парної лінійної регресії має вигляд:

$$W(t) = 3,8t + 15,97, \quad (3.37)$$

Надалі здійснено адекватність цього рівняння початковим даним, та визначено коефіцієнт детермінації за формулою (3.38):

$$R^2 = \frac{\sum_{t=1}^T (W(t) - at - b)^2}{\sum_{t=1}^T (W(t) - \overline{W})^2}, \quad (3.38)$$

де $\overline{W}$ – середнє значення оцінки W протягом ретроспективного періоду.

Далі визначено фактичне та критичне значення критерію Фішера. Фактичне значення визначено за формулою:

$$F = \frac{R^2}{1-R^2} (T - 2), \quad (3.39)$$

Критичне значення визначається за трьома параметрами – довірчою імовірністю, яку прийнято рівною 0,95, та ступенями свободи k_1 та k_2 . Для рівняння парної лінійної регресії ці параметри $k_1 = 1$, $k_2 = T - 2 = 5$. Відповідне цим параметрам критичне значення критерію Фішера рівне 6,61. Фактичне значення даного критерію дорівнює 2900,2. Оскільки фактичне значення перевищує критичне, то рівняння парної лінійної регресії є

адекватним початковим даним і його можна використовувати для прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки та її складових в наступні роки. Прогнозоване значення визначається із рівності (3.40):

$$W(t) = at + b, \quad (3.40)$$

де t – номер року, на який здійснюється прогноз.

Номери років починаються із початку ретроспективного періоду. Таким чином 2026 р. відповідає значенню $t = 9$, а 2027 р. значенню $t = 10$.

Отже, прогнозоване значення комплексної інтегральної оцінки рівня розвитку цифрового маркетингу на малих підприємствах агропродовольчої сфери на 2026 р. дорівнює 50,2 %, а на 2027 р. 54,0 %.

Визначимо інтервал, до якого в прогнозовані роки належатиме значення даної оцінки. Такий інтервал має вигляд $[W(t_0) - \delta; W(t_0) + \delta]$, де t_0 – номер року, на який визначається прогноз, а величина δ визначається із рівності (3.41):

$$\delta = t(\gamma, T - 2) \frac{\sqrt{\sum_{t=1}^T (W(t) - at - b)^2}}{\sqrt{T-2}} \sqrt{\frac{1}{T} + \frac{(t_0 - \bar{t})^2}{\sum_{t=1}^T (t - \bar{t})^2}}, \quad (3.41)$$

де $\bar{t}$ – середнє значення номерів років ретроспективного періоду;

$t(\gamma, T - 2)$ – критичне значення критерію Стюдента, що відповідає довірчій імовірності γ та кількості ступенів свободи $T - 2$.

Прийнявши імовірність $\gamma = 0,95$, визначено, що значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах агропродовольчої сфери в 2026 р. належатиме проміжку від 49,2 % до 51,2 %, а в 2027 р. належатиме проміжку від 52,9 % до 55,2 %. Прогнозні значення складових груп показників значення загальної інтегральної оцінки наведено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Прогнозування інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових для малих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Інтегральні оцінки	Значення 2024 р.	Прогнозовані значення, %		Прогнозовані інтервали, %	
		2026 р.	2027 р.	2026 р.	2027 р.
Рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства	45,3	53,7	57,9	[52,5; 54,8]	[56,5; 59,2]
Рівень управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості	48,7	57,0	61,1	[55,1; 58,8]	[58,9; 63,3]
Рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	38,2	45,4	48,9	[44,2; 46,5]	[47,5; 50,3]
Рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	25,4	29,3	31,6	[27,4; 31,1]	[29,5; 33,8]
Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	42,6	50,2	54,0	[49,2; 51,2]	[52,9; 55,2]

За наведеними даними можна зробити висновок про позитивну динаміку зростання рівня цифровізації маркетингової діяльності малих агропродовольчих підприємств України, проте з помітним відставанням за окремими напрямками. У 2024 р. інтегральний рівень управління цифровізацією становить 42,6 %, що відповідає базовому рівню за шкалою оцінки (25-49,9 %). Проте, за прогнозами, до 2026 р. цей показник зросте до 50,2 %, що переведе його на середній рівень, а до 2027 р. досягне 54,0%. Зазначені зміни свідчать про системну, хоча й поступову, цифрову трансформацію в секторі. Найвищий рівень оцінок спостерігається у сферах, пов'язаних із клієнтоорієнтованістю (48,7 % у 2024 р.) та безпосередньо маркетинговою діяльністю (45,3 % у 2024 р.), що вказує на те, що підприємства вже активно використовують цифрові канали для взаємодії з клієнтами та просування продукції, хоча і без належної оптимізації. Значення зазначеної складової загального рівня управління маркетинговою діяльністю

прогнозується до зростання: 57,0 % у 2026 р. та 61,1 % у 2027 р. Зазначене не наближає рівень цієї складової до вищого рівня, але помітне зростання цього критерію дозволить оптимізувати стратегію управління цифровим маркетингом. Найнижчі показники зафіксовані за рівнем кадрового потенціалу (25,4 % у 2024 р.) та фінансування (38,2 % у 2024 р.). Це є «вузькими місцями», які стримують загальне зростання цифровізації. Низький рівень кадрових ресурсів вказує на дефіцит кваліфікованих фахівців і недостатню увагу до навчання персоналу. Недостатнє фінансування, у свою чергу, обмежує можливості для інвестицій у сучасні технології, автоматизацію та аналітичні інструменти. Прогнозовані значення свідчать, що до 2027 р. рівні клієнтоорієнтованості та безпосередньо маркетингової діяльності досягнуть середнього рівня. Проте, кадровий потенціал та фінансування залишатимуться на базовому рівні, що може стати серйозним бар'єром для подальшого зростання і досягнення високого рівня діджиталізації. Отже, для сталого розвитку цифровізації малим агропродовольчим підприємствам необхідно зосередити зусилля на інвестиціях у навчання персоналу та збільшенні фінансування цифрових ініціатив.

Динаміка та прогнозовані значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах разом із прогнозом відображена на рис. 3.6.

З метою прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності (W) на середніх підприємствах агропродовольчої сфери також використано рівняння парної лінійної регресії $W(t) = at + b$, а коефіцієнти a та b цього рівняння визначено із системи (3.42):

$$\begin{cases} 140a + 28b = 1236,24 \\ 28a + 7b = 279,383 \end{cases} \quad (3.42)$$

Оскільки розв'язок цієї системи рівнянь: $a = 4,24$ $b = 22,95$, то рівняння парної лінійної регресії має вигляд: $W(t) = 4,24t + 22,95$.

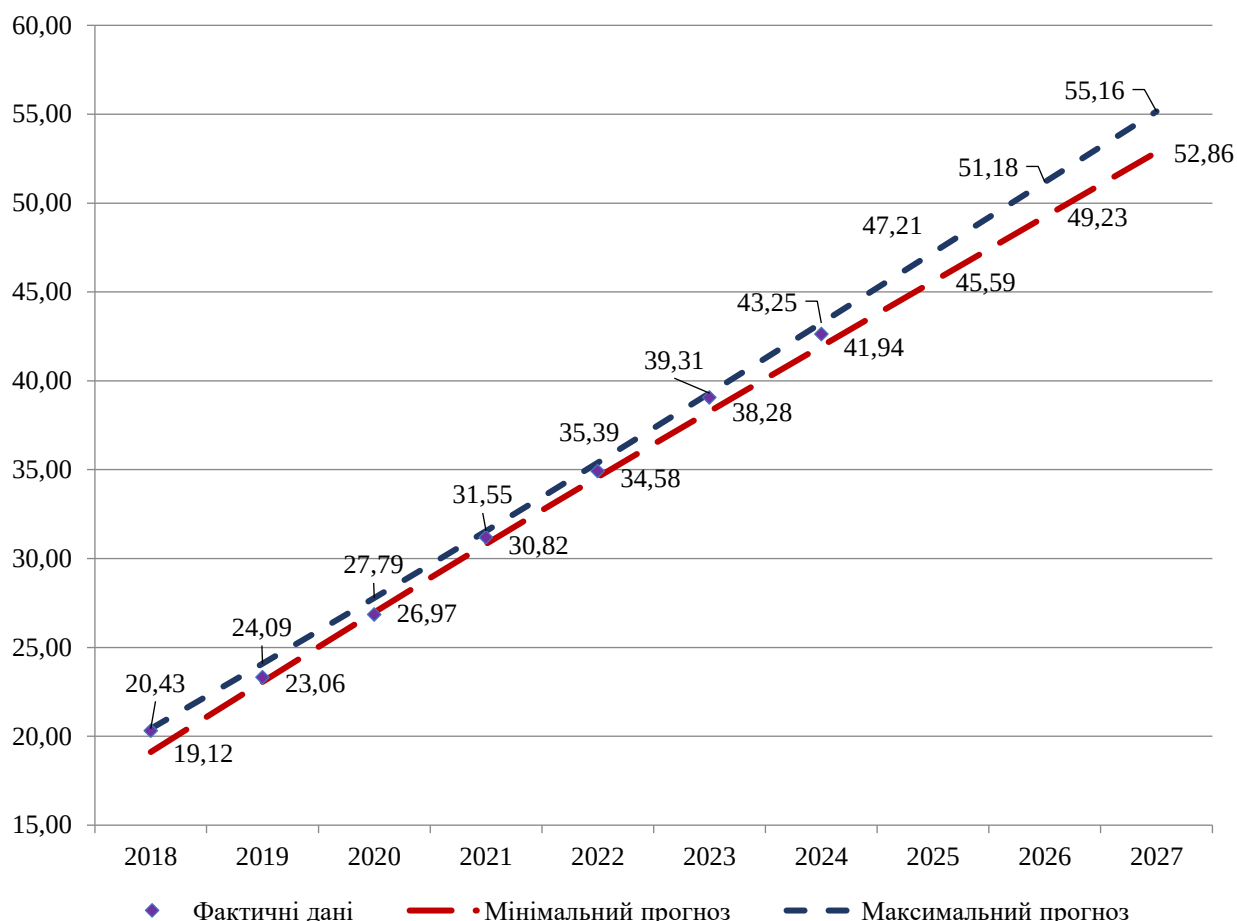


Рис. 3.6 Динаміка та прогнозовані значення рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах агропродовольчої сфери (у %) за 2018-2024 рр.; 2026-2027 рр. [сформовано автором]

Адекватність одержаного рівняння початковим даним перевірялась за критерієм Фішера. Фактичне значення даного критерію 5890,77 перевищує критичне значення, рівне 6,61. Отже, рівняння парної лінійної регресії є адекватним початковим даним і його можна використовувати для прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки в наступні роки.

Прогнозоване значення комплексної інтегральної оцінки управління діджиталізацією маркетингової діяльності та її складових на середніх підприємствах агропродовольчої сфери на 2026 р. становить 61,1 %, а на 2027 р. – 65,3 %. Прийнявши імовірність $\gamma = 0,95$, одержано, що значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх підприємствах агропродовольчої сфери

в 2026 р. належатиме проміжку від 60,3 % до 61,9 %, а в 2027 р. належатиме проміжку від 64,5 % до 66,2 % (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

Прогнозування інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових для середніх підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Інтегральні оцінки	Значення 2024 р.	Прогнозовані значення, %		Прогнозовані інтервали, %	
		2026 р.	2027 р.	2026 р.	2027 р.
Рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства	55,3	64,5	69,0	[63,5; 65,6]	[67,8; 70,2]
Рівень управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості	56,5	65,7	70,2	[64,5; 66,9]	[68,8; 71,6]
Рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	54,5	63,7	67,9	[62,4; 64,9]	[66,5; 69,4]
Рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	37,4	43,3	46,7	[41,4; 45,2]	[44,5; 49,0]
Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	52,5	61,1	65,3	[60,3; 61,9]	[64,5; 66,2]

Можна зробити висновок про позитивну динаміку зростання рівня цифровізації маркетингової діяльності середніх агропродовольчих підприємств. Загалом, підприємства перебувають на середньому рівні діджиталізації, але активно рухаються до високого. У 2024 р. загальний рівень управління цифровізацією становить 52,5 %, що відповідає середньому рівню. Прогнозовані значення вказують на стабільне зростання, що свідчить про системний підхід до цифрової трансформації в секторі.

Найвищі показники зафіксовано в сферах клієнтоорієнтованості (56,5 % у 2024 р.) та рівні цифровізації маркетингової діяльності (55,3 % у 2024 р.). Ці показники вже перебувають на середньому рівні та за прогнозами до 2027 р. досягнуть 70,2 % та 69,0 % відповідно, що майже відповідає високому рівню. Зазначене свідчить про те, що підприємства ефективно використовують

цифрові канали для взаємодії з клієнтами та просування своєї продукції. Найбільш проблемною сферою залишається кадровий потенціал, який у 2024 р. становить лише 37,4 % – це базовий рівень цифровізації. Попри прогнозоване зростання до 46,7 % у 2027 р., цей показник залишається найнижчим серед усіх, що вказує на дефіцит кваліфікованих фахівців та недостатню увагу до навчання персоналу, і виступає основним бар'єром для подальшого зростання. Показник фінансування у 2024 р. перебуває на середньому рівні (54,5 %), і за прогнозами зростатиме, досягнувши 67,9 % у 2027 р., що демонструє про готовність підприємств інвестувати в цифрові технології, які ще не досягли оптимального рівня розподілу ресурсів.

У підсумку, для сталого розвитку цифровізації, середнім за розміром агропродовольчим підприємствам необхідно активно інвестувати в навчання та підвищення кваліфікації персоналу, щоб усунути існуючий розрив між технологічними можливостями та людським потенціалом (рис. 3.7).

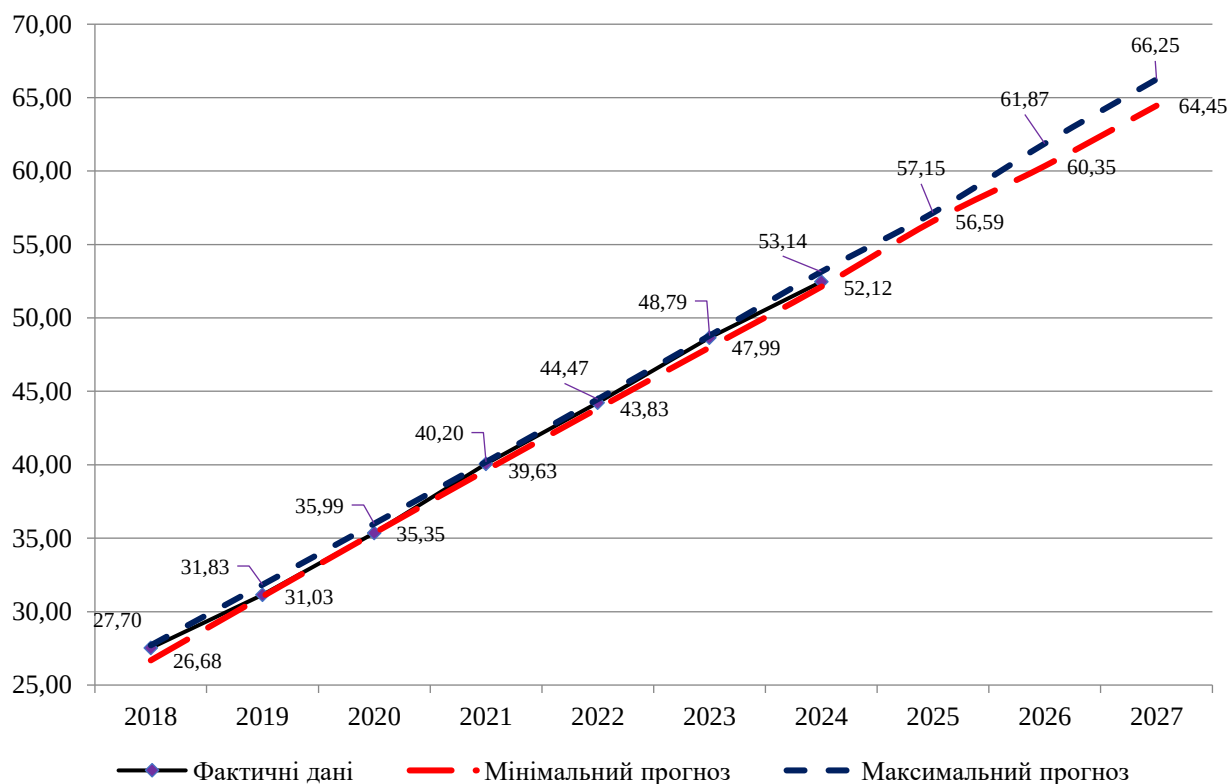


Рис. 3.7. Динаміка та прогнозовані значення рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх підприємствах агропродовольчої сфери (у %) за 2018-2024 рр.; 2026-2027 рр. [сформовано автором]

Для прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки управління цифровим маркетингом та її складових на великих підприємствах агропродовольчої сфери використано рівняння парної лінійної регресії $W(t) = at + b$, а відповідні коефіцієнти a та b , аналогічно попереднім варіантам визначено із системи рівнянь (3.43):

$$\begin{cases} 140a + 28b = 1477,54 \\ 28a + 7b = 339,038 \end{cases} \quad (3.43)$$

Розв'язок цієї системи: $a = 4,34$ $b = 31,28$, тому рівняння парної лінійної регресії має вигляд: $W(t) = 4,24t + 31,28$. Адекватність одержаного рівняння початковим даним перевірялась за критерієм Фішера. Фактичне значення даного критерію 5670,16 перевищує критичне значення, рівне 6,61. Отже, рівняння парної лінійної регресії є адекватним початковим даним і його можна використовувати для прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки в наступні роки.

У 2024 р. інтегральний рівень управління цифровізацією становить 61,1 %, що свідчить про активне використання цифрових інструментів. За прогнозами, до 2026 р. цей показник зросте до 70,1 %, а до 2027 р. – до 74,5 %. Це вказує на системну цифрову трансформацію, що дозволяє підприємствам отримувати значні конкурентні переваги (табл. 3.16). Прийнявши імовірність $\gamma = 0,95$, одержимо, що значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровим маркетингом на великих підприємствах агропродовольчої сфери в 2026 р. належатиме проміжку від 69,3 % до 70,9 %, а в 2027 р. належатиме проміжку від 73,5 % до 75,4 %.

На основі наданих даних, можна зробити висновок про стабільне та динамічне зростання рівня цифровізації маркетингової діяльності великих агропродовольчих підприємств України. Аналізовані підприємства аграрної сфери вже перебувають на середньому рівні цифровізації, але активно наближаються до високого.

Таблиця 3.16

Прогнозування інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових для великих підприємств агропродовольчої сфери України (у %) за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Інтегральні оцінки	Значення 2024 р.	Прогнозовані значення, %		Прогнозовані інтервали, %	
		2026 р.	2027 р.	2026 р.	2027 р.
Рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства	65,7	74,9	79,3	[73,9; 76,0]	[78,1; 80,5]
Рівень управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості	65,1	75,4	80,2	[74,2; 76,6]	[78,8; 81,6]
Рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	59,9	68,9	73,0	[67,5; 70,2]	[71,3; 74,6]
Рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	49,0	56,5	60,3	[54,4; 58,7]	[57,8; 62,8]
Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	61,1	70,1	74,5	[69,3; 70,9]	[73,5; 75,4]

Найвищі показники спостерігаються у сферах клієнтоорієнтованості (65,1 % у 2024 р.) та рівні цифровізації маркетингової діяльності (65,7 % у 2024 р.). Ці показники вже знаходяться на середньому рівні та за прогнозами до 2027 р. досягнуть 80,2 % та 79,3 % відповідно, що відповідає високому рівню цифровізації та свідчить про ефективне використання цифрових каналів для взаємодії з клієнтами та просування продукції. Найбільш проблемною сферою залишається кадровий потенціал, який у 2024 р. становить лише 49,9 % – це все ще базовий рівень цифровізації. Попри прогнозоване зростання до 60,3 % у 2027 р., цей показник залишається найнижчим серед усіх і є основним бар'єром для подальшого зростання. Показник фінансування у 2024 р. перебуває на середньому рівні (59,9 %), і за прогнозами зростатиме, досягнувши 73,0 % у 2027 р, що демонструє, що підприємства готові інвестувати в цифрові технології, але можуть потребувати оптимізації розподілу ресурсів для досягнення максимальної ефективності (рис. 3.8).

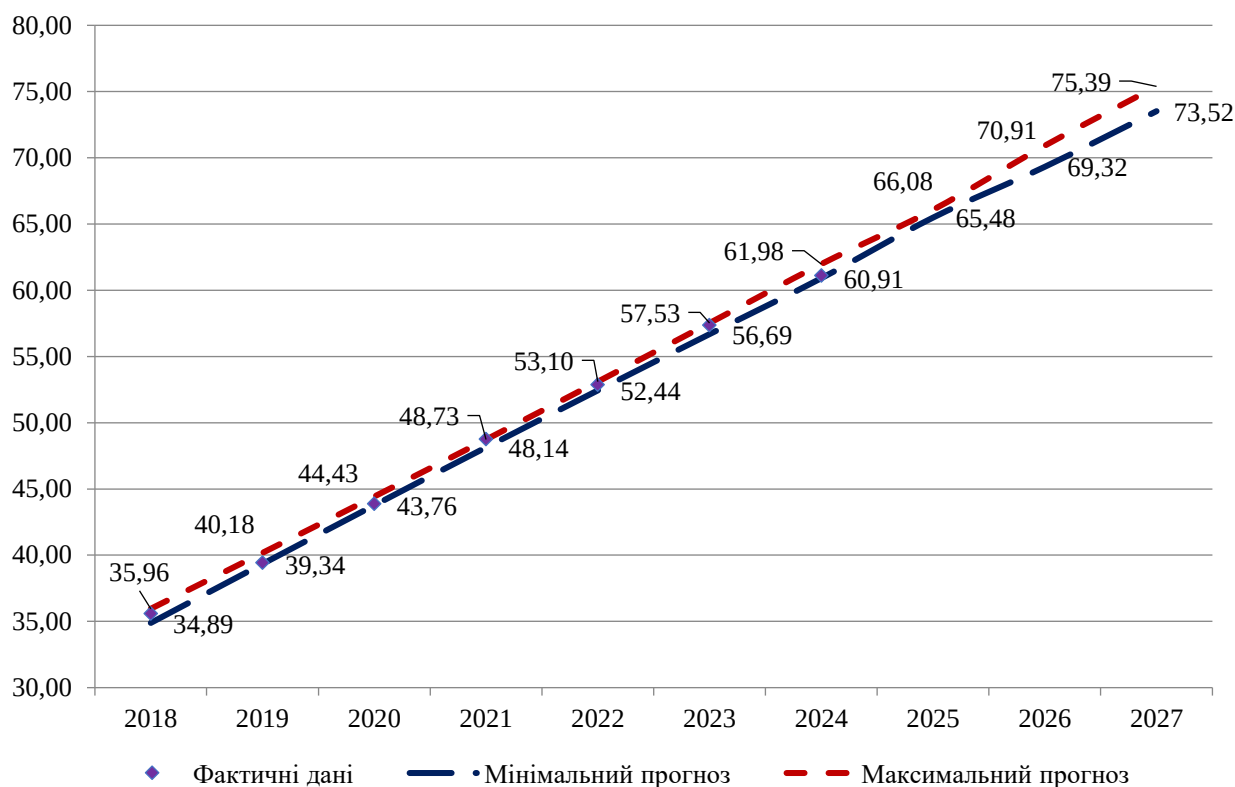


Рис. 3.8. Динаміка та прогнозовані значення рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на великих підприємствах агропродовольчої сфери (у %) за 2018-2024 рр.; 2026-2027 рр. [сформовано автором]

Як і іншим групам аналізованих підприємств, в аспекті забезпечення розвитку процесів цифровізації великим агропродовольчим підприємствам варто приділяти першочергову увагу формуванню та розвитку людського капіталу, яке передбачає системні інвестиції у навчання працівників, підвищення їх кваліфікації та розвиток цифрових компетентностей, оскільки лише за умови постійного професійного зростання персоналу можливо зменшити наявний розрив між технічними можливостями, які надають сучасні цифрові інструменти, та рівнем готовності працівників їх ефективно застосовувати у практичній діяльності. Крім того, акцент на навчанні забезпечує не тільки підвищення ефективності використання цифрових технологій, а й сприяє формуванню інноваційного мислення, адаптивності та здатності колективу швидко реагувати на зміни ринкового середовища. Отже, саме стратегічне поєднання технологічних інновацій та інтелектуального

розвитку персоналу стає ключовою умовою досягнення сталого прогресу у сфері цифровізації агропродовольчих підприємств.

Розраховані прогнозні значення показників інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових дозволяють визначити вектори стратегічного розвитку аналізованих підприємств, зокрема побудувати матриці переходу стратегій, які визначають з однієї сторони значеннями показників рівнів цифровізації маркетингової діяльності, управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності та кадровим потенціалом управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств, а з іншої – значенням інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства (рис. 3.9).

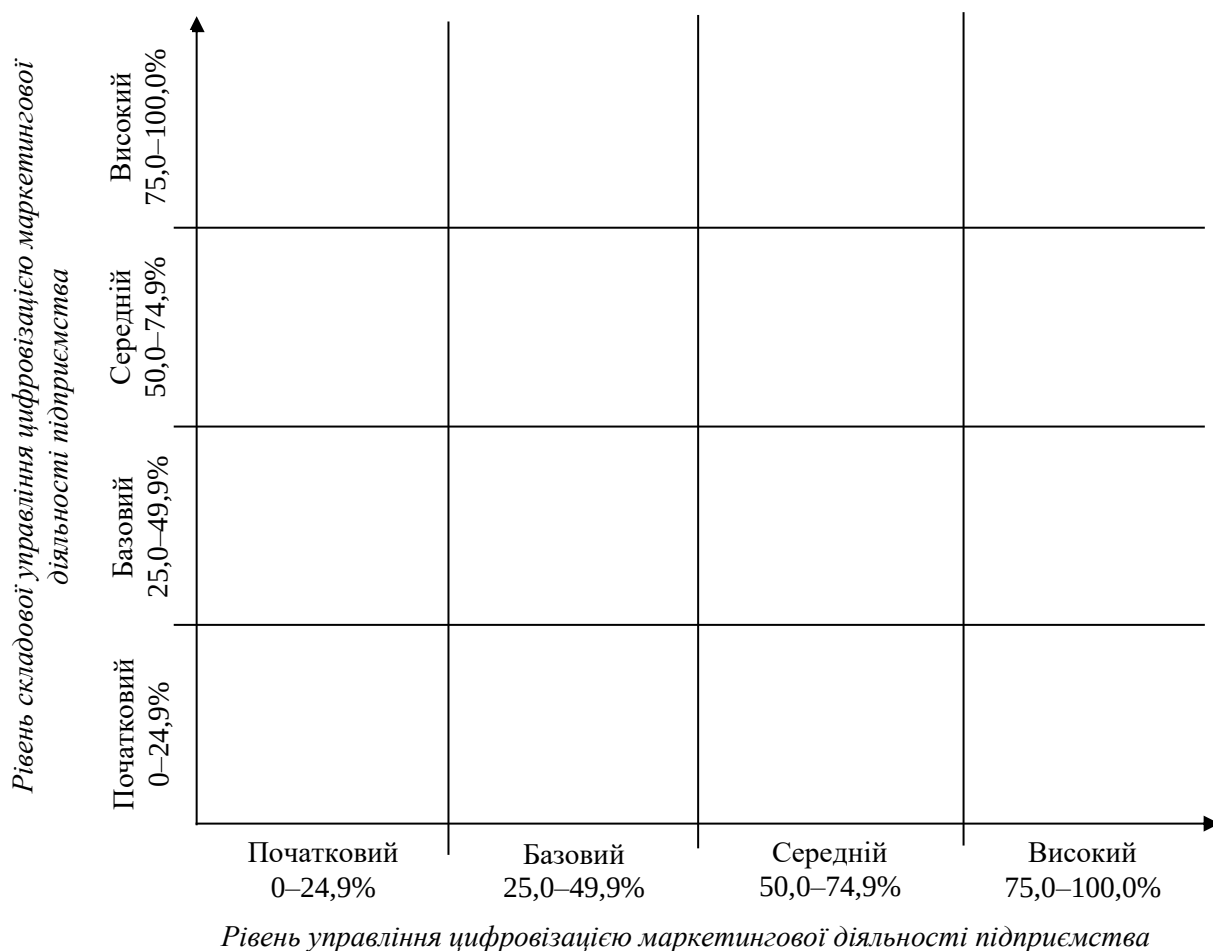


Рис. 3.9. Модель матриці визначення стратегії управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано автором на основі 7; 11; 39; 41; 53-55]

Кожен квадрат матриці відповідає певній комбінації цих показників і отримав назву стратегії, яка відображає основний фокус цифрового маркетингу на конкретному етапі розвитку підприємства. Стратегії всередині матриць розташовані таким чином, що рух по осі X і Y відповідає зростанню цифрової зрілості підприємства, що дозволяє наочно продемонструвати поступовий розвиток: від початкового використання базових діджитал інструментів до повністю автоматизованих та аналітично керованих маркетингових процесів. Така структура дозволяє підприємствам визначити свій поточний рівень цифровізації, виявити слабкі місця та визначити пріоритетні напрямки вдосконалення маркетингової діяльності. Для підприємств аграрної сфери матриці мають практичне значення, оскільки вони дозволяють формувати поетапний план розвитку цифрового маркетингу. На основі цих матриць керівники можуть визначати, які інструменти впроваджувати першочергово, які компетенції персоналу розвивати, а також у які канали та технології інвестувати. Особливо важливим є аспект клієнтоорієнтованості, оскільки матриці демонструють шляхи впровадження персоналізації, омніканальної взаємодії та програм лояльності, що підвищує ефективність продажів та формує позитивний досвід клієнтів.

Таким чином, побудовані матриці дозволяють підприємствам аграрного сектору системно оцінювати свій рівень цифрової зрілості, визначати стратегічні пріоритети у цифровому маркетингу та планувати послідовний розвиток з урахуванням ресурсів, компетенцій і потреб клієнтів. Першою із запропонованих матриць є матриця, яка визначає стратегію цифровізації маркетингової діяльності підприємства та визначається на основі значень показників рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства та рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства (додаток Л, табл. Л.1). Аналогічно визначаються матриці визначення стратегії управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості (додаток Л, табл. Л.2), стратегії фінансування цифрового маркетингу (додаток Л,

табл. Л.3) та стратегії кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства (додаток Л, табл. Л.4) [3; 13; 19-20; 24; 27; 29; 40; 43-46].

На основі побудованих матриць можливо визначити стратегії для кожної групи підприємств станом на 2024 р., а також ключові напрямки реалізації цих стратегій. В подальшому, на основі прогнозованих показників можливо відобразити перехід цих стратегій на новий – нижчий або ж вищий рівень, знову ж таки відображаючи базові напрямки реалізації цих стратегій. Відтак, на основі розрахованих та прогнозованих інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України та його складових у 2024 р. та у 2026-2027 рр. доцільно виокремити наступні стратегії та їх зміну (табл. 3.17):

– щодо напрямку стратегій цифровізації маркетингової діяльності аграрного підприємства, доцільно відмітити, що малі агропродовольчі підприємства у 2024 р. перебували на етапі реалізації стратегії цифрової автоматизації, яка характеризувалася початковим упровадженням базових цифрових інструментів маркетингу, автоматизацію ключових процесів, використанням email-маркетингу, соціальних мереж і традиційного таргетингу. Основна увага зосереджувалася на переході від ручних до частково автоматизованих операцій. Водночас, за прогнозованими значеннями у 2026-2027 рр. цій групі підприємств потрібно здійснити перехід до стратегії аналітично-керованої цифровізації, що передбачає активне використання маркетингової аналітики для стратегічного планування, інтеграцію e-commerce з CRM-системами, відстеження ефективності каналів за показниками ROI та прийняття рішення на основі даних. Такий розвиток відображає рух від операційної ефективності до аналітичної зрілості маркетингової діяльності;

– щодо напрямку стратегій управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, то характерною для 2024 р. була стратегія цифрової сегментації, яка передбачала поділ клієнтів на основні групи, проведення регулярних маркетингових кампаній і базову персоналізацію пропозицій. Основна мета полягала у створенні перших елементів клієнтоорієнтованої

взаємодії з використанням цифрових інструментів. Для 2026–2027 рр. передбачається перехід до стратегії прогнозування та автоматизації, орієнтованої на використання штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів, автоматизацію маркетингових комунікацій і побудову системи підвищення лояльності. Це передбачає зміщення фокусу з реактивного маркетингу до проактивної моделі;

Таблиця 3.17

Матриця переходу стратегій цифровізації маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери у 2024 р. та у 2026–2027 рр. [сформовано автором на основі 3; 7; 11-14; 19; 20; 22; 25; 27; 35-37; 39-42; 49]

Вид стратегії	Роки		
	2024	2026	2027
Стратегії цифровізації маркетингової діяльності аграрного підприємства	Стратегія цифрової автоматизації: – автоматизація ключових процесів маркетингу; – застосування email та соціальні мережі; – початковий таргетинг.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; оптимізація каналів за ROI.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.
Стратегії управління цифровізацією на основі клієнто-орієнтованості аграрного підприємства	Стратегія цифрової сегментації: – сегментація клієнтів; – регулярні маркетингові кампанії; – початкова персоналізація.	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ШІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ШІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.
Стратегії фінансування цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія збалансованого маркетингового фінансування: – регулярні витрати на email, соцмережі, таргетинг; – оптимізація рекламного бюджету; аналіз KPI.	Стратегія партнерських digital-кампаній: – спільні маркетингові проекти з партнерами; – розвиток e-commerce каналів; – підтримка інноваційних інструментів.	Стратегія партнерських digital-кампаній: – спільні маркетингові проекти з партнерами; – розвиток e-commerce каналів; підтримка інноваційних інструментів.
Стратегії кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія командної digital-роботи: – спільна робота над кампаніями; – розподіл ролей у команді; базова автоматизація.	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; підготовка digital-лідерів.	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; підготовка digital-лідерів.

– щодо напрямку стратегій фінансування цифрового маркетингу аграрного підприємства, то станом на 2024 р. фінансова політика малих аграрних підприємств реалізовувалася через стратегію збалансованого маркетингового фінансування, яка передбачала оптимізацію рекламних бюджетів, обережне використання коштів на цифрові інструменти (email, соціальні мережі, таргетинг) і базовий аналіз ключових показників ефективності. У міру зростання цифрової зрілості підприємства у 2026-2027 рр. планується перехід до стратегії партнерських digital-кампаній, що відображає розширення фінансової участі у спільних маркетингових ініціативах, залучення партнерів до digital-проектів, розвиток e-commerce каналів і підтримку інноваційних інструментів. Такий перехід означає трансформацію фінансування з утилітарного в інвестиційно-орієнтоване, спрямоване на створення цифрової цінності;

– щодо напрямку кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства, то у 2024 р. для малих суб'єктів господарювання кадровий розвиток у сфері цифрового маркетингу відповідав стратегії командної digital-роботи, яка передбачала розподіл ролей у команді, спільну роботу над кампаніями та базову автоматизацію процесів. Основна увага приділялася формуванню командної взаємодії та мінімальному засвоєнню цифрових інструментів. Проте у 2026-2027 рр. прогнозується реалізація стратегії співпраці з університетами та тренерами, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників, розвиток поглиблених компетенцій у сфері аналітики, digital-комунікацій, управління клієнтськими даними й підготовку digital-лідерів. Це свідчить про поступовий перехід від базових навичок до системного формування кадрового потенціалу для управління цифровими трансформаціями.

Надалі доцільно визначити й стратегічний набір щодо управління цифровізацією маркетингу станом на 2024 р. з перспективами його трансформації відповідно до прогностичних даних для середніх підприємств агропродовольчої сфери (табл. 3.18).

Таблиця 3.18

Матриця переходу стратегій цифровізації маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери у 2024 р. та у 2026–2027 рр. [сформовано автором на основі 3; 7; 11-14; 19; 20; 22; 25; 27; 35-37; 39-42; 49]

Вид стратегії	Роки		
	2024	2026	2027
Стратегії цифровізації маркетингової діяльності аграрного підприємства	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.
Стратегії управління цифровізацією на основі клієнто-орієнтованості аграрного підприємства	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ШІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ШІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ШІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.
Стратегії фінансування цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ШІ-інструментів.	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ШІ-інструментів.	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ШІ-інструментів.
Стратегії кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; підготовка digital-лідерів.	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; підготовка digital-лідерів.	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; підготовка digital-лідерів.

У 2024 р. та 2026-2027 рр. середні агропродовольчі підприємства демонструють стабільну динаміку зростання цифрової зрілості маркетингової діяльності, що підтверджується підвищенням інтегральних оцінок за всіма складовими, їх значення свідчать про те, що складові рівня оцінки управління цифровізацією маркетингу, як і загальний його рівень, знаходиться в межах

базового рівня (рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства, 2024 р. – 37,4 %, 2026 р. – 43,3 % та 2027 р. – 46,7 %) та середнього рівня (рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства, 2024 р. – 55,3 %, 2026 р. – 64,5 % та 2027 р. – 69,0 %; рівень управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, 2024 р. – 56,5 %, 2026 р. – 65,7 % та 2027 р. – 70,2 %; рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства, 2024 р. – 54,5 %, 2026 р. – 63,7 % та 2027 р. – 67,9 %; та рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства, 2024 р. – 52,5 %, 2026 р. – 61,1 % та 2027 р. – 65,3 %).

Відтак, щодо стратегічного напрямку цифровізації маркетингової діяльності слід зазначити, що середні за розміром підприємства аграрної сфери вже у 2024 р. досягли рівня стратегії аналітично-керованої цифровізації, яка залишатиметься домінуючою до 2027 р., яка характеризується достатнім рівнем цифрової інтеграції, аналітичних та технічних інструментів, які дозволяють здійснювати прийняття маркетингових рішень на основі даних. Зростання інтегрального показника цифровізації маркетингової діяльності цієї групи підприємств з 55,3 % до 69,0 % свідчить про поглиблення використання CRM-систем, оптимізацію digital-каналів та розвиток e-commerce-платформ. Основний акцент у цей період зміщується з впровадження базових інструментів на аналітичну оптимізацію й стратегічне управління цифровими потоками.

Завдяки зростанню показника клієнтоорієнтованого управління цифровізацією з 56,5 % у 2024 р. до 70,2 % у 2027 р., підприємства утримують стратегію прогнозування та автоматизації протягом усього прогнозного періоду, що свідчить про глибоку персоналізацію маркетингу середнього бізнесу агропродовольчої сфери, в тому числі, із використанням систем штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів, побудови автоматизованих кампаній та підтримки лояльності. У 2026-2027 рр. стратегія еволюціонує в напрямі більш точного прогнозування, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на запити споживачів, а й передбачати їх потреби, формуючи стійку конкурентну перевагу на ринку.

Фінансовий аспект цифровізації маркетингу середніх підприємств агропродовольчої сфери демонструє найдинамічніше зростання: з 54,5 % до 67,9 %, що відповідає розвитку стратегії інноваційного фінансування маркетингу. Відтак, агропідприємства активно залучають грантові ресурси, партнерські інвестиції та венчурні механізми для розвитку digital-напрямів. Протягом 2026-2027 рр. стратегія зберігає сталість, проте її зміст поступово ускладнюється: зростає частка витрат на розширення e-commerce, упровадження ШІ-інструментів, цифрову аналітику та автоматизацію рекламних кампаній, що говорить про наближення до стратегії прогностичного фінансування маркетингу як одного з драйверів маркетингової ефективності.

Найнижчі, але поступово зростаючі значення має кадровий аспект цифровізації маркетингу, із зміною значення рівня з 37,4% у 2024 р. до 46,7% у 2027 р., яке відображає рух у межах стратегії співпраці з університетами та тренерами, спрямованої на підвищення кваліфікації персоналу, розвиток компетенцій у сфері аналітики, цифрових комунікацій і управління клієнтськими даними. Поступове зростання рівня кадрового потенціалу вказує на усвідомлення середніми підприємствами важливості людського чинника в реалізації цифрових перетворень. У майбутньому це створить основу для переходу до стратегії формування внутрішніх digital-експертів та лідерів змін.

Отже, у 2024-2027 рр. середні підприємства агропродовольчої сфери України проходять етап стабілізації цифрової трансформації маркетингової діяльності. Їх розвиток характеризується аналітичною зрілістю, фінансовою гнучкістю, клієнтоорієнтованим підходом та поступовим зміцненням кадрового потенціалу. Сукупність цих факторів забезпечує перехід від фази технологічного впровадження до етапу стратегічного управління цифровими процесами.

Аналогічним чином доцільно визначити стратегічний набір щодо цифровізації маркетингової діяльності для великих підприємств агропродовольчої сфери (табл. 3.19).

Таблиця 3.19

Матриця переходу стратегій цифровізації маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери у 2024 р. та у 2026–2027 рр. [сформовано автором на основі 3; 7; 11-14; 19; 20; 22; 25; 27; 35-37; 39-42; 49]

Вид стратегії	Роки		
	2024	2026	2027
Стратегії цифровізації маркетингової діяльності аграрного підприємства	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.	Стратегія постійної цифрової оптимізації: – передбачувана аналітика та прогнозування; – вдосконалення каналів комунікації; – системна персоналізація.
Стратегії управління цифровізацією на основі клієнто-орієнтованості аграрного підприємства	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання ІІІ для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.	Стратегія персоналізації ІІІ та Big Data: – використання ІІІ та Big Data для персоналізації; – прогностичні маркетингові кампанії; – комплексна аналітика.	Стратегія персоналізації ІІІ та Big Data: – використання ІІІ та Big Data для персоналізації; – прогностичні маркетингові кампанії; – комплексна аналітика.
Стратегії фінансування цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ІІІ-інструментів.	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ІІІ-інструментів.	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ІІІ-інструментів.
Стратегії кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; – підготовка digital-лідерів.	Стратегія ІІІ та аналітика у маркетингу: – використання ІІІ для прогнозування; – моніторинг результатів маркетингових кампаній; – автоматизація процесів маркетингу.	Стратегія ІІІ та аналітика у маркетингу: – використання ІІІ для прогнозування; – моніторинг результатів маркетингових кампаній; – автоматизація процесів маркетингу.

Аналіз матриці переходу стратегій цифровізації маркетингової діяльності для великих підприємств аграрної сфери свідчить про стійку динаміку зростання цифрової зрілості та поступовий перехід до більш складних, аналітично орієнтованих моделей управління. Значення показника рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств

суттєво зростає – з 61,1 % у 2024 р. до прогнозованого значення 74,5 % у 2027 р., та передбачає його знаходження на середньому рівні, але дуже наближеному до високого рівня. Прогнозне значення інтегральної оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності великих підприємств демонструє підвищення з 65,7 % у 2024 р. до прогнозованого 79,3 % у 2027 р., що передбачає перехід з середнього до високого рівня. Зазначене вказує на ефективність реалізації стратегій, спрямованих на глибшу аналітику, інтеграцію CRM-систем і підвищення рентабельності цифрових каналів. У 2024-2026 рр. у зазначеної групи підприємств переважала стратегія аналітично-керованої цифровізації, а у 2027 р. планується перехід до стратегії постійної цифрової оптимізації, яка базується на прогнозуванні, персоналізації комунікацій та інтегрований аналітиці в реальному часі.

У сфері управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості відзначається перехід від стратегії прогнозування та автоматизації (2024 р. – 65,1 %) до стратегії персоналізації на основі III та Big Data (2026-2027 рр. – 75,4 %, 80,2 % відповідно). Зазначене вказує на активне впровадження технологій штучного інтелекту для прогнозування поведінки клієнтів, побудови індивідуальних маркетингових сценаріїв та створення комплексної аналітичної екосистеми великими підприємствами аграрної сфери. Перехід від середнього до високого рівня управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості свідчить про глибоку інтеграцію аналітичних інструментів у процес прийняття рішень.

Рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств аграрного сектору знаходиться на середньому рівні. Водночас, спостерігається зростання із 59,9% у 2024 р. до прогнозованого значення 73,0 % у 2027 р., що вказує на забезпечення стабільності стратегії інноваційного фінансування маркетингу протягом аналізованого й прогностичного періоду, а відповідно на здатність утримувати сталу інвестиційну модель, спрямовану на використання грантових й венчурних ресурсів, розширення e-commerce та впровадження

інтелектуальних digital-інструментів. Рівень фінансування підтверджує нарощування інвестицій у розвиток цифрових технологій та зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Стратегічний напрямок кадрового потенціалу, як і в попередніх групах підприємств, має найнижчі значення показників, проте саме у групі великих підприємств демонструє найдинамічніший прогрес: перехід від стратегії співпраці з університетами та тренерами (2024 р. – 49,0 %) до стратегії ІІІ та аналітики у маркетингу (2026-2027 рр. – 26,5 % та 60,3 % відповідно). Зазначене вказує на поступове залучення нового покоління фахівців, здатних працювати з аналітичними платформами, системами прогнозування та інтелектуальними інструментами автоматизації маркетингу. Перехід від базового до середнього рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства вказує на посилення ролі людського капіталу в забезпеченні цифрової трансформації.

Відтак, відповідно до здійснених прогнозів значень інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингу та його складових доцільно зазначити, що до 2027 р. великі підприємства агропродовольчої сфери України демонструють перехід від етапу структурованої аналітики до етапу інтегрованого управління цифровими процесами, де взаємодіють технології, фінанси, аналітика та людський капітал. Загальний рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності свідчить про становлення системного, технологічно зрілого механізму цифрового маркетингу у зазначеної групи підприємств.

Пропонована методика прогнозування інтегральної оцінки рівня управління діджиталізацією маркетингової діяльності та її складових, разом із розробленими матрицями вибору стратегій за рівнями цифровізації, клієнтоорієнтованості, фінансування та кадрового забезпечення дає змогу комплексно охарактеризувати стратегічний набір для управління розвитком цифрового маркетингу сучасного підприємства, з метою подальшого корегування та підвищення конкурентоздатності кожного суб'єкту аграрної сфери.

Водночас, традиційні маркетингові підходи, що базуються переважно на екстенсивних офлайн-стратегіях, виявляються недостатніми для забезпечення сталого розвитку та адаптації до вимог цифрової епохи. У зв'язку із зазначеним, вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом стає не просто опціональною інновацією, а критичною передумовою для збереження та зміцнення ринкових позицій. Зазначена необхідність обумовлена не тільки зміною поведінки споживачів, що дедалі більше орієнтуються на цифрові канали інформації, а й необхідністю інтеграції цифрових технологій у всі ланки управлінського циклу. Варто зазначити, що ефективність управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери прямо залежить від синергетичного зв'язку між організаційно-функціональною моделлю його управління та маркетинговою стратегією цього суб'єкту господарювання. Саме тому вдосконалення організаційно-функціональної моделі забезпечить формування належної організаційно-управлінської архітектури, в межах якої можуть бути успішно реалізовані стратегічні напрямки контент-маркетингу, спрямованого на створення релевантного контенту, таргетованої комунікації через соціальні медіа, B2B-маркетингу на професійних платформах, та локального маркетингу із використанням геотаргетингу.

3.3. Вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери

Оптимізація організаційно-функціональних моделей управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери України надасть можливість забезпечити не лише технічну можливість реалізації стратегій, але й створити основу для міжфункціональної взаємодії, що є критично важливою для агропідприємств, визначить чіткий розподіл повноважень та відповідальності, що дозволить швидко реагувати на зміни ринку, оптимізувати маркетингові бюджети та забезпечувати високу конверсію

відвідувачів у клієнтів. Зазначене вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України передбачає урахування специфіки діяльності малих, середніх та великих підприємств, рівня їх цифрової зрілості, наявних ресурсів і стратегічних пріоритетів розвитку, а також застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу, адаптованих до масштабів та структури господарювання.

Як було з'ясовано в попередньому розділі роботи більшість малих підприємств агропродовольчої сфери не мають формалізованої підсистеми управління маркетинговою діяльністю, а всі функції та рішення пов'язані із зазначеним напрямком реалізуються на рівні власника або директора, а в більш виключних випадках – на рівні інших фахівців (менеджер зі збуту, менеджер із виробництва, агроном тощо). Як правило зазначене обумовлено обмеженістю видатків на маркетингову діяльність та низьким рівнем цифровізації управлінських та виробничих бізнес-процесів. Відтак, для малих агропродовольчих підприємств удосконалена організаційно-функціональна модель має ґрунтуватися на спрощеній структурі управління, де ключові маркетингові функції можуть виконуватися одним або кількома універсальними фахівцями. Важливим є використання недорогих, але ефективних інструментів цифрового маркетингу, таких як соціальні мережі, таргетована реклама, маркетплейси та CRM-системи з базовими аналітичними можливостями (рис. 3.10).

Гнучкість та оперативність прийняття рішень забезпечують можливість швидкого реагування на зміни ринкової кон'юнктури. Отже, за зазначеної побудови стратегічні напрямки діяльності в сфері маркетингу та його цифровізації мають бути покладені на власника або ж директора підприємства. Основну маркетингову діяльність та ключові аспекти її цифровізації здійснює маркетолог-універсал, який є штатним працівником підприємства. Зазначене передбачає: цифрову комунікацію (соціальні мережі, месенджери), електронну комерцію (онлайн-продажі, співпраця з маркетплейсами),

аналітику (базові інструменти Google Analytics, CRM-системи початкового рівня), а також контент-маркетинг і підтримку клієнтів. Тобто такий універсальний спеціаліст повинен планувати, реалізовувати та контролювати операційну частину маркетингу та його діджиталізації. Через незначне фінансове бюджетування маркетингу малими підприємствами, такий фахівець може поєднувати й функціонал інших напрямків діяльності.

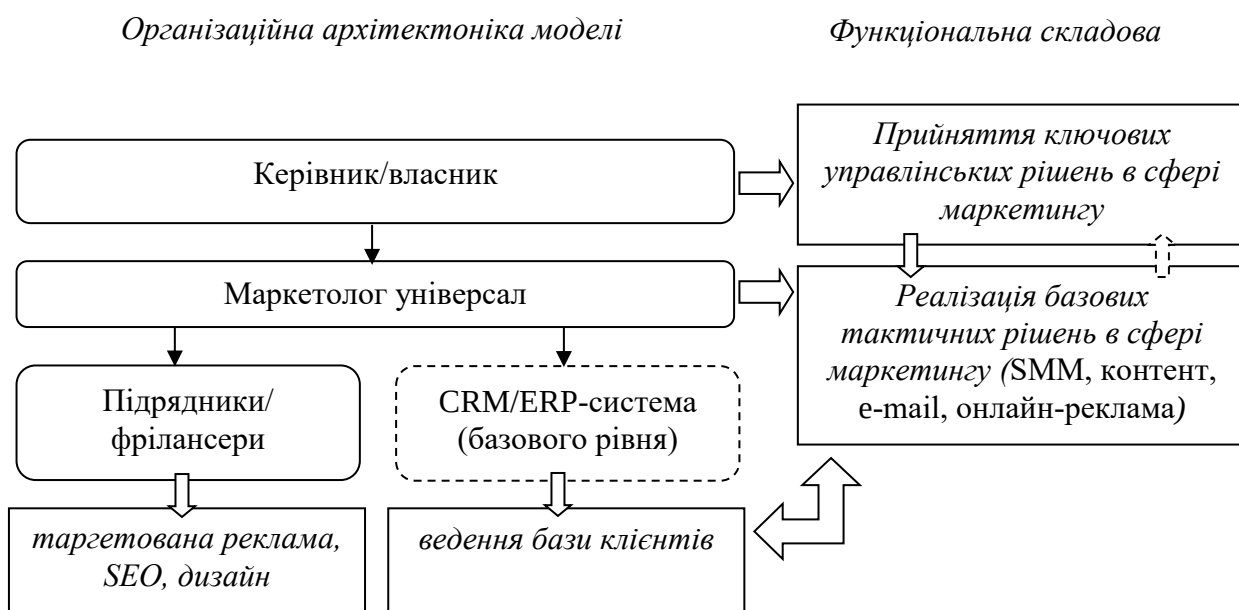


Рис. 3.10. Організаційно-функціональна модель управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Для малих агропродовольчих підприємств важливу роль у цифровізації маркетингової діяльності повинні відігравати підрядники та фрілансери, які компенсують нестачу власних спеціалістів у сфері цифрового маркетингу. За пропонованої структури їм відводиться роль тактичних виконавців окремих задач маркетингу. Основою їх функціоналу становлять спеціалізовані напрямки, які пов'язані зі створенням та просуванням контенту в соціальних мережах, налаштуванням таргетованої реклами, розробкою та підтримкою вебсайтів і онлайн-магазинів, дизайном візуальних матеріалів, а також проведенням аналітики результатів рекламних кампаній. Залучення зовнішніх виконавців дозволяє малим підприємствам залишатися гнучкими,

оптимізувати витрати на маркетинг, швидко запускати сезонні чи проєктні кампанії та отримувати доступ до сучасних інструментів та знань без потреби утримувати великий штат маркетингових працівників. Важливою складовою цієї організаційно-функціональної побудови є використання цифрового інструментарію, зокрема системи CRM/ERP базового рівня.

Звичайно, що ці системи можуть впроваджуватися окремо й незалежно одна від одної та виконувати різнонаправлені функції (рис. 3.11), проте їх інтеграція надасть можливість створити синергетичний ефект для якіснішого й оперативнішого виконання стратегічної, операційної й тактичної маркетингової діяльності.

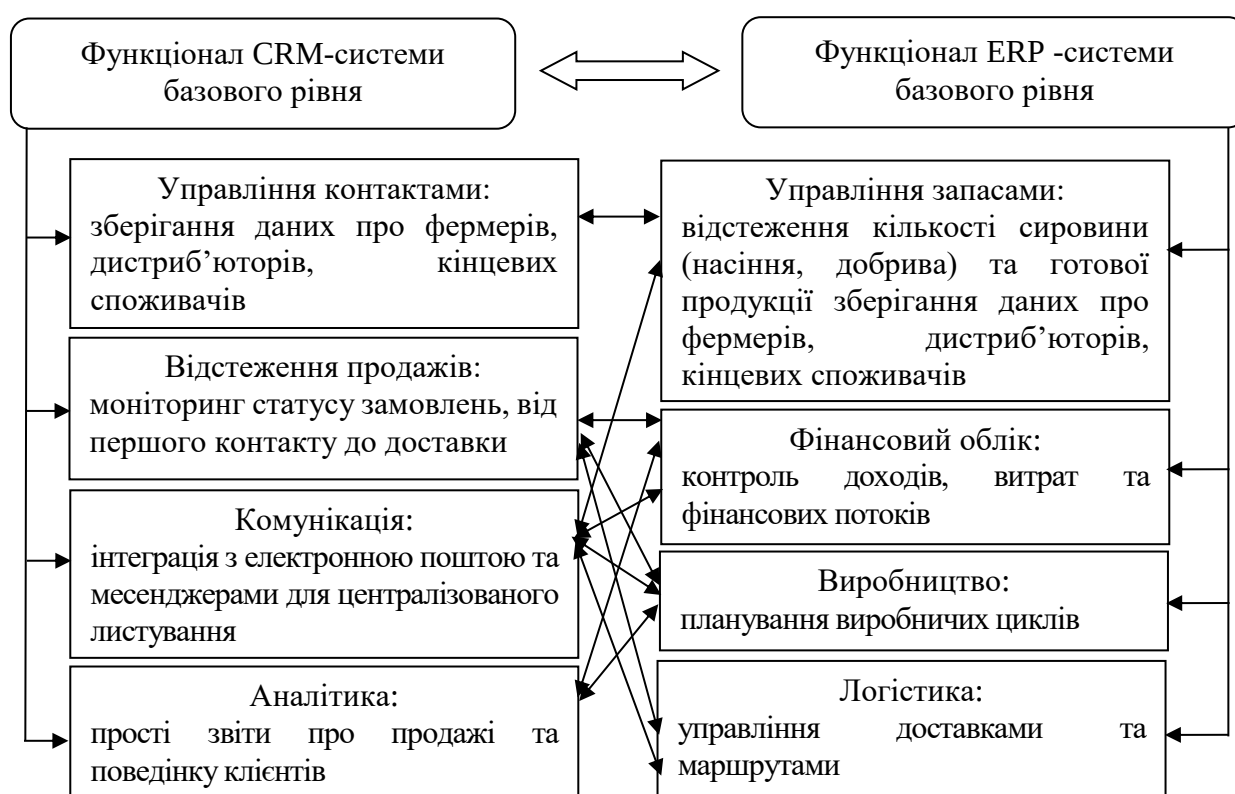


Рис. 3.11. Інструментарій управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Враховуючи обмеженість фінансових ресурсів цієї категорії підприємств рекомендується використовувати прості, безкоштовні або бюджетні рішення CRM/ERP систем, які дозволяють вести базу клієнтів і здійснювати контроль взаємодій; соціальні мережі типу Facebook, Instagram, TikTok як основний канал

комунікації, просування та залучення нових клієнтів; аналітичні панелі такі як Google Analytics, Facebook Insights чи інші прості безкоштовні інструменти для відстеження ефективності реклами та поведінки клієнтів; маркетплейси (аграрні онлайн-платформи) як доступний канал збуту, який зменшує витрати на власну IT-інфраструктуру та дозволяє швидко вийти на ринок.

Організаційно-функціональна модель управління цифровізацією маркетингової діяльності для середніх за розміром підприємств агропродовольчої сфери характеризується більш розвиненою структурою та гнучким поєднанням внутрішнього кадрового потенціалу із зовнішніми ресурсами (рис. 3.12). Вона має бути розгалуженою та передбачати розподіл маркетингових функцій між окремими функціональними виконавцями або ж підрозділами, зокрема в напрямках цифрового контенту, аналітики, роботи з клієнтами та розвитку електронної комерції.

У порівнянні із аналогічною побудовою для малих підприємств, в ній відбувається часткова спеціалізація функцій та залучення відповідних спеціалістів, або ж формування окремих підрозділів, відповідальних за конкретні напрями цифрового маркетингу, що дозволяє досягати більшої системності, підвищувати рівень аналітики та інтеграції різних цифрових каналів. Відповідно до загальних організаційних структур управління на середніх підприємствах аграрної сфери, що в більшості випадків передбачає наявність колективного органу управління, посади керівника функціонал маркетингового менеджменту на стратегічному рівні виконується власне цим ТОП-рівнем із залученням вузькоспеціалізованого фахівця із зазначеного напрямку (керівник з маркетингу) або ж створення відповідного відділу (відділ маркетингу). Саме цей кластер адміністрації діяльності підприємства визначає концептуальні перспективи маркетингу та його цифровізації. Слід відзначити, що на фахівця з маркетингу або керівника відділу маркетингу, відповідно до поданої моделі, покладаються не лише концептуальні стратегічні цілі щодо управління маркетинговою діяльністю, але й керівництво основними напрямками маркетингу та його діджиталізації.

Організаційна архітектура та функціональна складова моделі

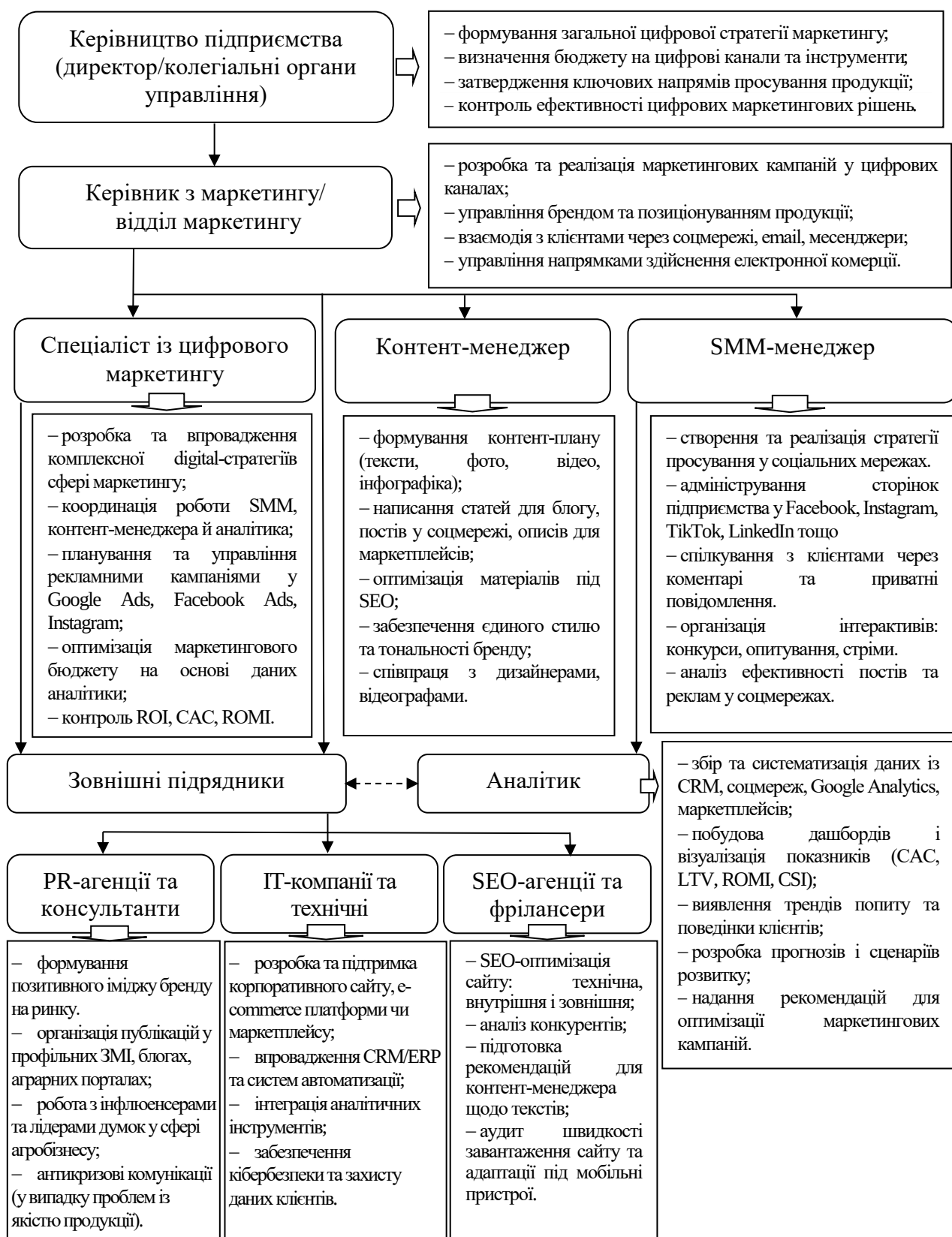


Рис. 3.12. Організаційно-функціональна модель управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх за розміром підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Водночас, у зазначеній моделі передбачається наявність спеціалістів з цифрового маркетингу, SMM-менеджерів, контент-менеджерів та аналітиків, діяльність яких координується маркетинговим відділом або керівником з маркетингу. Власне, зазначені спеціалісти в зазначеній кількості та із вказаними функціями забезпечать діджиталізацію маркетингу та найбільш ефективну його реалізацію. Зростання кількості фахівців в межах моделі ймовірно призводитиме до надлишкових видатків на маркетингову діяльність, а їх зменшення – до недовиконання поставлених маркетингових задач, що негативно відобразиться на виробничому, збутовому та інших напрямків діяльності підприємства, оскільки саме вказані фахівці виконуватимуть основний функціонал маркетингу та його цифровізації на операційному й тактичному рівнях. Для виконання специфічних завдань передбачається залучення зовнішніх підрядників або консалтингових агентств, серед яких окремо виділено IT-компанії та технічні інтегратори, SEO-агенції та фрілансери, а також PR-агенції та консультанти. Це не переобтяжуватиме бюджет, та, водночас, дозволить перекласти частину функцій на спеціалізованих суб'єктів за кожним із зазначених напрямків (табл. 3.20).

Важливим елементом моделі є використання CRM/ERP-систем середнього рівня, що включають розширені можливості управління клієнтськими відносинами, інтеграцію з e-commerce платформами, автоматизацію маркетингових кампаній, а також прогнозування попиту на основі даних. Такі системи забезпечать узгодженість роботи маркетингового, збутового та логістичного напрямів. Також, за своїм цифровим функціоналом пропонована організаційно-функціональна модель передбачає використання мультимедіальних комунікацій: соціальних мереж, корпоративних сайтів, маркетплейсів, email-маркетингу, а також цифрових платформ для взаємодії з партнерами та клієнтами.

Варто зазначити, що значна увага повинна приділятися й аналітиці, зокрема використанню BI-систем, дашбордів й спеціалізованих маркетингових інструментів, які нададуть змогу відстежувати ефективність каналів,

оптимізувати витрати та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Важливим є інтеграція в зазначену структуру й новітніх інструментів Agro CRM з прогнозуванням врожайності та попиту, яка дозволить приймати більш обґрунтовані рішення щодо обсягів виробництва та закупівель, оптимізувати запаси та уникнути надлишків чи дефіциту, ефективніше планувати продажі та маркетингові кампанії, а також зменшити ризики, пов'язані з непередбачуваністю ринку та погодних умов.

Таблиця 3.20

Розмежування функціоналу між внутрішнім персоналом та зовнішніми експертами в межах організаційно-функціональної моделі управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором на основі 9; 26; 49; 41-53; 59]

Внутрішні функції (штат підприємства)	Зовнішні підрядники (аутсорсинг/експерти)
Стратегічне управління цифровим маркетингом (розробка та координація цифрової стратегії, узгодження з бізнес-цілями)	Консалтингові агентства з цифрових трансформацій (розробка дорожніх карт, аудит цифрової зрілості)
Аналіз ринку та споживачів (CRM/ERP дані, оцінка ефективності кампаній, прогнозування)	Аналітичні компанії (Big Data, зовнішні маркетингові дослідження, конкурентний аналіз)
Управління соціальними мережами (SMM) (контент-плани, комунікація з клієнтами, модерація спільнот)	SMM-агентства (масштабні кампанії, інфлюенсер-маркетинг, просування у нових каналах)
Контент-менеджмент (створення текстів, фото, відео, адаптація для різних каналів)	Креативні студії, дизайн- та продакшн-агентства (брендові ролики, професійна графіка, 3D-візуалізації продукції)
Email-маркетинг, робота з клієнтськими базами	Провайдери автоматизованих платформ (Mailchimp, SendPulse, CRM-рішення під ключ)
Взаємодія з клієнтами (онлайн-підтримка, чат-боти, сервісні канали)	Розробники IT-рішень (чат-боти, AI-сервіси для обробки звернень, інтеграція омніканальних платформ)
Координація рекламних кампаній	Рекламні агентства (SEO, PPC, медійна реклама, таргетинг у Google, Facebook, Instagram, TikTok Ads)
Контроль бюджету та ефективності (ROMI, CAC, CSI)	Аутсорсингові фінансово-маркетингові сервіси (бенчмаркінг, аудит ROI, оптимізація рекламних витрат)

Отже, організаційно-функціональна модель цифровізації маркетингової діяльності для середніх за розміром підприємств агропродовольчої сфери базується на поєднанні внутрішньої компетентності персоналу із зовнішньою експертизою, базової автоматизації з аналітичною підтримкою, що, в результаті

забезпечить зростання конкурентоспроможності та адаптацію до умов динамічного ринку.

Для великих підприємств агропродовольчої сфери управління маркетинговою діяльністю та діджиталізацією маркетингу є складним, різностороннім та багатовекторним процесом, який потребує розгалуженої, але, в той же час, скоординованої організаційно-функціональної моделі, побудованої на принципах поглибленої спеціалізації, інтеграції та масштабності. Відтак, значні за розміром агропродовольчі підприємства та їх об'єднання потребують комплексної організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на кшталт цифрової екосистеми, яка не тільки здійснюватиме фрагментарне впровадження цифрового інструментарію, а й імплементуватиме управлінські та виробничі бізнес-процеси в діджитал-середовище, забезпечуючи синергію між усіма підсистемами менеджменту всіх його рівнях (рис. 3.13).

На рівні управління цифровим маркетингом така модель повинна передбачити утворення окремого департаменту в який входять окремі відділи, що відповідають за стратегію, аналітику, управління каналами комунікації, SEO/SEM, контент-маркетинг, SMM, електронну комерцію та інноваційні напрямки діяльності, а також забезпечують системну координацію дій між підрозділами, в тому числі через використання єдиної CRM/ERP-платформи та здійснення глибокої маркетингової аналітики.

Організаційна складова моделі управління діджиталізацією маркетингу на великих підприємствах агропродовольчої сфери формується за чітким ієрархічним принципом:

– вершиною є керівництво підприємства, яке включає колегіальні органи управління (рада директорів) та менеджера, який здійснює поточне управління діяльністю такого суб'єкту господарювання (генеральний директор). На цьому рівні визначають найголовніші стратегічні цілі управління підприємством, зокрема й в сфері маркетингу: формування маркетингової політики та стратегії діяльності, їх інтеграція із загальною стратегією, брендинг підприємства та його продукції, визначення розміру та напрямків фінансування, та інші аспекти;

Організаційна архітектура та функціональна складова моделі

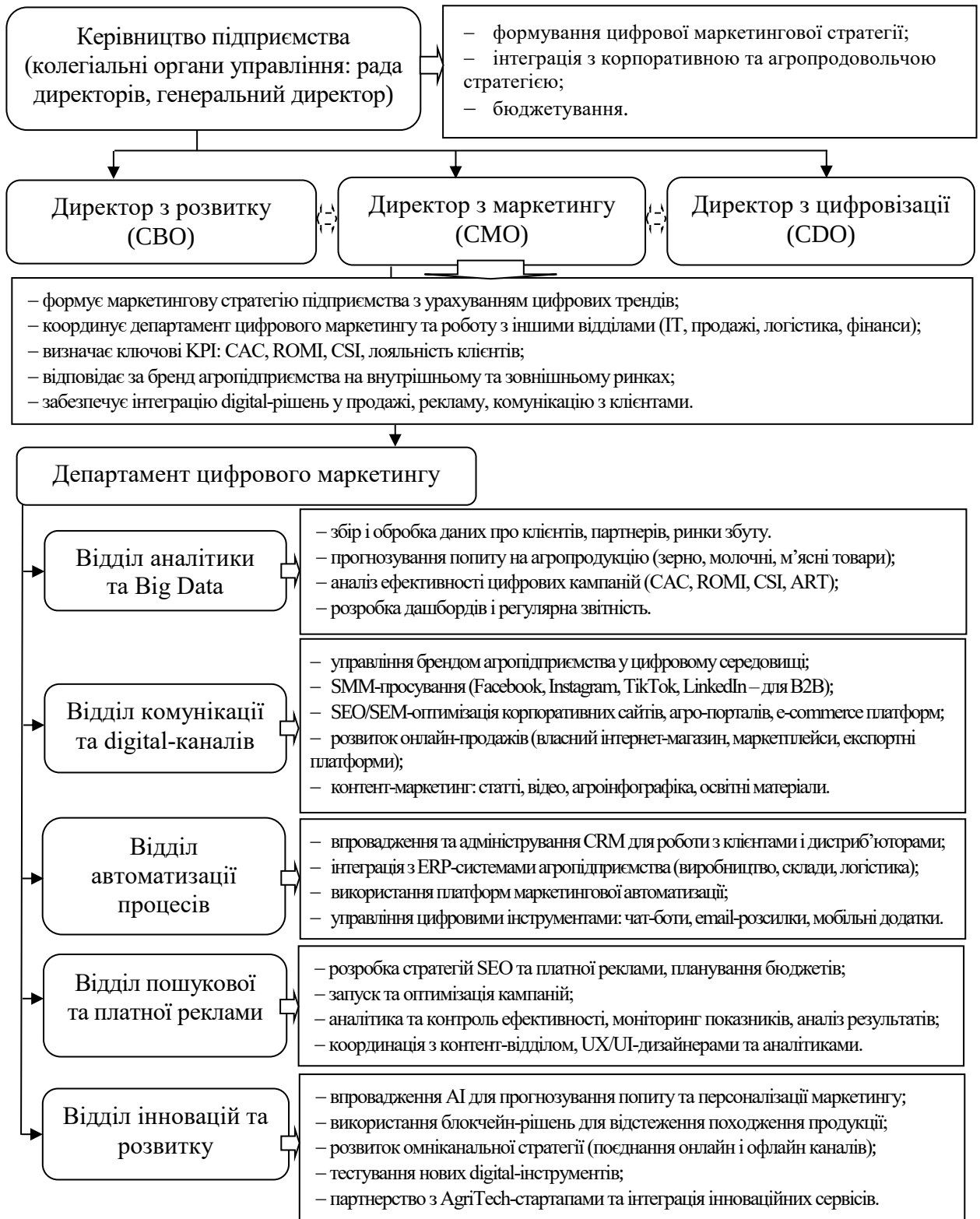


Рис. 3.13. Організаційно-функціональна модель управління цифровізацією маркетингової діяльності на великих підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором]

– другим за рівнем щаблем є директор із цифрового маркетингу, який очолює департамент цифрового маркетингу. Він підпорядковується

безпосередньо вищому менеджменту підприємства, що й окреслює стратегічне значення цифрового маркетингу для великого аграрного бізнесу. Зазначена підпорядкованість надає можливість оперативно інтегрувати маркетингові ініціативи у загальну бізнес-стратегію та отримувати необхідні ресурси. Водночас, він активно співпрацює з іншими функціональними директорами, зокрема директором з цифровізації та директором із розвитку підприємства. У напрямку діяльності із директором з цифровізації відбувається синхронізація технологій (директор із цифрового маркетингу надає інформацію про потреби маркетингового департаменту щодо програмного забезпечення: CRM, системи автоматизації маркетингу тощо, а директор із цифровізації забезпечує їх впровадження, інтеграцію та підтримку), управління даними (спільно формують моделі та механізми збору, обробки та використання даних з Big Data, зокрема директор із цифровізації відповідає за створення технологічної інфраструктури, а директор із цифрового маркетингу – за її використання для сегментації аудиторії, персоналізації комунікації та підвищення ефективності рекламних кампаній, впровадження інновацій (директори спрямовують спільні зусилля для відстеження нових технологічних трендів та проводять їх оцінювання для підвищення ефективності бізнесу).

Взаємодія з директором із розвитку підприємства є не менш важливою, оскільки вона забезпечує інтеграцію маркетингових ініціатив у стратегію розширення бізнесу, зокрема в аспектах виходу на нові ринки (директор із цифрового маркетингу надає дані про потенційні нові ринки, аналізує попит у певних регіоні, а директор із розвитку враховує цю інформацію при розробці планів експансії), запуску нових видів сільськогосподарської продукції (спільна робота над виведенням на ринок нових продуктів чи послуг: директор із цифрового маркетингу розробляє комунікаційну стратегію, а директор із розвитку – бізнес-план та стратегію дистрибуції), оцінці інвестиційної привабливості (взаємоінтегровані дані про успішність цифрових маркетингових кампаній важливими індикаторами для залучення інвестицій, що є функціоналом директора з розвитку аграрного підприємства);

– основою даної структури є департамент цифрового маркетингу, який виступає в ролі ключової інтеграційної центральної ланки. Зазначена підсистема в межах організаційно-функціональної моделі є не просто підрозділом, який об'єднує фахівців та спеціалістів, а стратегічним центром, що визначає вектор цифрового розвитку та забезпечує його синхронізацію із загальними бізнес-цілями суб'єктів господарювання агропродовольчої сфери. Відтак, створення такого департаменту є вищим рівнем організації управління та цифровізації маркетингової діяльності підприємства, та знаменує перехід від тактичного використання окремих цифрових інструментів до системного, комплексного управління маркетингом у цифровому середовищі. Саме тому, на відміну від представників малого та середнього аграрного бізнесу, де функції можуть бути розподілені між кількома співробітниками або передані на аутсорсинг або ауттаскинг, велике підприємство потребує спеціалізованої ієрархічної структури, здатної керувати складними та масштабними процесами. Завдяки своїй розгалуженій та всеохоплюючій структурі, він забезпечує синхронізацію маркетингових ініціатив з іншими ключовими підрозділами підприємства, зокрема: з виробничим відділом (для отримання актуальної інформації про продукцію, її характеристики та переваги), з відділом продажів (для забезпечення якісного лідогенерації та координації збуту), з фінансовим відділом (для ефективного управління маркетинговим бюджетом та розрахунку показників прибутковості), з відділом логістики (для оптимізації процесів доставки та інформування клієнтів) та іншими структурними елементами великих суб'єктів аграрного бізнесу;

– всередині департаменту цифрового маркетингу створюються спеціалізовані підрозділи (відділ аналітики та Big Data, відділ комунікації та Digital-каналів, відділ автоматизації процесів, відділ пошукової та платної реклами, відділ інновацій та розвитку), які забезпечують поглиблену експертизу в кожному напрямку цифрового маркетингу, а кожен відділ має чітко визначений функціонал та відповідальність, що мінімізує дублювання зусиль і підвищує ефективність роботи.

Діяльність відділу аналітики та Big Data слугує базисом для надання інформації для ухвалення науково обґрунтованих управлінських рішень в сфері маркетингової діяльності, оскільки саме цей підрозділ відповідає за збір, обробку, систематизацію та інтерпретацію великих масивів даних, отриманих з усіх цифрових каналів. Відтак, ключовою функцією є не просто формування звітності, а трансформація неструктурованих або напівструктурованих даних на знання, які мають практичну імплементацію в аграрному виробництві. Отже, відділ аналітики є стратегічним центром, який забезпечує зворотний зв'язок та сприяє постійному вдосконаленню маркетингових процесів.

Відділ комунікації та digital-каналів реалізує функціонал, спрямований на формування та підтримку іміджу бренду в онлайн-середовищі, а також забезпечення ефективної взаємодії з цільовою аудиторією. Основна його функціонування зосереджена на управлінні контентом, що відповідає маркетинговій стратегії підприємства та відображає його цінності та переваги. Фахівці відділу відповідають за ведення сторінок у соціальних медіа (SMM), організацію рекламних кампаній із залученням інфлюенсерів та лідерів думок, а також за реалізацію email-маркетингу для формування лояльності та утримання клієнтів.

Діяльність відділу автоматизації процесів спрямована на підвищення операційної ефективності всього департаменту цифрового маркетингу, а ключовим його завданням є впровадження та забезпечення реалізації технологічних рішень, які мають на меті оптимізувати рутинні операції, та відповідно, дозволяють фахівцям зосередитися на стратегічних та креативних завданнях. Спеціалісти відділу департаменту здійснюють адміністрування CRM/ERP-системи, яка є цифровим осередком для управління взаємовідносинами з клієнтами. Окрім того, вони здійснюють налаштування та підтримку систем цифровізації маркетингу, яка дозволяє автоматизувати такі процеси, як сегментовані розсилки, персоналізовані комунікації та інші дії, що залежать від поведінки користувачів.

Відділ пошукової та платної реклами створений для залучення цільового

трафіку на веб-ресурси підприємства, а його функціональний напрямок пов'язаний з генерацією потенційних клієнтів і, відповідно, зі збільшенням обсягів продажів. Спеціалісти цього відділу здійснюють діяльність у двох ключових напрямках: по-перше, вони здійснюють пошукову оптимізацію, яка спрямована на підвищення позицій сайту в органічній видачі пошукових систем, чим забезпечує довгостроковий і економічно ефективний трафік; по-друге, вони здійснюють налаштування та управління платними рекламними кампаніями й таргетованою рекламою в соціальних мережах, що дозволяє швидко та точно охопити цільову аудиторію.

Відділ інновацій та розвитку виконує стратегічну функцію, оскільки забезпечує постійну адаптацію підприємства до мінливих умов цифрового середовища та впровадження нових технологій. Основна його діяльність полягає в моніторингу нових трендів, дослідженні ринку та вивченні інноваційних рішень у сфері цифрового маркетингу. Цей відділ займається проєктуванням та управлінням пілотними проєктами, що передбачають впровадження експериментальних технологій, таких як використання штучного інтелекту для персоналізації пропозицій або розробка інтегрованих Agro CRM-систем із функціями прогнозування.

Отже, організаційно-функціональна модель управління цифровим маркетингом на великих агропродовольчих підприємствах перетворюється з простої структури на складний, взаємопов'язаний механізм, що забезпечує їх високу конкурентоспроможність у цифровому середовищі, а її удосконалення повинно здійснюватися з урахуванням масштабів підприємства, доступних ресурсів, рівня цифрової зрілості та стратегічних завдань, що дозволить забезпечити максимальну віддачу від впроваджених маркетингових інструментів і технологій.

Загальну концепцію вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровізацією маркетингової діяльності для малих, середніх та великих підприємствах агропродовольчої сфери можна подати так як зображено на рис. 3.14.



Рис. 3.14. Загальна концепція вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровізацією маркетингової діяльності для малих, середніх та великих підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором на основі 10; 12; 17; 28; 35; 38; 47]

Попри загальні концептуальні аспекти побудови організаційно-

функціональної моделі управління цифровим маркетингом аграрних підприємств, ключові елементи цих моделей для різних за розміром суб'єктів господарювання суттєво відрізняються (табл. 3.21).

Таблиця 3.21

Порівняння організаційно-функціональних моделей управління цифровізацією маркетингової діяльності на різних за розміром підприємствах агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Елемент	Малі	Середні	Великі
Стратегія	Вбудована в загальну	Окремий блок у маркетинговій	Окрема цифрова стратегія
Керівництво	Власник/маркетолог-універсал	Digital Marketing Manager	CDO / Digital Marketing Director
Організація	Більшість на аутсорсингу	Гібрид: частина у штаті, частина – аутсорсинг	Спеціалізовані відділи у складі департаменту
Функції	Базові: SEO, SMM, таргетинг	SEO, PPC, CRM, email, аналітика	Повний комплекс: SEO, PPC, контент, e-commerce, AI, Big Data
Технології	Безкоштовні/доступні (GA, соцмережі)	CRM, платна реклама, маркетингова автоматизація	ERP + CRM + AI + Big Data
Фокус	Економія бюджету, швидке залучення	Розвиток ринку, контроль ефективності	Масштабування, інновації, глобальна присутність

У межах запропонованих адаптаційних організаційно-функціональних моделей управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України важливого значення набуває й розробка алгоритму їх вдосконалення, що виступає однією з передумов забезпечення їх конкурентоспроможності в умовах діджиталізації економіки, оскільки надає системний, послідовний та науково обґрунтований підхід до трансформації маркетингових процесів. Необхідність такого алгоритму зумовлена низьким рівнем цифровізації, відсутністю єдиного підходу та складністю технологій, що притаманні українському агросектору.

Розроблений алгоритм, що складається з етапів діагностики, проєктування, імплементації та моніторингу, має значну методологічну

цінність, оскільки систематизує знання та виявляє закономірності процесів, а також практичне значення, слугуючи чітким вектором для підприємств (рис. 3.15).



Рис. 3.15. Алгоритм вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Ефективне управління маркетинговою діяльністю в агропродовольчій сфері в умовах діджиталізації вимагає застосування системного підходу. Механізм вдосконалення організаційно-функціональної моделі є циклічним процесом, що складається з послідовних етапів. Кожен етап має чітко визначені цілі та завдання, що забезпечує науково обґрунтовану трансформацію бізнес-процесів і підвищення їх ефективності.

Процес вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах розпочинається з комплексної діагностики поточного стану. На цьому етапі здійснюється комплексний аудит існуючих маркетингових процесів, а його метою є отримання об'єктивної оцінки рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Зазначене передбачає як аналіз наявної організаційної структури, виявлення дублювання функцій, «прогалин» у відповідальності, так і оцінку рівня використання цифрових інструментів (веб-сайт, соціальні мережі, системи електронної комерції, CRM тощо). Результатом цього етапу є ідентифікація ключових проблемних зон, що перешкоджають ефективному впровадженню цифрового маркетингу, зокрема, нестача кваліфікованих кадрів, обмежені фінансові ресурси або відсутність стратегічного бачення.

На основі результатів діагностики формується стратегія трансформації цифровізації маркетингової діяльності, що включає визначення основних цілей, орієнтованих на підвищення ефективності комунікацій з клієнтами, автоматизацію процесів та інтеграцію цифрових технологій у маркетингові функції. Отже, відбувається формування конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі (SMART) цілей діджиталізації.

Надалі здійснюється розробка нової, вдосконаленої організаційно-функціональної моделі, яка перш за все, передбачає актуалізацію структури системи управління маркетинговою діяльністю, їх цифровізацію, зокрема розподіл відповідальності за ключові цифрові функції, такі як аналітика, управління контентом, реклама та автоматизація маркетингових процесів, а також встановлення ефективних механізмів координації та взаємодії між

підрозділами цієї системи. Зазначена модель має на меті підвищення адаптивності організації та інтеграцію стратегічних і оперативних процесів управління цифровим маркетингом.

Після оптимізації моделі визначається поточний а необхідний рівень забезпечення ресурсного потенціалу для її ефективної реалізації, що передбачає планування кадрових ресурсів (найм нових фахівців, проведення тренінгів для існуючого персоналу), фінансових ресурсів (розробка бюджету на придбання програмного забезпечення та проведення маркетингових кампаній) та технологічних ресурсів (вибір та впровадження CRM-систем, платформ автоматизації, інструментів аналітики), оскільки тільки комплексне ресурсне забезпечення сприяє ефективному функціонуванню моделі та досягненню стратегічних цілей управління цифровізацією маркетингової діяльності аграрного підприємства.

Етап власне впровадження моделі є багатомістким і досить тривалим, оскільки включає впровадження нових функціональних процесів у структурі маркетингового управління, організацію навчання персоналу та адаптацію до цифрових технологій, застосування автоматизованих рішень у діяльності підприємства та координація дій між усіма підрозділами. Цей етап є практичною реалізацією всіх попередніх напрацювань.

Після впровадження моделі здійснюється постійний контроль та оцінка її ефективності, де якому визначаються ключові показники ефективності (зокрема індекс цифровізації управління маркетингом аграрного підприємства), проводиться регулярний контроль їх виконання та здійснюється аналітична оцінка впливу впровадженої моделі на ефективність маркетингової діяльності, що дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку результатів діджиталізації та приймати подальші управлінські рішення на основі даних.

Заключний етап алгоритму передбачає коригування та вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери на основі результатів моніторингу та аналітичної оцінки. За потреби відбуваються зміни до

структури, функцій та процесів задля підвищення гнучкості підприємства, його адаптивності до динамічних змін цифрового середовища та безперервного підвищення ефективності управління цифровим маркетингом. Цей етап перетворює алгоритм на безперервний, циклічний процес.

Відтак, застосування алгоритму дозволяє підприємствам агропродовольчої сфери не лише подолати існуючі бар'єри управління цифровізацією маркетингу, а й підвищити свою інвестиційну привабливість, оптимізувати витрати та ефективно реагувати на динаміку ринку. Сам алгоритм дозволяє перетворити складний і безсистемний процес діджиталізації на чіткий, послідовний і керований механізм замість хаотичного впровадження окремих інструментів, а як результат – підприємство отримує «дорожню карту», яка забезпечує логічний і вимірюваний перехід до цифрового маркетингу або його оптимізації та актуалізації.

Висновки до розділу 3

1. Запропоновано методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України, який базується на трирівневій системі показників, які розподілені на чотири основні групи (група показників, які характеризують рівень цифровізації маркетингової діяльності, група показників, які характеризують рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю, група показників, які характеризують рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства та група показників, які характеризують рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства), що слугують основою для визначення інтегральних значень для розрахунку загального показника рівня управління цифровізацією маркетингом підприємства. Ці групи включають показники другого рівня, що відображають загальний показник групи за різними напрямками, а показники другого рівня, в свою чергу визначаються на основі

розрахунку показників третього рівня. Запропонований методичний підхід базується на методі модифікованої головної компоненти, який враховує специфіку даних і дозволяє створити єдиний, інтегральний показник рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності аналізованої групи підприємств.

Найвищий ваговий коефіцієнт в комплексній інтегральній оцінці для групи малих аграрних підприємств має інтегральна оцінка рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Приблизно таким же за значенням є ваговий коефіцієнт рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю. Значення комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетинговою діяльністю на малих підприємствах агропродовольчої сфери коливається в межах 20,3 % у 2018 р. до 42,6 % у 2024 р., що відповідає початковому та базовому рівням.

Найвищі вагові коефіцієнти в комплексній інтегральній оцінці для групи середніх аграрних підприємств мають показники інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю та рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Дещо меншим за значенням є інтегральна оцінка показники рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства та найменшим є ваговий коефіцієнт показника рівня кадрового потенціалу. Динаміка значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх за розміром підприємствах агропродовольчої сфери становить 27,5 % – 52,5 % у 2018-2024 рр., що відповідає базовому рівні.

Для великих підприємств агропродовольчої сфери найбільший вплив на комплексне значення рівня управління цифровізацією маркетингу здійснює рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю. Із результатів опитування керівників великих можна зробити висновок, що на даний час ця оцінка дещо поступається оцінці рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства. Інші три показники (рівень цифровізації маркетингової діяльності, рівень фінансування управління цифровізацією маркетингом, рівень

фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності), які входять до комплексної оцінки мають майже однакові значення. Динаміка значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровим маркетингом для великих за розміром підприємствах агропродовольчої сфери за 2018-2024 рр. знаходиться в діапазоні 35,6 % – 61,1 %, що відповідає базовому та середньому рівням.

2. Здійснено актуалізацію стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України шляхом прогнозування значень комплексної інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та інтегральних оцінок її складових: рівня цифровізації маркетингової діяльності, рівня управління цифровізацією, який визначається клієнтоорієнтованістю, рівня фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності та рівня кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності на 2026 р. та 2027 р.

Розраховані прогнозні значення показників інтегральних оцінок рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових дозволяють визначити вектори стратегічного розвитку аналізованих підприємств, зокрема побудувати матриці переходу стратегій, які визначають з однієї сторони значеннями показників складових, а з іншої – власне значенням інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства. Кожен квадрат матриці відповідає певній комбінації цих показників і отримав назву стратегії, яка відображає основний фокус цифрового маркетингу на конкретному етапі розвитку підприємства. Стратегії всередині матриць розташовані таким чином, що рух по осі X і Y відповідає зростанню цифрової зрілості підприємства, що дозволяє наочно продемонструвати поступовий розвиток: від початкового використання базових діджитал інструментів до повністю автоматизованих та аналітично керованих маркетингових процесів.

На основі побудованих матриць переходу стратегій для малих агропродовольчих підприємств встановлено, що у 2024 році їх цифровий

розвиток перебував переважно на етапі операційної автоматизації, коли ключові процеси маркетингу лише починали переходити у цифрове середовище. Підприємства зосереджували увагу на використанні базових інструментів – email-маркетингу, соціальних мереж, елементарного таргетингу та сегментації клієнтів. Проте прогноз на 2026-2027 рр. свідчить про поступовий перехід до аналітично-керованих стратегій, орієнтованих на прийняття рішень на основі даних, автоматизацію маркетингових кампаній, використання штучного інтелекту та інтеграцію CRM із системами e-commerce. У фінансовій площині така еволюція проявляється у зміні збалансованого фінансування на партнерські digital-кампанії, що передбачає інвестиції в інновації, e-commerce і спільні маркетингові ініціативи. У кадровому аспекті трансформація відбувається від командної digital-роботи до співпраці з університетами та тренерами, що означає розвиток професійних компетенцій, підготовку digital-лідерів і формування сталого кадрового потенціалу. Загалом це свідчить про перехід малих підприємств від фрагментарної цифровізації до більш структурованої, аналітично орієнтованої моделі управління маркетингом, здатної забезпечити підвищення ефективності та конкурентоспроможності на ринку.

У 2024-2027 рр. середні агропродовольчі підприємства України демонструють сталу позитивну динаміку цифрової зрілості маркетингової діяльності, що свідчить про системний розвиток усіх складових управління цифровізацією. Протягом періоду спостерігається поступовий перехід від базового до середнього рівня цифрової інтеграції, зокрема завдяки реалізації стратегії аналітично-керованої цифровізації, яка забезпечує ухвалення маркетингових рішень на основі даних, інтеграцію CRM-систем та розвиток e-commerce. У сфері клієнтоорієнтованого управління зберігається стратегія прогнозування та автоматизації, орієнтована на персоналізацію взаємодії з клієнтами через використання ІІІ та систем аналітики, що підвищує рівень лояльності споживачів. Фінансовий напрям відображає найінтенсивніше зростання – перехід до стратегії інноваційного фінансування маркетингу, яка передбачає активне залучення інвестицій, грантів і партнерських ресурсів для

підтримки цифрових інструментів та автоматизації. Кадровий потенціал розвивається в межах стратегії співпраці з університетами та тренерами, що сприяє підготовці digital-спеціалістів і формуванню внутрішніх експертів із цифрових трансформацій. Сукупність цих змін підтверджує, що середні підприємства аграрної сфери переходять від етапу технологічної адаптації до стадії стратегічного управління цифровим маркетингом, формуючи аналітичну, клієнтоорієнтовану й фінансово збалансовану модель розвитку.

Великі агропродовольчі підприємства України демонструють високі темпи зростання цифрової зрілості маркетингової діяльності та перехід до аналітично орієнтованої моделі управління. Збільшення інтегральних показників цифровізації маркетингу з 65,7 % до 79,3 % і рівня управління цифровізацією з 61,1 % до 74,5 % свідчить про еволюцію від аналітично-керованої цифровізації до стратегії постійної цифрової оптимізації, що базується на передбачуваних аналітиці, прогнозуванні та персоналізації клієнтських комунікацій. У сфері клієнтоорієнтованого управління спостерігається перехід до стратегії персоналізації на основі ІІІ та Big Data, що відображає глибоку інтеграцію інтелектуальних систем у процеси прийняття рішень і побудову індивідуальних маркетингових сценаріїв. Фінансовий аспект утримує стратегію інноваційного фінансування маркетингу, яка забезпечує сталу інвестиційну активність і підтримку технологічних рішень через використання грантів, венчурного капіталу та розвиток e-commerce. У кадровій сфері фіксується перехід до стратегії ІІІ та аналітики у маркетингу, що означає формування покоління спеціалістів, здатних керувати складними аналітичними системами та цифровими процесами. Загалом, до 2027 р. великі агропродовольчі підприємства досягають рівня інтегрованого управління цифровими трансформаціями, у якому поєднуються технології, фінанси, аналітика й людський капітал, що забезпечує сталу конкурентну перевагу на ринку.

3. Запропоновано удосконалення організаційно-функціональних моделей управління цифровим маркетингом агропродовольчих підприємств України, які повинні забезпечувати не лише технічну можливість впровадження сучасних

цифрових інструментів, але й створювати основу для міжфункціональної взаємодії, швидкого прийняття управлінських рішень, гнучкого розподілу повноважень і відповідальності, а також ефективного використання маркетингових бюджетів. Для малих підприємств запропонована модель базується на спрощеній структурі, у якій ключові маркетингові функції зосереджуються у руках універсального спеціаліста, а реалізація окремих напрямів здійснюється за допомогою зовнішніх підрядників і фрілансерів. Такий підхід дозволяє поєднати економічність і гнучкість, використовуючи при цьому ефективні цифрові інструменти – соціальні мережі, CRM-рішення базового рівня, маркетингові платформи та аналітичні платформи.

Для середніх підприємств характерною є гібридна організаційно-функціональна модель, яка поєднує внутрішню компетентність персоналу з зовнішньою експертизою консалтингових, IT- і SMM-компаній. У цій структурі відбувається часткова спеціалізація функцій, що дозволяє створювати відділи або групи за напрямками цифрового контенту, аналітики, e-commerce, SEO/SEM, що підвищує системність і результативність маркетингових процесів. Використання CRM/ERP-систем середнього рівня, BI-аналітики, мультимедійних комунікацій та інноваційних рішень, зокрема Agro CRM із прогнозуванням врожайності та попиту, сприяє узгодженості маркетингової, збутової та виробничої діяльності, а також підвищує точність управлінських рішень.

Великі агропродовольчі підприємства потребують складної, ієрархічної та інтегрованої організаційної структури управління цифровим маркетингом, що функціонує у форматі цифрової екосистеми. У межах такої моделі формується повноцінний департамент цифрового маркетингу, який включає спеціалізовані підрозділи – аналітики та Big Data, автоматизації процесів, цифрових комунікацій, платної реклами, інновацій і розвитку. Ця структура забезпечує системну інтеграцію маркетингових, виробничих, фінансових і логістичних процесів на єдиній цифровій платформі (CRM/ERP), підвищує ефективність управління каналами комунікації, персоналізацію клієнтських взаємодій, а також дозволяє застосовувати прогностичну аналітику та інтелектуальні технології ШІ

і Big Data у прийнятті рішень. Висока координація між департаментом цифрового маркетингу, керівництвом підприємства, IT-департаментом і підрозділом розвитку сприяє синергії управлінських рішень та сталому інноваційному розвитку бізнесу.

Запропонована загальна концепція вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом для підприємств різного масштабу враховує їх ресурси, рівень цифрової зрілості та стратегічні цілі. У центрі оновленої моделі – алгоритм удосконалення, що включає етапи діагностики, проєктування, імплементації, моніторингу та коригування. Цей алгоритм забезпечує перехід від несистемного впровадження цифрових інструментів до комплексного управління маркетинговими процесами, заснованого на аналітиці, автоматизації, інноваціях та безперервному вдосконаленні. Його застосування дає змогу підприємствам агропродовольчої сфери підвищити ефективність використання цифрових технологій, знизити витрати, оптимізувати ресурси, покращити комунікацію зі споживачами та підвищити інвестиційну привабливість.

Основні результати за розділом 3 дисертації викладено у наукових працях [14-16; 35; 56-57] за списком використаних джерел.

Список використаних джерел до розділу 3

1. Ажажа М. А., Венгер О. М., Фурсін О. О. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities Studies*. 2023. Вип. 14(91). С. 135–147.
2. Багорка М. О. Дослідження основних підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії. *Таврійський науковий вісник*. № 83. С. 265–272.
3. Блейн Н. 5 ефективні стратегії цифрового маркетингу для малого бізнесу. *Webnus Inc.* 2022. URL: <https://webnus.net/uk/5-effective-digital-marketing-strategies-small-businesses/>
4. Бліщук К. Сучасні маркетингові стратегії. Ефективність державного

управління. 2016. Вип. 4 (49). Ч. 2. С. 301–308.

5. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій: кількісні та якісні показники. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2020. Вип. 33, Ч.1. С. 28–32.

6. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. *Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал*. Харків, 2022. С. 271–276

7. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Особливості формування та реалізації стратегії цифрового маркетингу на підприємстві. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі* : матеріали II Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції 2 листопада 2023 р. Харків: ДБТУ. С. 128–129.

8. Войтович Н., Терещук О. Особливості маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації. *Соціальна економіка*. 2021. № 62. С. 122–129. URL: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-62-11>

9. Гнатишин Л. Б., Дранус Л. С., Прокопишин О. С., Трушкіна Н. В. Трансформація підходів до маркетингового менеджменту підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації. *Економічний вісник Донбасу*. 2022. № 3(69). С. 47–58.

10. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 12/2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/38.pdf

11. Далик В., Продеус О., Федориґа З., Бабій С. Формування стратегії цифрового маркетингу в умовах висококонкурентного середовища. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19/2023. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/367>

12. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. 2014. С. 106–115.

13. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований

маркетинг в умовах цифровізації економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3901>

14. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Особливості здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 2. С. 232–235.

15. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Особливості оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету*. 2024. Вип. 2(32). С. 239–252.

16. Дячков Д. В., Плєскач О. Ю. Сутність та види стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції*, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 264–266.

17. Запша Г. М. Організаційні форми управління маркетинговою діяльністю аграрних господарюючих суб'єктів. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4274>

18. Івченко Є. А. Дослідження підходів щодо визначення сутності маркетингової стратегії підприємства. *Механізм регулювання економіки*. 2009. № 4. С. 90–96.

19. Ільченко Т. В. Маркетингова стратегія діяльності аграрних підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип.26. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/346>

20. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2(9). С. 82–89.

21. Капінус Л. В. Критерії оцінювання активності маркетингової

поведінки підприємства на онлайн-ринку. *Наукові праці МАУП*. 2021. Вип. 4(63). С. 48–53.

22. Капінус Л. В., Шиліна В. Ю., Лелека О. О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15–21.

23. Капліна А. І., Лобода О. М. Метод головних компонент для зважених даних у процедурі багатовимірного статистичного прогнозування. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2021. № 11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/93.pdf

24. Кіржецька М., Кіржецький Ю. Особливості цифрової стратегії підприємства залежно від розміру бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 5 (66). С. 7–15.

25. Князева Т., Казанська О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>

26. Кобернюк С. О., Карпенко В. Л. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. № 1. 2023. С. 204–212.

27. Косенко О. П., Косенко Є. А., Косенко С. А. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації та інформатизації суспільства. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2024. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/3515/3550>

28. Крет Т., Бурліцька О. Організаційна структура управління маркетингом на підприємстві: сутність, елементи, критерії вибору. *Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі* : матеріали ІХ Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів, 7 листопада 2018 р., Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. С. 32–33.

29. Лошенюк О. В., Галан Л. В., Посохов І. М. Сучасні стратегії в міжнародному маркетингу. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2(66). С. 123–131.

30. Мірошник Р. О., Шовкопляс Д. О. Показники оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємств меблевої промисловості в умовах нестабільності середовища. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 121–126.

31. Обіход С., Матвеев М., Бойко В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. *Економіка та суспільство*. 2023. №50. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2439>

32. Остафійчук П. Г., Короля Д. Г., Боркович І. П. Аналіз сучасних методологічних підходів статистичного оцінювання взаємозв'язків в економіці. *Науково-інформаційний вісник «Економіка»*. 2015. № 11. С. 309–314.

33. Писаренко В., Колесник Т., Баган Н., Пальчик І. Стратегічне управління маркетингом та економічною ефективністю ресурсозбереження аграрних підприємств в умовах мотиваційних ризиків та діджиталізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 3(285). С. 246–263.

34. Писаренко В., Пронько Л., Підвальна О., Ложачевська О., Фастовець Н., Рібейро Рамос О. Маркетинговий менеджмент біоекономічного потенціалу підприємств і якості їхньої інноваційної продукції в стратегії повоєнного відновлення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. Vol. 6(59). P. 648–664.

35. Плєскач О. Ю. Вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 59–62.*

36. Плоха О. Б. Оцінка ефективності функціонування системи управління маркетингом на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 258–260.

37. Проскурніна Н. В. Методичні засади оцінювання ефективності цифрових маркетингових заходів з використанням узагальненої функції бажаності Харрінгтона. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 144–161.

38. Прохорова М. Е. Цифровий маркетинг як основний елемент маркетингових стратегій глобальної експансії міжнародних компаній. *Науковий журнал «Стратегія розвитку України»*. 2019. № 1. С. 50–57.

39. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2024. № 328(2). С. 18–23.

40. Романенко О. О. Види маркетингових Інтернет-стратегій. *Підприємництво. Менеджмент. Маркетинг. Логістика*. 2014. № 6(16). С. 70–76.

41. Савич П. Як розробити стратегію управління digital-маркетингом для своєї компанії – практичний курс від ЕВА та Sales Marketing System. *Блог Петра Савича. Системно про маркетинг та продажі*. 2024. URL: <https://blog.sales-marketing.com.ua/iak-rozrobyty-stratehiuu-upravlinnia-digital-marketynhom-dlia-svoiei-kompanii-praktychnyj-kurs-vid-eba-ta-sales-marketing-system/>

42. Семенда О. В., Корман І. І. Інструменти лідогенерації в цифровому маркетингу для формування попиту споживачів. *Ефективна економіка*. 2023. № 2. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.22>

43. Соковніна Д. М. Адаптивна маркетингова стратегія підприємства: методика формування та реалізація. *Економіка та держава*. 2020. № 10. С. 89–92.

44. Стець О. М., Крикавський Є. В. та Дмитрів А. Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право: щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал*. 2019. № 1/2. С. 35–40.

45. Томашевський Ю. М., Проскура В. Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. *Збірник наукових праць Одеського національного економічного університету*. 2024. №1-2 (314-315). С. 154–160.

46. Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Маркетингова стратегія управління розвитком організаційної культури підприємства. *Проблеми економіки*. 2020.

№ 2. С. 303–311. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-303-311> .

47. Федорченко А. В. Інтеграція цифрових маркетингових інструментів у систему управління ефективністю підприємства в умовах цифрової трансформації економіки. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 13. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/671/669>

48. Шульга Л. В., Терещенко О. І., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2020. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.9.63>

49. Шутенко А. О. Сучасні тренди та переваги цифрового маркетингу. *Е-економіка*. 2021. № 1(5). С. 12–15.

50. Янковець Т. Стратегічне управління цифровим маркетингом. *Scientia fructuosa*. 2022. № 145(5). С. 93–112.

51. Янчук Т. В. Денисова А. С. Управління маркетинговою діяльністю на підприємстві та напрями її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44/2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-121>

52. Artur Sawicki. Digital marketing. *World scientific news*. 2016. URL: <http://www.worldscientificnews.com/>

53. Boiko I. Bilyk O., Skryhun N., Kapinus L., Bilokhatniuk V. Marketing communications of enterprises of Ukrainian food market to improve consumer attitudes towards food additives. *Ukrainian Food Journal*. 2025. Vol. 14, Issue 2. P. 354–374.

54. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation, and practice : 8th ed. 2022, Harlow, UK: Pearson Education. 688 p.

55. Ivaniuk U., Dub M., Ivaniuk Y. Оцінювання впливу цифровізації на маркетингову діяльність підприємств. *Академічні візії*. 2025. № 39. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1846/1717>

56. Lozhachevska O., Taranenko A., Raikovska I., Pleskach O., Kupchyshyna O., Mishchenko M., Svider O. Financial strategy of marketing management and communication design in the conditions of a smart economy.

Management theory and studies for rural business and infrastructure development. 2023. Vol. 45(2023): Issue 4. P. 314–333.

57. Potapiuk I., Pleskach O. Digital marketing management of the enterprise based on IT-infrastructure and digital technologies. *Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4 : collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. P. 219–226.*

58. Ryan R. Understanding digital marketing: marketing strategies for engaging the digital generation: 4th ed. 2016, London: Kogan Page. 304 p.

59. Tereshchenko I., Danylenko V., Borovyk T., Maiboroda O. Innovative approach to the development and increase of the efficiency of marketing in social networks. *Маркетинг і цифрові технології.* 2022. Т. 6, № 4. С. 38–46.

60. Open AI. Chat-GPT: Optimizing Language Models for Dialogue [Електронний ресурс]. 2025. URL: <https://openai.com/chatgpt>

ВИСНОВКИ

1. На основі поглиблення теоретичних засад етимології розвитку поняття «цифрового маркетингу» через виокремлення характерних рис зазначеної дефініції, онтології її трансформації, розгляду крізь призму традиційних та сучасних підходів управління та з врахуванням її в контексті ґрунтовного аналізу змін концепцій маркетингу, а відповідно і змін в поведінці споживачів під впливом використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства, а також з огляду на багатоаспектність і різноспрямованість існуючих визначень цифрового маркетингу, його етимологічних та онтологічних особливостей семантичного сприйняття різними концепціями маркетингу, різноманітність підходів, які окреслюють особовості його реалізації, запропоновано авторське бачення поняття «цифровий маркетинг» як багатовимірної економічної категорії, яка охоплює створення, розподіл та застосування множинних цифрових технологічних інструментів, діджитал-каналів для збору інформації про ринок та її аналіз, просування продукції, донесення маркетингового контенту, залучення споживачів, підтримання комунікації, формування бренду підприємства в комплексі його бізнес-активностей, розроблених суб'єктами управління маркетинговою діяльністю та здійснених в он-лайн просторі на основі інтернет-технологій, мобільного зв'язку, цифрового мовлення, локальних мереж, автономних електронних пристроїв та інших засобів.

2. Шляхом систематизації базового інструментарію управління цифровим маркетингом підприємства враховуючи його достатньо варіативну класифікацію за різними ознаками, зокрема: за видами маркетингу, які імplementовані в цифровий маркетинг та види маркетингу, які виникли і реалізуються власне в цифровому середовищі, за спектром та масовістю охоплення аудиторії, за роллю та значенням для розвитку бізнесу, за функціональністю, за джерелом їх походження, за напрямком розвитку цифрових технологій, а також з метою створення оптимальної, непом'якливої

диференціації інструментарію управління цифровим маркетингом підприємства запропоновано розподіл всіх згрупованих інструментів на чотири ключові групи: «розумні гаджети», «інтернет-комунікації», «цифрове телебачення» та «цифрове радіо», кожна з яких передбачає кластеризований за спільними ознаками набір засобів, технологій та методів та, як результат, дозволила створити багатоваріантну, кросфункціональну систему інструментального забезпечення цифрового маркетингу, що трансформує його з простої функціональної системи в комплексний стратегічний механізм, здатний змінювати сутність маркетингової діяльності в цифровому просторі. Зазначене також дозволило не лише ефективно об'єднувати традиційні та сучасні інструменти діджитал-маркетингу, але й поглибити їх взаємоінтеграцію.

3. На основі поєднання положень традиційних підходів до управління та сучасних концептів цифрового середовища, в тому числі діджитал-маркетингової діяльності, розвинуто модель системи управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій, структурна побудова якої передбачає синкретику таких елементів як суб'єкт, об'єкт управління, функції, методи, принципи, а також діджитал-інфраструктуру (засоби, інструменти, канали, забезпечення тощо), а її особливість полягає у виокремленні серед головних суб'єктів безпосереднього впливу – фахівців, які виконують безпосередні функції управління цифровим маркетингом та спеціалістів системи управління цифровим маркетингом; системному інтегруванні класичних управлінських функцій з унікальними специфічними функціями цифрового маркетингу; інноваційним підходом до класифікації та характеристики методів управління цифровим маркетингом. Запропонована модель системи управління цифровим маркетингом підприємства дозволила вийти за межі статичного опису її елементів, пропонуючи цілісну, динамічну систему, яка здатна адаптуватися та розвиватися синхронно з еволюцією цифрових технологій і змінами у поведінці споживачів, а її інноваційний характер дозволяє інтегрувати класичні

управлінські підходи до умов діджитал-середовища в якому відбувається маркетингова діяльність.

4. Діагностування сучасних структур управління підприємств агропродовольчої сфери дозволило формалізувати організаційні системи управління цифровим маркетингом на цих підприємствах з їх диференціацією на традиційні структури управління маркетинговою діяльністю та структури управління маркетинговою діяльністю, обумовлені цифровізацією його функціоналу із встановленням взаємозв'язку між ними. Встановлено, що окремі моделі, зокрема лінійно-функціональна, функціональна, дивізійна структура є більш характерними та розповсюдженими серед суб'єктів господарювання цієї сфери. Водночас, окремі представники аграрного ринку впроваджують та розвивають й сучасні цифрові моделі управління (багатоканальна, гнучка, експериментальна маркетингові структури управління та маркетингова структура з інтеграцією e-commerce). Доведено, що поява останніх обумовлена діджиталізацією функцій маркетингу, оскільки саме цифрові організаційні системи є похідними від класичних, і за допомогою новітніх технологій вони посилюють переваги традиційних систем, надаючи їм додаткову гнучкість, масштабованість та ефективність у цифровому середовищі. Розгляд зазначених структур, який полягав у визначенні походження, класифікації, структуризації, особливостей, переваг та недоліків дозволив окреслити особливості їх побудови, функціонування, можливості трансформації або взаємointegraції для посилення конкурентних позицій, що є важливим елементом маркетингового менеджменту в умовах глобальної цифровізації соціально-економічних відносин.

5. Удосконалення методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери, який базується на трирівневій структурі системи показників для розрахунку інтегрального значення рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності, його складових та практичне застосування цього методологічного прийому дозволило визначити

ключові дескриптори, які забезпечують розвиток діджиталізації та ті, які заважають цифровій трансформації маркетингової підсистеми суб'єктів господарювання агробізнесу. Встановлено, що для малих аграрних підприємств найвищий ваговий коефіцієнт у комплексній інтегральній оцінці має рівень цифровізації маркетингової діяльності, близьким за значенням є коефіцієнт управління цифровізацією, визначений клієнтоорієнтованістю; для середніх підприємств найвагомішими є показники рівня управління клієнтоорієнтованістю та рівня цифровізації маркетингової діяльності, дещо нижчими – фінансування та кадровий потенціал; для великих підприємств визначальним є рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю, дещо нижчим – рівень цифровізації маркетингової діяльності, тоді як інші складові (фінансування та кадровий потенціал) мають невисокі значення. Пропонований методичний підхід є важливим інструментом для аналізу ефективності використання сучасних технологій у маркетингових процесах підприємств агросфери, що дозволяє їх не лише оцінювати поточний стан впровадження цифрових рішень в маркетинговій діяльності, але й виявляти стратегічні можливості для підвищення її ефективності.

6. Розроблення структурної схеми алгоритму методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери, який передбачає послідовне проходження п'яти етапів, де перші чотири – це основні етапи проведення оцінки та визначення рівня цифровізації управління маркетингом, а п'ятий – додатковий, що включає прогнозування рівня діджиталізації маркетингової діяльності з метою визначення вузьких місць та формулювання рекомендацій стратегічного напрямку, дозволило розробити моделі матриць визначення стратегій управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери на основі прогностичних значень інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності та його складових для формування комплексного стратегічного набору маркетингового менеджменту в сфері діджиталізації

аналізованих підприємств з метою його подальшого корегування, і як результат – підвищення конкурентоздатності суб'єкту аграрної сфери.

7. Оптимізація організаційно-функціональних моделей управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери України забезпечила можливості для реалізації визначеного стратегічного набору через міжфункціональну взаємодію провідних фахівців системи маркетингу, а також чіткий розподіл повноважень та відповідальності, що є критично важливою для агропідприємств. Зазначене вдосконалення організаційно-функціональних моделей управління цифровим маркетингом на вітчизняних аграрних підприємствах дозволило врахувати специфіку діяльності для малих, середніх та великих підприємств в залежності від рівня їх цифрової зрілості, застосування сучасних інструментів цифрового маркетингу, наявних ресурсів, стратегічних пріоритетів розвитку та адаптувати ці моделі до масштабів та структури господарювання. Доведено, що для малих суб'єктів господарювання оптимальною є модель, яка базується на спрощеній структурі, де маркетинговий функціонал зосереджуються в універсального спеціаліста, а окремі напрямки цифрового маркетингу реалізуються за допомогою зовнішніх підрядників; для середніх підприємств раціональною є гібридна модель, яка інтегрує внутрішню компетентність персоналу (спеціалізація окремих функцій на базі відділів або груп за напрямками цифрового контенту, аналітики, електронної комерції, тощо) та зовнішніх фахівців діджитал-маркетингу; для великих підприємств запропоновано складну, ієрархічну та консолідовану організаційну структуру управління цифровим маркетингом, яка б функціонувала у форматі цифрової екосистеми.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Сутність поняття «цифрового маркетингу» [сформовано на основі 10; 20; 27; 34; 40; 42; 46; 59; 62; 71; 90-91; 105-106; 110; 114; 125; 131; 137-138; 140; 142; 154]

Джерело	Сутність поняття «цифрового маркетингу»
1	2
Channel Net Soft Soft Group 1981 р. (Kamal Yu.)	Channel Net Soft Soft Group представила концепцію digital-маркетингу. Це привело до нових спроб просування, таких, як «картки відповідей читачів», які можна було знайти в журналах. Взамін читачі отримували дискети, що містили мультимедійний контент
Morozan C., Enache E., Vechiu C. 2009 р.	Digital-маркетинг просуває товари та послуги за допомогою цифрових каналів розповсюдження, щоб охопити споживачів відповідною, персональною та економічною ефективністю
Окландер М., 2014 р.	Цифровий маркетинг – це сукупність інструментів просування, за яких використовуються цифрові канали. Суть цифрового маркетингу полягає в тому, щоб передавати інформаційні повідомлення до цільової аудиторії через онлайн-середовище
Яцюк Д., 2015 р.	digital-маркетинг (або інтерактивний маркетинг) з точки зору маркетингових комунікацій передбачає використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду. Цифровий маркетинг тісно переплітається з Інтернет-маркетингом, оскільки використовує однаковий канал комунікацій (Інтернет), однак для цифрового маркетингу він не є єдиним
Окландер М., Романенко О., 2015 р.	Цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, що за цифровими каналами цифровими методами дає змогу адресно взаємодіяти із цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищі. Цифровий маркетинг – це весь комплекс маркетингових дій у сучасному світі. Тобто це сучасний маркетинг, якому властива дуальність через його гібридний характер: частина функцій виконується в онлайн, а частина – в офлайн-середовищі
Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I., 2016 р.	Цифровий маркетинг – підхід маркетингу, яким передбачено співпрацю зі спільнотами клієнтів; інформування про характер та кодифікацію бренду; взаємопов'язаний маркетинговий мікс (4С); спільну підтримку клієнтів
Гуменна О., 2016 р.	Цифровий маркетинг являє собою сучасний інструмент просування продукту, торгової марки чи бренду за допомогою всіх цифрових каналів (телебачення, інтернет, радіо, мобільні телефони тощо) Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять
Kannan P., Hongshuang L., 2016 р.	Цифровий маркетинг – це використання цифрових технологій та електронних засобів масової інформації для просування торговельних брендів або продуктів, з метою залучення споживачів
Карпіщенко О., Логінова Ю., 2017 р.	Цифровий маркетинг – це інтерактивний маркетинг взаємодії, заснований на застосуванні інформаційних комунікаційних технологій, насамперед, пов'язаних з Інтернетом, для створення комунікації, спільних пропозицій, які є цінними для покупців, користувачів та суспільства в цілому
Рубан В., 2017 р.	під digital-маркетингом розглядає комплекс методів та інструментів, які використовують цифрові інформаційні технології для досягнення цілей маркетингової діяльності підприємства. Цифровий маркетинг, як і інші методи маркетингу, націлений на просування продукції і підвищення обсягів її збуту шляхом залучення й утримання покупців

1	2
Венгер Є., 2017 р.	Digital-маркетинг (діджитал-маркетинг, цифровий маркетинг) – це сукупність цифрових технологій, які використовуються для просування компанії і залучення споживачів
Занора В., 2018 р.	Електронний маркетинг у широкому сенсі може тлумачитися як маркетинг, що використовує будь-які електронні пристрої ... Електронний маркетинг – це набагато масштабніше явище, ніж маркетинг в Інтернеті, з яким він в основному асоційований, хоча і представлений значною мірою Інтернет-маркетингом та його інструментами
Гречаник Н., 2018 р.	Цифровий маркетинг забезпечує взаємодію з клієнтами та діловим партнерам за допомогою цифрових, інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв
Лагута К., Чубукова О., 2019 р.	Цифровий маркетинг – це маркетинг просування продуктів та послуг з використанням цифрових каналів для охоплення потенційних споживачів
Романенко Л., 2019 р.	Цифровий маркетинг, на відміну від Інтернет-маркетингу, який є складовою цифрового маркетингу та використовує один канал розповсюдження – Інтернет (через стаціонарні комп'ютери і ноутбуки), цифровий маркетинг використовує значно більшу кількість каналів, яка в майбутньому буде тільки зростати
Сохецька А., 2020 р.	Цифровий маркетинг – це один із компонентів сучасного маркетингу, що передбачає використання усього спектру існуючих цифрових технологій для просування товарів та послуг на ринку з метою досягнення цілей бізнесу (задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, отримання вищих фінансових результатів, формування базису для майбутнього фінансового зростання тощо)
American Marketing Association, 2020 р.	Застосування в діяльності цифрових технічних та програмних рішень, що використовуються як канали та інструменти. Феномен аналізованого маркетингу розглядається як маркетингові активності із застосуванням різних цифрових технік зв'язку та спілкування з цільовими аудиторіями в мережах, де потенційні клієнти проводять більшу частину часу
Белікова О., Фоміченко І., Шашко В., Ніколаєва Ю., 2020 р.	Цифровий маркетинг – це «парасольковий» термін, який описує процеси використання цифрових технологій з метою залучення та утримання клієнтів, аналізуючи та визначаючи їх переваги, вивчаючи та вдосконалюючи досвід клієнтів та на цій основі, формуючи відповідні маркетингові комунікації
Гвініашвілі Т., 2021 р.	Цифровий маркетинг – філософія, стратегія і тактика бізнесу, орієнтована на задоволення потреб конкретних споживачів через використання всіх доступних цифрових каналів та комунікаційних мереж
Чаффі Д., 2022 р.	цифровий маркетинг як досягнення маркетингових цілей за рахунок застосування цифрових технологій та медіа. Цифровий маркетинг передбачає використання цифрового обладнання, такого як ПК, мобільних телефонів, цифрового телебачення, для просування продукту через онлайн-засоби комунікації, такі як веб-сайти, пошукові системи, блоги та обмін миттєвими повідомленнями з метою залучення нових та утримання існуючих клієнтів
Воронкова В., Нікітенко В., Андрюкайтене Р., 2022 р.	Цифровий маркетинг – це метод збору даних про потенційних клієнтів у режимі реального часу та створення ефективної взаємодії з постійними клієнтами

Продовж. табл. А.1

1	2
Гринько Т., Гвініашвілі Т., Каліберда М., 2023 р.	Цифровий маркетинг – це використання аналітичних інструментів для розуміння поведінки споживачів у цифровому середовищі та впливу штучного інтелекту та машинного навчання на стратегії цифрового маркетингу
Томашевський Ю., Проскура В., 2024 р.	цифровий маркетинг – це будь-які маркетингові стратегії просування продукції з використанням не лише онлайн-каналів, але й офлайн-технологій, таких як мобільні пристрої, цифрові білборди, телевізійна реклама та радіо

Таблиця Б.3

Динаміка показників, які характеризують кадровий потенціал для цифровізації діяльності підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 94; 96; 102-103]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частка підприємств агропродовольчої сфери, на яких виконання функцій ІКТ здійснювали зовнішні постачальники послуг, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери	13,7	13,2	13,7	14,1	14,3	14,8	15	1,3
Частка підприємств агропродовольчої сфери, що мають найманих фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери	25,9	25,5	25,9	26,5	24,2	23,6	24,1	-1,8
Частка підприємств агропродовольчої сфери, що наймали/намагалися наймати фахівців у сфері ІКТ, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери	7,1	6,9	7	7,2	7,5	7,9	8,4	1,3
Частка підприємств агропродовольчої сфери, що мали вакансії фахівців ІКТ, які складно було заповнити, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери	3,6	3,5	2	2,4	2,7	2,5	2,1	-1,5

Таблиця Б.4

Частка підприємств агропродовольчої сфери, що використовують програмне забезпечення (за видами) у 2018-2024 рр. [сформовано на основі 94; 96-100; 102-103]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), у загальній кількості підприємств	1,2	2	1,5	2,4	2,8	3,9	4,5	3,3
Частка підприємств, що використовують програмне забезпечення для планування ресурсів підприємства (ERP), у загальній кількості підприємств	6,2	7,9	11,5	9,6	7,1	14,2	18,8	12,6

Таблиця Б.5

Частка зайнятих підприємств агропродовольчої сфери, що мають вебсайт та/або використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі 91; 94; 102-103; 107]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частка підприємств агропродовольчої сфери, що мають вебсайт, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери, %	35,4	35,4	34,2	35,3	36,2	38,1	40,5	5,1
Частка підприємств агропродовольчої сфери, що використовують соціальні медіа, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери, %	25,6	28,8	26,5	23,2	28,7	28,4	33,1	7,5
Кількість використаних соціальних медіа (один), %	11,2	15,4	14,5	11,8	15,1	16	17,4	6,2
Кількість використаних соціальних медіа (два та більше), %	14,4	13,4	12	11,4	13,6	12,4	15,7	1,3

Додаток В

Таблиця В.1

**Динаміка зміни показників, які характеризують використання підприємствами агропродовольчої сфери засобів електронної торгівлі, у % до загальної кількості підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр.
[сформовано на основі 102-103]**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств	6,8	6,4	6,6	6,7	5,3	15,4	17,8	11
Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств	5,2	5,7	5,2	5,3	3,8	8,8	11,3	6,1

Таблиця В.2

**Динаміка зміни частки підприємств агропродовольчої сфери, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств агропродовольчої сфери (за типом електронної комерції) за 2018-2024 рр.
[сформовано на основі 50; 93-94; 102-103]**

Тип електронної комерції	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Повідомлення типу EDI	9,3	11,8	14,2	8,4	9,2	12	14,8	5,5
Вебсайти або вебдодатки з підприємствами та органами державної влади	1,1	1,2	2	0,8	2,7	1,6	2,1	1
Вебсайти або вебдодатки з фізичними особами	3,2	3,5	3,6	2,8	4,2	4,3	5,3	2,1
Вебсайти чи вебдодатки, які використовуються декількома підприємствами	2,1	2,3	2,6	1,4	3,1	2,1	2,5	0,4
Власний вебсайт чи вебдодатки	2,2	2,9	3,6	2,5	3,6	4,4	6	3,8

Додаток Г

АНКЕТА

для визначення рівня цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства

(оберіть варіант відповіді, який найкраще відображає поточну ситуацію на вашому підприємстві)

Розділ I. Загальна інформація про підприємство

1) Назва підприємства: _____

2) Сфера діяльності: (наприклад, рослинництво, тваринництво, переробка, дистрибуція, змішане тощо) _____

3) Кількість співробітників:

- а) до 50;
- б) до 51-250;
- в) більше 250.

4) Скільки років підприємство працює на ринку? _____

Розділ II. Рівень автоматизації маркетингових процесів підприємства

(оберіть один варіант, який найкраще описує рівень автоматизації підприємства в кожній сфері, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Чи використовуються підприємством CRM-систему(и) (Customer Relationship Management) для управління взаємодією з клієнтами?

- а) активно, всі дані централізовані – (75-100%) _____ %;
- б) частково, є дані поза системою – (50-74%) _____ %;
- в) на етапі впровадження – (25-49%) _____ %;
- г) не використовується або планується до впровадження – (0-24%) _____ %.

2) Чи використовуються підприємством цифрові засоби автоматизації email-маркетингу та SMS-розсилок на підприємстві?

- а) повністю автоматизовані сценарії, сегментація та персоналізація – (75-100%) _____ %;
- б) автоматизовані розсилки, але без складних сценаріїв чи глибокої сегментації – (50-74%) _____ %;
- в) використовуються автомати автоматизовані розсилки одного із елементу, та за участю людського фактору – (25-49%) _____ %;
- г) використовуються цифрові інструменти для «ручних» розсилок або не використовуються автоматичні інструменти для розсилок – (0-24%) _____ %.

3) Як на підприємстві здійснюється процес збору та аналізу даних про клієнтів (з веб-сайту, соціальних мереж, інших джерел)?

- а) дані збираються та аналізуються повністю автоматично через інтегровані системи – (75-100%) _____ %;
- б) автоматизований процес збору, проте через різні не взаємоінтегровані системи – (50-74%) _____ %;
- в) частково автоматизований процес збору, частина даних збирається вручну – (25-49%) _____ %;
- г) переважно дані збираються та аналізуються вручну або не дані взагалі не збираються та не аналізуються – (0-24%) _____ %.

4) Чи використовуються підприємством чат-боти, віртуальні помічники або автоматичні відповіді для взаємодії з клієнтами (на веб-сайті, в месенджерах тощо)?

- а) так, активно і для різних цілей (миттєві відповіді на типові запитання, кваліфікація лідів, збір інформації для менеджерів, оформлення простих замовлень або запитів на продукцію/послуги) – (75-100%) _____ %;
- б) так, але не у всіх процесах (наприклад, лише для вітальних повідомлень, відповідей на базові FAQ або на одній платформі) – (50-74%) _____ %;
- в) так, але частково (наприклад, лише для FAQ або на одній платформі) – (25-49%) _____ %;
- г) на етапі впровадження, планується до впровадження, не використовуються – (0-24%) _____ %.

5) Чи автоматизований процес створення та публікації контенту в соціальних мережах та на веб-сайті підприємства?

- а) повністю автоматизований (планування, крос-постинг, аналітика, використання ШІ, тощо) – (75-100%) _____ %;
- б) переважно автоматизований (планування, крос-постинг, аналітика) – (50-74%) _____ %;
- в) частково автоматизований (використовуються інструменти планування, але публікується вручну) – (25-49%) _____ %;
- г) переважно вручну, не публікується контент регулярно або не використовуються цифрові платформи – (0-24%) _____ %.

6) Чи автоматизований процес планування та управління рекламними кампаніями підприємства (наприклад, Google Ads, Facebook Ads Manager тощо)?

- а) повністю автоматизований (використовуються інструменти для автоматичного планування бюджетів, оптимізації ставок, автоматичного тестування креативів та націлювання, інтеграція з даними про продажі тощо) – (75-100%) _____ %;
- б) частково автоматизований (використовуються інструменти для запуску кампаній та відстеження основних показників, але оптимізація та коригування відбуваються переважно вручну) – (50-74%) _____ %;

- в) переважно ручне планування та управління рекламними кампаніями, або використання мінімального функціоналу рекламних кабінетів без автоматизації – (25-49%) _____ %;
- г) цифрові канали для реклами є не автоматизованими, або не використовується цифрова реклама – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							
Питання 6							

Розділ III. Частка ринку, завойована підприємством завдяки цифровим технологіям

(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Який відсоток нових клієнтів (або нових продажів продукції/послуг) підприємство залучило саме завдяки цифровим маркетинговим каналам (власний веб-сайт, соціальні мережі, онлайн-реклама, email-маркетинг, електронна торгівля тощо) за рік?

- а) більше 50% нових клієнтів/продажів надбані завдяки цифровим каналам, що свідчить про їх домінуючий вплив – (75-100%) _____ %;
- б) 25-50% нових клієнтів/продажів залучено через цифрові канали – (50-74%) _____ %;
- в) 10-24% нових клієнтів/продажів отримано завдяки цифровим каналам, їх роль помітна, але не ключова – (25-49%) _____ %;
- г) менше 10% нових клієнтів/продажів, або важко оцінити цей показник, що вказує на обмежений вплив цифри – (0-24%) _____ %.

2) Чи ефективно відстежується конверсія (наприклад, кількість лідів, замовлень, звернень на консультацію) з різних цифрових маркетингових каналів підприємством?

- а) підприємство має чітку та детальну аналітику з відстеженням конверсії по кожному цифровому каналу, що дозволяє оптимізувати інвестиції – (75-100%) _____ %;
- б) підприємство відстежує загальну конверсію з цифрових каналів, але без деталізації по кожному конкретному джерелу – (50-74%) _____ %;

- в) підприємство частково, відстежує лише деякі базові показники (наприклад, відвідуваність сайту) або здійснює це нерегулярно – (25-49%) _____ %;
- г) підприємство не систематично відстежує лише деякі ключові показники або не відстежує конверсію з цифрових каналів – (0-24%) _____ %.

3) Чи сприяли цифрові технології виходу підприємства на нові агропродовольчі ринки або розширенню географії продажів (наприклад, в інші регіони України чи за кордон)?

- а) значно сприяли, дозволивши освоїти більше 15% нових ринків/географій продажів завдяки онлайн-присутності та рекламі – (75-100%) _____ %;
- б) помірно сприяли, дозволивши вийти на 10-15% нових ринків/географій – (50-74%) _____ %;
- в) частково сприяли, дозволивши вийти на 5-9% нових ринків/географій – (25-49%) _____ %;
- г) Практично не вплинули, їх вплив був мінімальним на розширення географії продажів або ж важко оцінити вплив цифрових технологій на цей аспект – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							

Розділ IV. Швидкість реакції на запит клієнта

(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Який середній час першої відповіді на запит клієнта через електронну пошту, форму на веб-сайті (наприклад, щодо наявності продукції, умов співпраці)?

- а) до 1 години – (75-100%) _____ %;
- б) протягом 1-4 години – (50-74%) _____ %;
- в) протягом 4-24 години – (25-49%) _____ %;
- г) понад 24 годин або не відстежуємо цей показник – (0-24%) _____ %.

2) Який середній час першої відповіді на запит клієнта через месенджери, соціальні мережі (Viber, Telegram, Facebook Messenger тощо)?

- а) до 15 хвилин – (75-100%) _____ %;
- б) протягом 15 хвилин – 1 година – (50-74%) _____ %;
- в) протягом 1-4 години – (25-49%) _____ %;
- г) більше 4 годин або не відстежуємо цей показник – (0-24%) _____ %.

3) Чи використовує підприємство автоматичні відповіді або чат-боти для миттєвого підтвердження отримання запиту клієнта та надання базової інформації?

- а) так, для всіх основних каналів комунікації, що забезпечує миттєве підтвердження та базові відповіді, з використанням технологій ШІ – (75-100%) _____ %;
- б) так, для всіх основних каналів комунікації, що забезпечує миттєве підтвердження та базові відповіді – (50-74%) _____ %;
- в) так, для деяких каналів (наприклад, тільки на сайті або тільки в одному месенджері) – (25-49%) _____ %;
- г) так, але частково, планується до впровадження, ні, не використовується – (0-24%) _____ %.

4) Чи скаржаться клієнти на повільну реакцію або відсутність відповіді на їх запити?

- а) дуже рідко або ніколи – (75-100%) _____ %;
- б) рідко, поодинокі випадки – (50-74%) _____ %;
- в) іноді, кілька скарг на місяць – (25-49%) _____ %;
- г) часто, це є системною проблемою – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ V. Рівень задоволеності клієнтів підприємства

(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Яка ймовірність, що клієнти порекомендують продукцію/послуги підприємства своїм колегам, партнерам, знайомим (Net Promoter Score - NPS)?

- а) дуже ймовірно – (75-100%) _____ %;
- б) ймовірно (оцінка 7-8 балів) – (50-74%) _____ %;
- в) малоймовірно (оцінка 5-6 балів) – (25-49%) _____ %;
- г) скоріш за все не порекомендують (оцінка 0-4 бали) – (0-24%) _____ %.

2) Наскільки легко клієнтам було взаємодіяти з підприємством через цифрові канали (веб-сайт, соцмережі, месенджери, онлайн-платформи)?

- а) дуже легко, без жодних перешкод – (75-100%) _____ %;

- б) легко, з незначними труднощами – (50-74%) _____ %;
- в) задовільно, але були деякі труднощі – (25-49%) _____ %;
- г) важко, виникали значні перешкоди або відсутність зручних каналів – (0-24%) _____ %.

3) Наскільки клієнти задоволені якістю інформації та підтримки, яку вони отримують через цифрові канали (наприклад, актуальність даних про продукцію, швидкість та повнота відповідей)?

- а) повністю задоволені, інформація завжди повна та актуальна – (75-100%) _____ %;
- б) задоволені, але іноді є потреба в уточненнях – (50-74%) _____ %;
- в) частково задоволені, часто не вистачає інформації або вона неточна – (25-49%) _____ %;
- г) незадоволені, інформація часто застаріла, неповна або відсутня – (0-24%) _____ %.

4) Яка ймовірність того, що клієнт здійснить повторну покупку або продовжить співпрацю з підприємством після першої взаємодії через цифрові канали?

- а) дуже висока, більшість клієнтів повертаються – (75-100%) _____ %;
- б) висока, значна частина клієнтів повертається – (50-74%) _____ %;
- в) середня, частина клієнтів повертається, але є відтік – (25-49%) _____ %;
- г) низька, більшість клієнтів не повертаються – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ VI. Рівень вартості залучення клієнта для підприємства

(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Як змінилася середня вартість залучення одного нового клієнта за рік (у порівнянні з попереднім періодом) завдяки цифровим маркетинговим технологіям?

- а) значно зменшилася (більше ніж на 25%) – (75-100%) _____ %;
- б) помірно зменшилася (на 10-25%) – (50-74%) _____ %;
- в) залишилася приблизно на тому ж рівні або незначно зменшилася/збільшилася (до 10%) – (25-49%) _____ %;
- г) важко відстежити цей показник або вартість збільшилася – (0-24%) _____ %.

2) Наскільки ефективно підприємство відстежує витрати за кожним цифровим маркетинговим каналом залучення клієнтів (наприклад, Google Ads, SMM, email-маркетинг)?

- а) дуже ефективно, з деталізацією до кампанії та ключових слів – (75-100%) _____ %;
- б) ефективно, з відстеженням витрат по основним каналам – (50-74%) _____ %;
- в) частково, відстежуються лише загальні витрати на цифрову рекламу – (25-49%) _____ %;
- г) не відстежуються або відстежуються неефективно – (0-24%) _____ %.

3) Який відсоток маркетингового бюджету підприємства спрямовується на цифрові канали з метою залучення нових клієнтів?

- а) понад 40% – (75-100%) _____ %;
- б) 20-39% – (50-74%) _____ %;
- в) 10-19% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 10% або не маємо цільового бюджету на цифру – (0-24%) _____ %.

4) Чи використовує підприємство А/В тестування, оптимізацію рекламних кампаній та лендінгових сторінок для зниження вартості залучення клієнта?

- а) систематично та активно для більшості кампаній – (75-100%) _____ %;
- б) регулярно, але не для всіх кампаній – (50-74%) _____ %;
- в) частково, лише для деяких кампаній або інколи – (25-49%) _____ %;
- г) рідко або не використовується взагалі – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ VII. Рівень лояльності клієнтів до бренду підприємства
(Оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Наскільки часто клієнти обирають продукцію/послуги підприємства, віддаючи перевагу їй над пропозиціями конкурентів, навіть якщо існують альтернативи?

- а) завжди або майже завжди, це є їм основним вибором – (75-100%) _____ %;
- б) часто, але іноді розглядають альтернативи – (50-74%) _____ %;
- в) іноді, за умови вигідних пропозицій або певних потреб – (25-49%) _____ %;
- г) рідко або ніколи, переважно обирають за ціною/доступністю – (0-24%) _____ %.

2) Чи спостерігається зростання кількості повторних покупок або довгострокових контрактів із клієнтами, які взаємодіють з підприємством через цифрові канали?

а) так, спостерігається значне зростання, цифрові канали є ключовими для утримання – (75-100%) _____ %;

б) так, є помірне зростання повторних взаємодій – (50-74%) _____ %;

в) частково, повторні покупки є, але їх зростання незначне – (25-49%) _____ %;

г) ні, цифрові канали не впливають на повторні покупки, або їх кількість не змінюється/зменшується – (0-24%) _____ %.

3) Наскільки активно клієнти взаємодіють з брендом підприємства у цифровому просторі (коментарі, лайки, поширення контенту, участь в онлайн-опитуваннях, підписка на розсилки)?

а) дуже активно, є високий рівень залученості та зворотного зв'язку – (75-100%) _____ %;

б) активно, але взаємодія переважно зводиться до споживання контенту – (50-74%) _____ %;

в) пасивно, лише зрідка взаємодіють або відстежують діяльність – (25-49%) _____ %;

г) відсутня активна взаємодія або цифрова присутність бренду мінімальна – (0-24%) _____ %.

4) Чи довіряють клієнти інформації, яку отримують від підприємства через цифрові канали, та чи вважають її достовірним джерелом?

а) повністю довіряють, це головне джерело інформації для них – (75-100%) _____ %;

б) довіряють, але іноді перевіряють інформацію з інших джерел – (50-74%) _____ %;

в) частково довіряють, ставляться скептично або шукають підтвердження – (25-49%) _____ %;

г) не довіряють або вважають інформацію недостовірною/застарілою – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ VIII. Рівень рентабельності маркетингових інвестицій (ROMI)
(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства,
додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Оцініть загальну рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг на підприємстві (співвідношення прибутку до витрат на цифрові маркетингові активності):

- а) дуже висока (ROMI > 200%) – (75-100%) _____ %;
б) висока (ROMI 100-200%) – (50-74%) _____ %;
в) середня (ROMI 50-99%) – (25-49%) _____ %;
г) низька (ROMI < 50%) або відсутнє системне відстеження – (0-24%) _____ %.

2) Наскільки ефективно підприємство вимірює вплив цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток?

- а) дуже ефективно, використовуються наскрізна аналітика та атрибуційні моделі – (75-100%) _____ %;
б) ефективно, відстежуються прямі продажі, але без глибокої атрибуції – (50-74%) _____ %;
в) частково, є загальне уявлення про вплив, але без точних даних – (25-49%) _____ %;
г) не відстежується або відстежується неефективно – (0-24%) _____ %.

3) Чи проводяться регулярні аналізи та звіти щодо ефективності цифрових маркетингових інвестицій для прийняття управлінських рішень?

- а) так, щомісячно/щоквартально готуються детальні звіти для керівництва – (75-100%) _____ %;
б) так, але нерегулярно або у спрощеному форматі – (50-74%) _____ %;
в) іноді, за потреби, або з великими проміжками часу – (25-49%) _____ %;
г) ні, не проводяться або проводяться рідко – (0-24%) _____ %.

4) Чи інтегровані дані про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства для розрахунку ROMI?

- а) повністю інтегровані в єдину аналітичну систему – (75-100%) _____ %;
б) частково інтегровані, дані вимагають ручної обробки – (50-74%) _____ %;
в) не інтегровані, дані аналізуються окремо – (25-49%) _____ %;
г) відсутнє розуміння або не здійснюється такий розрахунок – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ IX. Рівень ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства (загальна оцінка)
(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Оцініть наскільки цифрові технології допомогли оптимізувати маркетингові витрати підприємства (наприклад, зменшити вартість залучення клієнта, ефективніше розподіляти рекламний бюджет):

- а) значно – спостерігається суттєве зменшення витрат на маркетинг при збереженні або підвищенні ефективності, або значно краще розподіляється бюджет – (75-100%) _____ %;
- б) помірно – є помітне зменшення витрат або покращення їх ефективності, але потенціал оптимізації не максимальний – (50-74%) _____ %;
- в) частково – спостерігається суттєве зменшення витрат на маркетинг при збереженні або підвищенні ефективності, або значно краще розподіляється бюджет – (25-49%) _____ %;
- г) не вплинули – витрати залишилися на тому ж рівні або навіть збільшилися без відчутної віддачі, важко оцінити вплив цифрових технологій на маркетингові витрати – (0-24%) _____ %.

2) Оцініть наскільки цифрові технології покращили точність та персоналізацію маркетингових повідомлень (наприклад, розсилок, рекламних оголошень) для різних сегментів агровиробників чи споживачів:

- а) значно – підприємство досягало високої персоналізації та точного націлювання повідомлень на потреби конкретних сегментів клієнтів, що веде до кращих результатів – (75-100%) _____ %;
- б) помірно – є деяка персоналізація та точність у повідомленнях, але часто використовуються загальні підходи – (50-74%) _____ %;
- в) частково – присутня персоналізація, яка не є систематичною – (25-49%) _____ %;
- г) практично не вплинули – маркетингові повідомлення переважно універсальні та не персоналізовані, важко оцінити вплив цифри на персоналізацію – (0-24%) _____ %.

3) Наскільки легко співробітникам підприємства вдалося адаптуватися до нових цифрових маркетингових інструментів та ефективно використовувати їх?

- а) дуже легко, підприємство проводить системне навчання, підтримку та заохочення до використання нових інструментів – (75-100%) _____ %;
- б) помірно легко, більшість співробітників адаптуються, але потрібна додаткова допомога або час – (50-74%) _____ %;
- в) важко, є значний опір змінам або недостатня кваліфікація персоналу – (25-49%) _____ %;
- г) відсутній системний підхід до навчання та підтримки використання цифрових інструментів – (0-24%) _____ %.

4) Оцініть загальну ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства з позиції працівника:

- а) дуже висока – цифрові технології є потужним рушієм маркетингу на підприємстві – (75-100%) _____ %;
- б) висока – цифрові технології ефективно допомагають у маркетингу, але є перспективи щодо покращення – (50-74%) _____ %;
- в) середня – цифрові технології використовуються, але їх ефективність може бути значно покращена – (25-49%) _____ %;
- г) низька або дуже низька – використання цифрових технологій у маркетингу є неефективним або мінімальним – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Метод розрахунку відсотків за кожним розділом:

1) Для кожного розділу (II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX), підраховується середнє арифметичне значення всіх відсотків, які вказані у цьому розділі;

2) Для розділу II (Автоматизація маркетингових процесів): показник рівня автоматизації маркетингових процесів розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

3) Для розділу III (Частка ринку, завойована завдяки цифровим технологіям): показник частки ринку, завойованої завдяки цифровим технологіям розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

4) Для розділу IV (Час реакції на запит клієнта (ART): показник швидкості реакції на запит клієнта у відсотковому значенні розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

5) Для розділу V (Рівень задоволеності клієнтів (CSI): показник рівня задоволеності клієнта у відсотковому значенні розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

6) Для розділу VI (Вартість залучення клієнта (CAC): показник рівня вартості залучення клієнта у відсотковому значенні розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

7) Для розділу VII (Показник лояльності клієнтів до бренду): показник рівня лояльності клієнтів до бренду у відсотковому значенні розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

8) Для розділу VII (Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI): показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

9) Для розділу IX (Ефективність використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства): показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства розраховується як відношення суми відсотків за кожним питанням в цьому розділі до загальної кількості питань;

10) Загальне значення показника рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємства визначається як відношення суми відсотків за кожним розділом до загальної кількості розділів.

Інтерпретація отриманих відсоткових:

0,0-24,9%: Початковий рівень: цифрові технології в маркетингу аграрного підприємства використовуються мінімально або їх впровадження лише починається, що свідчить про значний простір для покращення та необхідність розробки стратегії цифровізації маркетингової діяльності;

25,0-49,9%: Базовий рівень: впроваджені деякі цифрові інструменти маркетингу, але відсутній системний підхід, і багато процесів залишаються ручними. Рекомендується оптимізація та інтеграція існуючих цифрових рішень в маркетингову діяльність;

50,0-74,9%: Середній рівень: підприємство активно використовує цифрові інструменти маркетингу, але є можливості для глибшої інтеграції, автоматизації та оптимізації процесів. Слід шукати «вузькі місця» та шляхи для підвищення ефективності;

75,0-100%: Високий рівень: цифрові технології є ключовим елементом маркетингової стратегії, процеси переважно автоматизовані, і підприємство отримує значні конкурентні переваги. Фокус має бути на постійній оптимізації та інноваціях.

Додаток Д

Таблиця Д.1

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня автоматизації маркетингових процесів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Використання CRM для управління взаємодією з клієнтами	8,2	9,5	10,1	12,4	13,6	14,8	16,3	8,1
Використання цифрових засобів автоматизації email/SMS	7,6	8,9	9,7	11,5	12,8	13,9	15,5	7,9
Автоматизація збору/аналізу та аналізу даних про клієнтів	6,1	6,7	7,5	9,1	10,2	11,3	13,0	6,9
Використання чат-ботів, віртуальних помічників, автоматичних відповідей для взаємодії з клієнтами	3,2	3,6	4,1	5,0	6,4	7,3	8,2	5,0
Автоматизація створення та публікації контенту в соціальних мережах та на веб-сайті	4,9	5,4	6,3	7,7	8,9	9,8	11,0	6,1
Автоматизація процес планування та управління рекламними кампаніями	6,7	7,5	8,1	9,9	11,0	12,3	13,5	6,8
Показник рівня автоматизації маркетингових процесів	6,1	6,9	7,7	9,0	10,3	11,4	12,8	6,7

Таблиця Д.2

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня автоматизації маркетингових процесів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Використання CRM для управління взаємодією з клієнтами	24,5	28,7	31,2	34,8	37,6	40,1	43,2	18,7
Використання цифрових засобів автоматизації email/SMS	22,3	25,8	28,4	31,7	34,5	37,2	40,3	18,0
Автоматизація збору/аналізу та аналізу даних про клієнтів	18,9	20,7	23,1	25,9	28,7	31,0	33,8	14,9
Використання чат-ботів, віртуальних помічників, автоматичних відповідей для взаємодії з клієнтами	9,8	11,3	12,7	14,8	16,1	17,6	19,7	9,9
Автоматизація створення та публікації контенту в соціальних мережах та на веб-сайті	13,2	15,4	17,3	19,8	21,5	23,7	26,0	12,8
Автоматизація процес планування та управління рекламними кампаніями	19,7	22,6	25,0	28,0	30,4	32,8	35,6	15,9
Показник рівня автоматизації маркетингових процесів	18,1	20,8	23,0	25,7	28,1	30,7	33,1	15,0

Таблиця Д.3

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня автоматизації маркетингових процесів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Використання CRM для управління взаємодією з клієнтами	38,9	41,8	44,9	48,7	52,4	55,8	59,6	20,7
Використання цифрових засобів автоматизації email/SMS	36,3	39,5	42,2	45,8	49,1	52,6	56,0	19,7
Автоматизація збору/аналізу та аналізу даних про клієнтів	32,4	34,9	37,6	40,2	43,7	47,0	50,6	18,2
Використання чат-ботів, віртуальних помічників, автоматичних відповідей для взаємодії з клієнтами	21,7	23,8	25,7	28,4	30,9	33,3	36,4	14,7
Автоматизація створення та публікації контенту в соціальних мережах та на веб-сайті	26,8	29,3	31,5	34,6	37,0	39,9	42,7	15,9
Автоматизація процес планування та управління рекламними кампаніями	33,4	36,2	38,9	41,8	44,7	47,3	50,2	16,8
Показник рівня автоматизації маркетингових процесів	31,6	34,2	36,7	39,7	42,4	45,6	48,7	17,1

Таблиця Д.4

Динаміка зміни показника рівня автоматизації маркетингових процесів підприємств агропродовольчої сфери, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.1.-Д.3]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	6,0	6,7	7,3	8,7	9,8	10,9	12,0	6,0
Середнє	18,3	20,9	23,2	25,8	28,1	30,6	33,0	14,7
Велике	31,6	34,2	36,7	39,7	42,4	45,6	48,7	17,1
Усереднене значення	18,6	21,2	23,6	26,2	28,7	31,1	33,5	14,9

Таблиця Д.5

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо частки ринку, завойованої завдяки цифровим маркетинговим технологіям (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Нові клієнти залучені завдяки цифровим технологіям	11,2	13,6	16,4	19,1	22,8	25,5	27,9	16,7
Конверсія з різних цифрових маркетингових каналів підприємства	10,3	12,7	14,8	17,3	20,2	23,1	25,6	15,3
Вихід на нові ринки або розширення географії продажів завдяки інструментам цифрового маркетингу	8,4	10,5	12,7	15,4	18,3	21,2	23,6	15,2
Показник частки ринку, завойованої завдяки цифровим технологіям	9,9	12,3	14,6	17,3	20,4	23,3	25,7	15,8

Таблиця Д.6

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо частки ринку, завойованої завдяки цифровим маркетинговим технологіям (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Нові клієнти залучені завдяки цифровим технологіям	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Конверсія з різних цифрових маркетингових каналів підприємства	26,4	30,3	34,7	39,5	44,1	48,3	52,6	26,2
Вихід на нові ринки або розширення географії продажів завдяки інструментам цифрового маркетингу	23,6	27,8	32,1	37,2	41,5	45,9	49,7	26,1
Показник частки ринку, завойованої завдяки цифровим технологіям	21,1	25,2	29,4	34,3	39,0	43,6	47,5	26,4
Нові клієнти залучені завдяки цифровим технологіям	23,7	27,8	32,1	37,0	41,5	45,9	49,9	26,2

Таблиця Д.7

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо частки ринку, завойованої завдяки цифровим маркетинговим технологіям (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	26,4	30,3	34,7	39,5	44,1	48,3	52,6	26,2
Нові клієнти залучені завдяки цифровим технологіям	23,6	27,8	32,1	37,2	41,5	45,9	49,7	26,1
Конверсія з різних цифрових маркетингових каналів підприємства	21,1	25,2	29,4	34,3	39,0	43,6	47,5	26,4
Вихід на нові ринки або розширення географії продажів завдяки інструментам цифрового маркетингу	23,7	27,8	32,1	37,0	41,5	45,9	49,9	26,2
Показник частки ринку, завойованої завдяки цифровим технологіям	26,4	30,3	34,7	39,5	44,1	48,3	52,6	26,2

Таблиця Д.8

Динаміка зміни показника частки ринку, завойованої підприємствами агропродовольчої сфери завдяки цифровим маркетинговим технологіям (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.5.-Д.7]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	9,9	12,3	14,6	17,3	20,4	23,3	25,7	15,8
Середнє	16,6	19,7	23,1	27,4	31,8	35,6	39,1	22,5
Велике	23,7	27,8	32,1	37,0	41,5	45,9	49,9	26,2
Усереднене значення	16,7	19,9	23,3	27,2	31,2	34,9	38,2	21,5

Таблиця Д.9

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо швидкості реакції на запит клієнта завдяки використанню цифрових маркетингових технологій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Середній час першої відповіді на запит клієнта через електронну пошту, форму на веб-сайті	14,2	17,5	21,1	26,3	30,7	35,6	38,9	24,7
Середній час першої відповіді на запит клієнта через месенджери, соціальні мережі	18,1	21,6	25,3	29,4	34,1	39,0	42,3	24,2
Автоматичні відповіді або чат-боти для миттєвого підтвердження отримання запиту клієнта та надання базової інформації	8,4	10,5	13,2	17,1	22,6	26,3	29,5	21,1
Задоволеність клієнтів на реакцію відповіді на їх запити	19,7	23,2	27,5	31,3	36,0	40,2	43,8	24,1
Показник швидкості реакції на запит клієнта	15,1	18,2	21,8	26,0	30,8	35,3	38,6	23,5

Таблиця Д.10

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо швидкості реакції на запит клієнта завдяки використанню цифрових маркетингових технологій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Середній час першої відповіді на запит клієнта через електронну пошту, форму на веб-сайті	23,4	27,2	31,7	36,9	41,3	45,6	49,5	26,1
Середній час першої відповіді на запит клієнта через месенджери, соціальні мережі	26,2	30,5	35,1	39,7	44,0	48,7	53,0	26,8
Автоматичні відповіді або чат-боти для миттєвого підтвердження отримання запиту клієнта та надання базової інформації	16,7	20,4	24,9	30,1	35,6	40,4	44,2	27,5
Задоволеність клієнтів на реакцію відповіді на їх запити	28,5	32,1	36,8	41,0	46,2	51,3	54,7	26,2
Показник швидкості реакції на запит клієнта	23,7	27,6	32,1	36,9	41,8	46,5	50,4	26,7

Таблиця Д.11

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо швидкості реакції на запит клієнта завдяки використанню цифрових маркетингових технологій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Середній час першої відповіді на запит клієнта через електронну пошту, форму на веб-сайті	32,1	36,8	41,6	46,9	51,3	55,2	59,4	27,3
Середній час першої відповіді на запит клієнта через месенджери, соціальні мережі	35,4	40,6	45,2	50,7	55,1	59,6	63,9	28,5
Автоматичні відповіді або чат-боти для миттєвого підтвердження отримання запиту клієнта та надання базової інформації	27,6	31,4	36,3	41,8	46,5	51,7	55,8	28,2
Задоволеність клієнтів на реакцію відповіді на їх запити	37,8	42,6	47,4	52,9	58,2	62,7	66,3	28,5
Показник швидкості реакції на запит клієнта	33,2	37,9	42,6	48,1	52,8	57,3	61,4	28,2

Таблиця Д.12

Динаміка зміни показника швидкості реакції на запит клієнта підприємствами агропродовольчої сфери завдяки імплементації цифрових маркетингових технологій, за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.9.-Д.11]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	15,1	18,2	21,8	26,0	30,8	35,3	38,6	23,5
Середнє	23,7	27,6	32,1	36,9	41,8	46,5	50,4	26,7
Велике	33,2	37,9	42,6	48,1	52,8	57,3	61,4	28,2
Усереднене значення	24,0	27,9	32,2	37,0	41,8	46,4	50,1	26,1

Таблиця Д.13

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня задоволеності клієнтів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Ймовірність рекомендації клієнтами продукції підприємства	42,3	45,7	49,1	54,8	60,2	65,4	67,9	25,6
Легкість взаємодії «клієнт-підприємство» через цифрові канали	34,8	37,6	41,2	47,3	52,9	58,1	60,5	25,7
Задоволеність клієнтом якістю інформації та підтримки через цифрові канали	36,1	39,2	43,0	48,2	53,4	57,6	59,8	23,7
Ймовірність повторної покупки/співпраці клієнтом	47,9	50,2	52,8	58,7	64,1	68,3	70,6	22,7
Показник рівня задоволеності клієнтів підприємства	44,5	47,1	50,3	55,2	60,1	64,8	67,2	22,7

Таблиця Д.14

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня задоволеності клієнтів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Ймовірність рекомендації клієнтами продукції підприємства	48,5	52,3	56,8	62,1	67,4	71,5	73,8	25,3
Легкість взаємодії «клієнт-підприємство» через цифрові канали	39,9	43,5	47,6	54,8	60,3	65,2	68,9	29,0
Задоволеність клієнтом якістю інформації та підтримки через цифрові канали	41,5	45,1	48,7	54,1	59,6	64,7	67,1	25,6
Ймовірність повторної покупки/співпраці клієнтом	51,3	54,8	58,2	64,0	69,2	73,4	75,8	24,5
Показник рівня задоволеності клієнтів підприємства	49,4	52,6	56,0	61,2	66,6	70,7	73,3	23,9

Таблиця Д.15

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня задоволеності клієнтів (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Ймовірність рекомендації клієнтами продукції підприємства	53,7	57,8	62,0	67,5	72,9	77,3	79,6	25,9
Легкість взаємодії «клієнт-підприємство» через цифрові канали	44,6	48,7	53,4	59,1	65,4	70,1	74,2	29,6
Задоволеність клієнтом якістю інформації та підтримки через цифрові канали	46,3	50,1	54,3	60,0	65,2	70,0	72,4	26,1
Ймовірність повторної покупки/співпраці клієнтом	55,8	59,4	63,6	69,3	74,8	79,2	81,5	25,7
Показник рівня задоволеності клієнтів підприємства	51,9	55,5	59,8	65,1	70,6	74,9	77,3	25,4

Таблиця Д.16

Динаміка зміни показника рівня задоволеності клієнтів підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.13.-Д.15]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	44,5	47,1	50,3	55,2	60,1	64,8	67,2	22,7
Середнє	49,4	52,6	56,0	61,2	66,6	70,7	73,3	23,9
Велике	51,9	55,5	59,8	65,1	70,6	74,9	77,3	25,4
Усереднене значення	48,6	51,7	55,4	60,5	65,8	70,1	72,6	24,0

Таблиця Д.17

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня вартості залучення клієнта (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Зміна середньої вартості залучення клієнта за рік завдяки цифровим маркетинговим технологіям	100,0	97,9	94,7	90,3	88,1	85,2	82,4	-17,6
Ефективність відстеження витрат за кожним цифровим маркетинговим каналом залучення клієнтів	15,3	20,7	28,5	35,1	38,4	45,6	52,1	36,8
Частка бюджету на цифрові канали з метою залучення нових клієнтів	10,2	15,4	22,7	28,9	32,3	38,8	44,5	34,3
Використання А/В тестування та оптимізації для зниження вартості залучення клієнта	5,1	10,6	18,3	25,5	28,7	35,9	42,3	37,2
Показник рівня вартості залучення клієнта	32,1	36,8	40,5	45,9	43,2	48,7	54,4	22,3

Таблиця Д.18

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня вартості залучення клієнта (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Зміна середньої вартості залучення клієнта за рік завдяки цифровим маркетинговим технологіям	100,0	94,3	88,7	82,6	79,2	75,5	71,8	-28,2
Ефективність відстеження витрат за кожним цифровим маркетинговим каналом залучення клієнтів	25,4	32,6	40,1	50,5	55,8	62,3	68,5	43,1
Частка бюджету на цифрові канали з метою залучення нових клієнтів	20,3	28,5	36,8	45,7	50,9	57,6	63,4	43,1
Використання А/В тестування та оптимізації для зниження вартості залучення клієнта	15,2	22,5	30,7	40,2	45,9	52,4	58,6	43,4
Показник рівня вартості залучення клієнта	48,3	53,7	59,5	65,8	68,3	73,6	78,8	30,5

Таблиця Д.19

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня вартості залучення клієнта (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Зміна середньої вартості залучення клієнта за рік завдяки цифровим маркетинговим технологіям	100,0	92,5	85,8	78,7	75,3	70,8	66,5	-33,5
Ефективність відстеження витрат за кожним цифровим маркетинговим каналом залучення клієнтів	35,2	42,5	50,8	60,3	65,6	72,4	78,3	43,1
Частка бюджету на цифрові канали з метою залучення нових клієнтів	30,1	38,4	47,5	55,8	60,9	68,7	75,5	45,4
Використання А/В тестування та оптимізації для зниження вартості залучення клієнта	25,3	33,6	42,5	52,7	58,8	65,5	72,4	47,1
Показник рівня вартості залучення клієнта	62,3	67,8	72,9	78,3	81,4	85,9	89,3	27,0

Таблиця Д.20

Динаміка зміни показника рівня вартості залучення клієнта підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.17.-Д.19]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	32,1	36,8	40,5	45,9	43,2	48,7	54,4	22,3
Середнє	48,3	53,7	59,5	65,8	68,3	73,6	78,8	30,5
Велике	62,3	67,8	72,9	78,3	81,4	85,9	89,3	27,0
Усереднене значення	47,6	52,8	57,6	63,3	64,3	69,4	74,2	26,6

Таблиця Д.21

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня лояльності клієнтів до бренду (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частота обрання бренду клієнтами при існуючих альтернативах	29,6	31,8	34,1	38,5	42,3	46,8	51,2	21,6
Зростання повторних покупок або довгострокових контрактів з клієнтами через цифрові канали	21,4	25,6	29,9	35,7	41,8	46,2	50,7	29,3
Активність клієнтів взаємодії з брендом у цифровому середовищі	14,8	18,1	22,7	27,9	33,6	39,2	44,5	29,7
Рівень довіри до цифрової інформації підприємства	19,2	23,7	27,3	33,1	38,5	42,7	47,0	27,8
Показник рівня лояльності клієнтів до бренду	21,3	24,8	28,5	33,8	39,1	43,7	48,4	27,1

Таблиця Д.22

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня лояльності клієнтів до бренду (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частота обрання бренду клієнтами при існуючих альтернативах	36,1	39,8	43,6	48,2	52,9	58,3	62,7	26,6
Зростання повторних покупок або довгострокових контрактів з клієнтами через цифрові канали	28,4	33,6	39,1	45,4	51,2	56,4	61,5	33,1
Активність клієнтів взаємодії з брендом у цифровому середовищі	22,7	26,9	31,6	37,3	42,8	48,3	53,0	30,3
Рівень довіри до цифрової інформації підприємства	27,1	31,5	36,9	41,2	46,8	52,0	56,2	29,1
Показник рівня лояльності клієнтів до бренду	28,6	33,0	37,8	43,0	48,4	53,8	58,4	29,8

Таблиця Д.23

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня лояльності клієнтів до бренду (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Частота обрання бренду клієнтами при існуючих альтернативах	43,8	47,5	52,3	57,9	63,1	68,4	72,1	28,3
Зростання повторних покупок або довгострокових контрактів з клієнтами через цифрові канали	34,6	40,3	46,7	52,6	59,1	64,5	69,8	35,2
Активність клієнтів взаємодії з брендом у цифровому середовищі	28,3	33,7	39,5	45,8	51,7	57,2	61,4	33,1
Рівень довіри до цифрової інформації підприємства	31,2	36,5	42,7	48,6	54,4	60,1	65,3	34,1
Показник рівня лояльності клієнтів до бренду	34,5	39,5	45,3	51,2	57,1	62,6	67,2	32,7

Таблиця Д.24

Динаміка зміни показника рівня лояльності клієнтів до бренду підприємства агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.21.-Д.23]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	21,3	24,8	28,5	33,8	39,1	43,7	48,4	27,1
Середнє	28,6	33,0	37,8	43,0	48,4	53,8	58,4	29,8
Велике	34,5	39,5	45,3	51,2	57,1	62,6	67,2	32,7
Усереднене значення	28,1	32,4	37,2	42,7	48,2	53,3	58,0	29,9

Таблиця Д.25

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Загальна рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг	15,4	19,8	23,6	28,1	34,2	39,5	43,9	28,5
Ефективність вимірювання впливу цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток	12,2	16,9	21,3	26,4	30,5	34,6	36,3	24,1
Регулярність аналізу та звітності щодо ефективності цифрових маркетингових інвестицій для прийняття управлінських рішень	10,1	14,8	18,9	24,2	28,3	31,7	33,3	23,2
Інтеграція даних про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства	8,3	12,5	16,4	21,1	25,6	29,7	32,6	24,3
Показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій	11,5	16,0	20,1	25,0	29,7	33,9	36,5	25,0

Таблиця Д.26

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Загальна рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг	25,8	30,3	35,1	40,8	45,6	49,1	51,4	25,6
Ефективність вимірювання впливу цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток	22,4	26,7	31,3	37,2	42,6	46,3	47,9	25,5
Регулярність аналізу та звітності щодо ефективності цифрових маркетингових інвестицій для прийняття управлінських рішень	20,6	25,4	30,2	35,6	40,1	44,7	46,1	25,5
Інтеграція даних про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства	18,2	22,9	27,6	32,9	38,4	42,0	43,9	25,7
Показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій	21,8	26,3	31,1	36,6	41,7	45,5	47,3	25,5

Таблиця Д.27

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Загальна рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг	36,1	40,2	45,3	51,2	56,8	60,1	63,1	27,0
Ефективність вимірювання впливу цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток	32,3	36,7	41,5	46,2	51,4	55,3	58,2	25,9
Регулярність аналізу та звітності щодо ефективності цифрових маркетингових інвестицій для прийняття управлінських рішень	30,1	34,8	39,2	44,7	48,3	51,7	52,8	22,7
Інтеграція даних про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства	28,4	33,2	37,4	42,9	47,3	50,8	51,3	22,9
Показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій	31,7	36,2	40,8	46,3	51,0	54,5	56,4	24,7

Таблиця Д.28

Динаміка зміни показника рівня рентабельності маркетингових інвестицій підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.25.-Д.27]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	11,5	16,0	20,1	25,0	29,7	33,9	36,5	25,0
Середнє	21,8	26,3	31,1	36,6	41,7	45,5	47,3	25,5
Велике	31,7	36,2	40,8	46,3	51,0	54,5	56,4	24,7
Усереднене значення	21,7	26,2	30,7	35,9	40,8	44,6	46,7	25,0

Таблиця Д.29

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Оптимізація маркетингових витрат підприємства за рахунок застосування цифрових технологій	32,5	35,6	40,2	45,7	51,8	56,2	60,4	27,9
Точність та персоналізація маркетингових повідомлень за рахунок застосування цифрових технологій	30,1	34,8	41,3	47,6	52,9	58,4	63,3	33,2
Адаптація персоналу до використання нових цифрових маркетингових інструментів	28,4	32,0	37,5	43,8	48,9	53,7	58,6	30,2
Ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності з позиції працівника підприємства	31,2	36,1	41,5	46,9	52,3	57,0	61,2	30,0
Показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства	30,6	34,6	40,1	46,0	51,5	56,3	60,9	30,3

Таблиця Д.30

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Оптимізація маркетингових витрат підприємства за рахунок застосування цифрових технологій	47,3	51,5	58,0	63,9	69,4	74,2	78,9	31,6
Точність та персоналізація маркетингових повідомлень за рахунок застосування цифрових технологій	45,6	50,2	55,7	61,3	67,8	72,0	76,5	30,9
Адаптація персоналу до використання нових цифрових маркетингових інструментів	42,7	47,4	52,8	59,1	64,9	69,6	73,8	31,1
Ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності з позиції працівника підприємства	44,2	48,9	54,5	60,7	66,4	71,2	75,4	31,2
Показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства	44,9	49,5	55,3	61,3	67,1	71,8	76,2	31,3

Таблиця Д.31

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Оптимізація маркетингових витрат підприємства за рахунок застосування цифрових технологій	67,2	71,0	76,3	81,7	85,5	89,1	92,6	25,4
Точність та персоналізація маркетингових повідомлень за рахунок застосування цифрових технологій	64,5	69,2	74,6	80,1	83,8	88,3	91,4	26,9
Адаптація персоналу до використання нових цифрових маркетингових інструментів	62,8	67,5	73,2	78,9	82,6	87,1	90,5	27,7
Ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності з позиції працівника підприємства	65,0	69,1	75,0	80,5	84,1	88,2	91,8	26,8
Показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємства	67,2	71,0	76,3	81,7	85,5	89,1	92,6	25,4

Таблиця Д.32

Динаміка зміни показника рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Д.29.-Д.31]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	30,6	34,6	40,1	46,0	51,5	56,3	60,9	30,3
Середнє	44,9	49,5	55,3	61,3	67,1	71,8	76,2	31,3
Велике	64,9	69,2	74,8	80,3	84,0	88,2	91,6	26,7
Усереднене значення	46,8	51,1	56,7	62,5	67,5	72,1	76,2	29,4

Таблиця Д.33

Загальний показник рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери України за розміром підприємства та його усереднене значення (у %), за 2018-2024 рр.

Рік	Мале підприємство (Рівень)	Середнє підприємство (Рівень)	Велике підприємство (Рівень)	Усереднене значення (Рівень)
2018	21,38% (Початковий)	31,44% (Базовий)	41,73% (Базовий)	31,52% (Базовий)
2019	24,95% (Початковий)	35,25% (Базовий)	46,03% (Базовий)	35,41% (Базовий)
2020	27,83% (Базовий)	40,36% (Базовий)	51,87% (Середній)	40,02% (Базовий)
2021	33,48% (Базовий)	45,78% (Базовий)	57,48% (Середній)	45,58% (Базовий)
2022	36,82% (Базовий)	50,99% (Середній)	62,36% (Середній)	50,06% (Середній)
2023	41,65% (Базовий)	55,60% (Середній)	67,90% (Середній)	55,05% (Середній)
2024	43,91% (Базовий)	59,44% (Середній)	72,26% (Середній)	58,54% (Середній)

Додаток Е

Таблиця Е. 1

Група показників для визначення інтегрального значення рівня цифровізації управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери [сформовано автором]

Група показників	Показники групи	Показники
1	2	3
Група показників, які характеризують рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємства	Показник рівня автоматизації маркетингових процесів підприємства	Використання CRM для управління взаємодією з клієнтами
		Використання цифрових засобів автоматизації email/SMS
		Автоматизація збору/аналізу та аналізу даних про клієнтів
		Використання чат-ботів, віртуальних помічників, автоматичних відповідей для взаємодії з клієнтами
		Автоматизація створення та публікації контенту в соціальних мережах та на веб-сайті
		Автоматизація процес планування та управління рекламними кампаніями
	Показник рівня частки ринку, завойованої підприємством завдяки цифровим технологіям	Нові клієнти залучені завдяки цифровим технологіям
		Конверсія з різних цифрових маркетингових каналів підприємства
		Вихід на нові ринки або розширення географії продажів завдяки інструментам цифрового маркетингу
	Показник рівня ефективності використання цифрових технологій в маркетингу підприємства	Оптимізація маркетингових витрат підприємства за рахунок застосування цифрових технологій
		Точність та персоналізація маркетингових повідомлень за рахунок застосування цифрових технологій

1	2	3
		Адаптація персоналу до використання нових цифрових маркетингових інструментів
		Ефективність використання цифрових технологій у маркетинговій діяльності з позиції працівника підприємства
	Показник рівня використання цифрових каналів підприємством	Кількість використовуваних цифрових каналів
		Регулярність оновлення контенту
		Частка клієнтів, що звертаються через цифрові канали
		Інтегрованість цифрових каналів у маркетингову стратегію
	Показник рівня використання підприємством цифрової аналітики та Big Data	Активність використання аналітики керівництвом
		Джерела даних для цифрової аналітики
		Застосування предиктивної аналітики
		Інтеграція цифрових платформ
		Застосування візуалізаційних панелей
Група показників, які характеризують рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю	Показник швидкості реакції на запит клієнта	Середній час першої відповіді на запит клієнта через електронну пошту, форму на веб-сайті
		Середній час першої відповіді на запит клієнта через месенджери, соціальні мережі
		Автоматичні відповіді або чат-боти для миттєвого підтвердження отримання запиту клієнта та надання базової інформації
		Задоволеність клієнтів на реакцію відповіді на їх запити
	Показник рівня задоволеності клієнтів підприємства	Ймовірність рекомендації клієнтами продукції підприємства

1	2	3
		Легкість взаємодії «клієнт-підприємство» через цифрові канали
		Задоволеність клієнтом якістю інформації та підтримки через цифрові канали
		Ймовірність повторної покупки/співпраці клієнтом
	Показник рівня лояльності клієнтів до бренду	Частота обрання бренду клієнтами при існуючих альтернативах
		Зростання повторних покупок або довгострокових контрактів з клієнтами через цифрові канали
		Активність клієнтів взаємодії з брендом у цифровому середовищі
		Рівень довіри до цифрової інформації підприємства
	Показник рівня клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства	Результативність онлайн-звернень
		Аналітика тематичних категорій звернень
		Доступність інтерактивних функцій для звернень
Група показників, які характеризують рівень фінансування управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства	Показник рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства	Приріст частки бюджету на цифровий маркетинг
		Частка бюджету на цифрові канали від загального маркетингового бюджету
		Частка бюджету на платні цифрові канали від загального маркетингового бюджету
		Частка бюджету на створення власного контенту від загального маркетингового бюджету
		Частка бюджету на аналітичні інструменти, дослідження ринку, маркетингові технології від загального маркетингового бюджету

1	2	3
		Частка бюджету на експериментальні або інноваційні цифрові канали
		Регулярність перегляду та коригування розподіл бюджету на цифровий маркетинг
	Показник рівня рентабельності маркетингових інвестицій підприємства	Загальна рентабельність інвестицій у цифровий маркетинг
		Ефективність вимірювання впливу цифрових маркетингових кампаній на обсяги продажів та прибуток
		Регулярність аналізу та звітності щодо ефективності цифрових маркетингових інвестицій для прийняття управлінських рішень
		Інтеграція даних про маркетингові інвестиції з фінансовими показниками підприємства
	Показник рівня вартості залучення клієнта для підприємства	Зміна середньої вартості залучення клієнта за рік завдяки цифровим маркетинговим технологіям
		Ефективність відстеження витрат за кожним цифровим маркетинговим каналом залучення клієнтів
		Частка бюджету на цифрові канали з метою залучення нових клієнтів
		Використання А/В тестування та оптимізації для зниження вартості залучення клієнта
	Показник рівня прибутку підприємства, отриманого через електронну торгівлю	Прибуток підприємства, який формується завдяки електронній торгівлі
		Середній показник маржі прибутку по електронній торгівлі порівняно з традиційними каналами збуту

1	2	3
Група показників, які характеризують рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства		Прибуток електронної торгівлі, який реінвестується у розвиток онлайн-продажів
		Стабільність прибутку від електронної торгівлі у сезонному розрізі
		Прибуток від електронної торгівлі покриває витрати на утримання інфраструктури
	Показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу	Працівники, які мають професійну освіту у сфері ІКТ або цифрового маркетингу та працюють в системі маркетингу
		Спеціалісти системи маркетингу підприємства, які проходить професійне підвищення кваліфікації
		Ефективність інтеграції ІКТ-спеціалістів у загальний маркетинговий процес
		Рівень автономності та відповідальності ІКТ-спеціалістів у прийнятті рішень
	Показник рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями	ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, що володіють навичками розробки та підтримки інструментів автоматизації маркетингу
		ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які мають досвід роботи з аналітикою великих даних або інструментами штучного інтелекту
		ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які вміють використовувати інструменти автоматизації маркетингу
		ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які володіють базовими навичками роботи з цифровими інструментами

1	2	3
		ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які здатні налаштовувати і управляти рекламними кампаніями у цифрових каналах
		Рівень володіння навичками оцінки ефективності цифрових кампаній працівниками системи маркетингу підприємства
		Рівень володіння навичками створення та редагування контенту з урахуванням особливостей цифрових платформ працівниками системи маркетингу підприємства
	Показник рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві	ІКТ-функції на підприємстві, що виконуються зовнішніми постачальниками
		Створення контенту, SMM, SEO, контекстної реклами, що виконується зовнішніми агентствами чи фрілансерами
		Частка маркетингового бюджету, що виділяється на зовнішніх агентств та консультантів
		Ефективність здійснення комунікації між підприємством та зовнішніми ІКТ/маркетинговими постачальниками послуг
		Контроль підприємства за якістю послуг, що надають зовнішні ІКТ та маркетингові фахівці
		Залучення зовнішніх спеціалістів для аналітики великих даних та складної цифрової аналітики

Продовж. табл. Е.1

1	2	3
	Показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві	Формалізація підрозділу або команди, відповідальної за цифровий маркетинг
		Посада керівника цифрового маркетингу або відповідальна особа
		Рівень формалізації процесів управління цифровим маркетингом на підприємстві
		Системи звітності та контролю за цифровими маркетинговими активностями
		Інтеграція стратегії маркетингу (цифрового маркетингу) в загальне стратегічне планування підприємством

Додаток Ж

АНКЕТА

для визначення інтегрального показника рівня управління
цифровізацією маркетингової діяльності підприємства

*(оберіть варіант відповіді, який найкраще відображає поточну ситуацію на
вашому підприємстві)*

Розділ I. Загальна інформація про підприємство

1) Назва підприємства: _____

2) Сфера діяльності: (наприклад, рослинництво, тваринництво, переробка,
дистрибуція, змішане тощо) _____

3) Кількість співробітників:

- а) до 50;
- б) до 51-250;
- в) більше 250.

4) Скільки років підприємство працює на ринку? _____

Розділ X. Рівень використання цифрових каналів підприємством

*(оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково
вказіть відсоткове значення)*

1) Кількість основних цифрових каналів комунікації, які використовуються підприємством для маркетингу та продажів:

- а) використовуються ≥ 4 канали (власний сайт, соцмережі, месенджери, маркетплейси, email тощо) – (75-100%) _____ %;
- б) використовуються 2-3 основні канали – (50-74%) _____ %;
- в) використовується 1 основний канал (наприклад, лише соцмережі або сайт) – (25-49%) _____ %;
- г) цифрові канали майже не використовуються або використовуються епізодично – (0-24%) _____ %.

2) Регулярність оновлення контенту на цифрових каналах підприємства (новини, акції, опис продукції, контактна інформація тощо):

- а) постійно (декілька разів на тиждень або частіше) – (75-100%) _____ %;
- б) регулярно (декілька разів на місяць або частіше) – (50-74%) _____ %;
- в) з періодичною регулярністю (рідше 1 разу на місяць) – (25-49%) _____ %;
- г) дуже рідко або взагалі не оновлюється – (0-24%) _____ %.

3) Частка клієнтів підприємства, що звертається через цифрові канали (веб-форми, месенджери, електронну пошту, онлайн-магазини):

- а) понад 50% клієнтів взаємодіє через цифрові канали – (75-100%) _____ %;
б) від 30 до 49% клієнтів – (50-74%) _____ %;
в) від 10 до 29% клієнтів – (25-49%) _____ %;
г) менше 10% або облік не ведеться – (0-24%) _____ %;

4) Наскільки цифрові канали інтегровані в загальну маркетингову стратегію підприємства?

- а) повна інтеграція (цифрові канали та основа стратегії) – (75-100%) _____ %;
б) часткова інтеграція (цифрові канали доповнюють офлайн-активності) – (50-74%) _____ %;
в) окремі цифрові активності без загальної стратегії – (25-49%) _____ %;
г) відсутня стратегія або цифрові канали використовуються не системно – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ XI. Рівень використання підприємством цифрової аналітики та Big Data

(Оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Оцініть активність використання цифрової аналітики для прийняття маркетингових рішень керівництвом підприємства;

- а) дуже активно (рішення базуються на цифрових даних з інтегрованих джерел, аналітика є ключовим елементом стратегії) – (75-100%) _____ %;
б) активно (аналітика використовується, але не по всіх каналах і не завжди є глибинною) – (50-74%) _____ %;
в) частково (аналітика застосовується епізодично або лише в окремих кампаніях) – (25–49%) _____ %;
г) не використовується або використовується на мінімальному рівні – (0-24%) _____ %.

2) Вкажіть джерела даних, які використовує підприємство для цифрової аналітики (оберіть усі, що застосовуються):

- а) веб-аналітика (Google Analytics, аналітика CRM, трекери поведінки та інше) – (75-100%) _____ %;

- б) дані з соціальних мереж (інсайти Facebook, Instagram, YouTube тощо) – (50-74%) _____ %;
- в) дані із зовнішніх джерел або ринкової аналітики (агрозистатистика, моніторинг цін, тренди споживання) – (25–49%) _____ %;
- г) використовуються лише базові джерела або зовсім не використовуються – (0-24%) _____ %.

3) Оцініть рівень застосування підприємством аналітичних інструментів або технологій для прогнозування (предиктивна аналітика, штучний інтелект, машинне навчання)?

- а) так, активно використовуються предиктивні моделі, інструменти штучного інтелекту – (75-100%) _____ %;
- б) частково використовуються аналітичні моделі для оцінки трендів і сезонності – (50-74%) _____ %;
- в) прогнозування проводиться вручну або з використанням Excel-аналітики – (25-49%) _____ %;
- г) прогнозування є епізодичним без цифровізації або не використовується взагалі – (0-24%) _____ %.

4) Визначте рівень інтеграції даних між різними цифровими платформами підприємства (CRM, сайт, соцмережі, email-сервіси, рекламні кабінети тощо)?

- а) високий (усі дані зібрані в єдину систему/дашборд із наскрізною аналітикою) – (75-100%) _____ %;
- б) середній (деякі платформи інтегровані, інші потребують ручної обробки) – (50-74%) _____ %;
- в) низький (більшість даних аналізуються окремо, наскрізна аналітика відсутня) – (25-49%) _____ %;
- г) інтеграція відсутня (дані розрізнені, аналізуються епізодично) – (0-24%) _____ %.

5) Чи використовуються на підприємстві візуалізаційні панелі (дашборди) для моніторингу ефективності маркетингу в реальному часі?

- а) так, використовуються сучасні BI-системи (наприклад, Power BI, Google Data Studio, Tableau) – (75-100%) _____ %;
- б) так, частково (створені власні звіти або використовуються обмежені візуалізації) – (50-74%) _____ %;
- в) ручні звіти у вигляді таблиць/графіків (Excel тощо), без автоматичного оновлення – (25-49%) _____ %;
- г) використовуються епізодично без належної цифровізації процесів або не використовуються взагалі – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							

Розділ XII. Рівень клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства

(Оберіть варіант, який найкраще описує рівень підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Частка звернень через онлайн-канали, що закінчується комерційною взаємодією (замовлення, підписання угоди, розгорнута консультація тощо):

- а) понад 50% звернень мають результативне продовження – (75-100%) _____ %;
- б) 25–49% звернень переходять у взаємодію – (50-74%) _____ %;
- в) 10–24% звернень дають результат – (25-49%) _____ %;
- г) менш ніж 10% або не відстежується – (0-24%) _____ %;

2) Вкажіть рівень аналітики тематичних категорій звернень через цифрові канали (наприклад: довідка, скарги, комерційні запити, технічна підтримка тощо):

- а) так, повний аналіз з категоризацією запитів – (75–100%) _____ %;
- б) систематично, але без категоризації – (50-74%) _____ %;
- в) частково (фіксуються загальні теми) – (25-49%) _____ %;
- г) епізодично, вручну або не аналізуються – (0-24%) _____ %.

3) Чи є можливість у клієнта самостійно ініціювати звернення через інтерактивні функції на цифрових платформах (наприклад, кнопка «Задати питання», «Записатись на консультацію», «Замовити зворотний дзвінок»)?

- а) так, такі функції доступні на більшості платформ, які використовує підприємство – (75-100%) _____ %;
- б) частково – доступні лише на 1-2 платформах – (50-74%) _____ %;
- в) обмежено – доступ до звернень тільки через email або соцмережі – (25-49%) _____ %;
- г) функції обмежено реалізовані або не реалізовані – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							

Розділ XIII. Рівень бюджету на цифровий маркетинг підприємства
*(Оберіть варіант, який найкраще описує ситуацію на підприємстві,
 додатково вкажіть відсоткове значення)*

1) Як змінювалась частка бюджету на цифровий маркетинг підприємства в порівнянні з минулим роком?

- а) значно зросла (понад 15% приріст у частці бюджету) – (75-100%) _____ %;
 б) помірно зросла (10-14% приросту) – (50-74%) _____ %;
 в) дещо зросла (5-9%) – (25-49%) _____ %;
 г) залишилась на приблизно тому ж рівні (0-4%), зменшилась або значних змін не було – (0-24%) _____ %.

2) Відсоток, який підприємство виділяє на цифрові канали (соцмережі, онлайн-реклама, email, контент-маркетинг, SEO, інфлюенсерів тощо) від загального бюджету на цифровий маркетинг:

- а) понад 35% – (75-100%) _____ %;
 б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
 в) в межах 10-24% – (25-49%) _____ %;
 г) менше 10% – (0-15%) _____ %.

3) Відсоток бюджету на цифровий маркетинг підприємства, що спрямовується на платні канали (контекстна реклама, таргетинг, медійна реклама):

- а) понад 35% цифрового бюджету – (75-100%) _____ %;
 б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
 в) в межах 10-24% – (25-49%) _____ %;
 г) менше 10% або платна реклама не використовується – (0-24%) _____ %.

4) Відсоток бюджету на цифровий маркетинг підприємства, що витрачається на створення власного контенту (відео, фото, статті, інфографіка, блог):

- а) Понад 35% – (75-100%) _____ %;
 б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
 в) в межах 10-24% – (25-49%) _____ %;
 г) менше 10% або контент створюється без бюджету – (0-24%) _____ %.

5) Відсоток бюджету на цифровий маркетинг підприємства, який виділяється підприємством на аналітичні інструменти, дослідження ринку, маркетингові технології (CRM, платформи аналітики, автоматизація):

- а) понад 20% цифрового бюджету – (75-100%) _____ %;
б) 15-19% – (50-74%) _____ %;
в) 5–14% – (25-49%) _____ %;
г) менше 5% або не виділяється – (0-24%) _____ %.

6) Чи передбачено бюджет на експериментальні або інноваційні цифрові канали (наприклад, TikTok, голосовий пошук, AR/VR, чат-боти)?

- а) так, значна частина бюджету (понад 10%) – (75-100%) _____ %;
б) так, але невелика частина бюджету (5-9%) – (50-74%) _____ %;
в) так, але незначна частина бюджету (до 5%) – (25-49%) _____ %;
г) поки що не виділяється, але планується або – ні, такі напрямки не фінансуються – (0-24%) _____ %.

7) Чи регулярно переглядається та коригується розподіл бюджету на цифровий маркетинг (щоквартально, щорічно)?

- а) так, бюджет регулярно оптимізується на основі аналітики та результатів – (75-100%) _____ %;
б) періодично, але без чіткої системи – (50-74%) _____ %;
в) бюджет визначається один раз на рік – (25-49%) _____ %;
г) бюджет визначається один раз на рік без змін або не переглядається – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							
Питання 6							
Питання 7							

Розділ XIV. Рівень прибутку підприємства, отриманого через електронну торгівлю

(Оберіть варіант, який найкраще описує ситуацію на підприємстві, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Відсоток загального прибутку підприємства, який формується завдяки електронній торгівлі (інтернет-магазин, маркетплейси, соцмережі з функцією продажів):

- а) понад 30% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 20-29% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 10-19% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 10% або електронна торгівля поки не приносить прибутку – (0-24%) _____ %.

2) Який середній показник маржі прибутку по електронній торгівлі порівняно з традиційними каналами збуту?

- а) вищий за традиційний збут на понад 10% – (75-100%) _____ %;
- б) вищий або приблизно на тому ж рівні (до 5%) – (50-74%) _____ %;
- в) нижчий, але різниця незначна – (25-49%) _____ %;
- г) значно нижчий, електронна торгівля менш рентабельна – (0-24%) _____ %.

3) Відсоток прибутку електронної торгівлі реінвестується у розвиток онлайн-продажів (маркетинг, логістику, IT-рішення):

- а) понад 25% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 15-24% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 5-14% – (25-49%) _____ %;
- г) реінвестиції відсутні або мінімальні – (0-24%) _____ %.

4) Наскільки стабільним є прибуток від електронної торгівлі у сезонному розрізі?

- а) стабільний протягом року, без значних коливань – (75-100%) _____ %;
- б) має помірні сезонні коливання, але прибуток зростає – (50-74%) _____ %;
- в) сезонні коливання суттєві, прибуток нестабільний – (25-49%) _____ %;
- г) прибуток дуже нестабільний або нерегулярний – (0-24%) _____ %.

5) Наскільки прибуток від електронної торгівлі покриває витрати на утримання інфраструктури (сайт, маркетплейси, служби доставки)?

- а) значно покриває і забезпечує додатковий прибуток – (75-100%) _____ %;
- б) лише покриває більшість витрат – (50-74%) _____ %;
- в) покриває частину витрат, інші витрати компенсуються з інших джерел – (25-49%) _____ %;
- г) не покриває витрат або покриває їх мінімально – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							

Розділ XV. Рівень власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу

(Оберіть варіант, який найкраще описує стан підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Відсоток найманих працівників підприємства, які мають професійну освіту у сфері ІКТ або цифрового маркетингу та працюють в системі маркетингу:

- а) понад 35% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 15-24% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 15% – (0-24%) _____ %.

2) Відсоток спеціалістів системи маркетингу підприємства, які регулярно проходить професійне підвищення кваліфікації або курси з ІКТ і цифрового маркетингу:

- а) понад 35% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 15-24% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 15% або не проходять – (0-24%) _____ %.

3) Наскільки ефективно підприємство інтегрує ІКТ-спеціалістів у загальний маркетинговий процес?

- а) повністю інтегровані, активно впливають на стратегію – (75-100%) _____ %;
- б) частково інтегровані, беруть участь у окремих проєктах – (50-74%) _____ %;
- в) обмежено залучені, їх роль переважно технічна – (25-49%) _____ %;
- г) практично не залучені або працюють окремо – (0-24%) _____ %.

4) Який рівень автономності та відповідальності ІКТ-спеціалістів у прийнятті рішень щодо цифрових маркетингових інструментів?

- а) високий, самостійно приймають більшість рішень – (75-100%) _____ %;
- б) помірний, рішення приймаються разом із керівництвом – (50-74%) _____ %;
- в) низький, виконують лише накази – (25-49%) _____ %;
- г) низький або відсутній – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							

Розділ XVI. Рівень володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями

(Оберіть варіант, який найкраще описує ситуацію на підприємстві, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Відсоток ІКТ-спеціалістів та цифрових маркетологів, що володіють навичками розробки та підтримки інструментів автоматизації маркетингу:

- а) понад 20% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 10-19% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 5–9% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 5% – (0-24%) _____ %.

2) Відсоток ІКТ-спеціалістів та цифрових маркетологів, які мають досвід роботи з аналітикою великих даних (Big Data) або інструментами штучного інтелекту:

- а) понад 35% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 10-24% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 10% або не мають такого досвіду – (0-24%) _____ %.

3) Відсоток ІКТ-спеціалістів та цифрових маркетологів, які вміють використовувати інструменти автоматизації маркетингу (CRM, email-розсилки, планувальники контенту)?

- а) понад 35% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 25-34% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 10-24% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 10% або не мають такого досвіду – (0-24%) _____ %.

4) Відсоток ІКТ-спеціалістів та цифрових маркетологів, що володіють базовими навичками роботи з цифровими інструментами (Google Analytics, соцмережі, email-маркетинг):

- а) понад 40% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 30-39% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 20-29% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 20% або не мають такого досвіду – (0-24%) _____ %.

5) Відсоток ІКТ-спеціалістів та цифрових маркетологів, що вміє налаштовувати і управляти рекламними кампаніями у цифрових каналах (Google Ads, Facebook Ads тощо):

- а) понад 50% – (75-100%) _____ %;
б) в межах 35-49% – (50-74%) _____ %;
в) в межах 15–34% – (25-49%) _____ %;
г) менше 15% – (0-24%) _____ %.

6) Визначте рівень володіння навичками оцінки ефективності цифрових кампаній працівниками системи маркетингу підприємства:

- а) високий рівень компетенцій у більшості працівників – (75-100%) _____ %;
б) середній рівень, базові навички присутні у половини – (50-74%) _____ %;
в) низький рівень, аналітику виконує незначна кількість співробітників – (25-49%) _____ %;
г) практично відсутні навички аналітики цифрового маркетингу або відсутні – (0-24%) _____ %.

7) Визначте рівень володіння навичками створення та редагування контенту з урахуванням особливостей цифрових платформ (SEO, SMM, email-маркетинг) працівниками системи маркетингу підприємства

- а) високий рівень у більшості команди – (75–100%) _____ %;
б) середній рівень, присутній у половини – (50–74%) _____ %;
в) низький рівень – (25–49%) _____ %;
г) практично відсутні навички аналітики цифрового маркетингу або відсутні – (0–24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							
Питання 6							
Питання 7							

Розділ XVII. Рівень виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві
(Оберіть варіант, який найкраще описує діяльність підприємства, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Відсоток ІКТ-функцій (підтримка систем, безпека, адміністрування) на підприємстві виконується зовнішніми постачальниками:

- а) понад 20% – (75-100%) _____ %;

- б) в межах 10-19% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 5-9% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 5% або зовсім не залучають – (0-24%) _____ %.

2) Відсоток створення контенту, SMM, SEO, контекстної реклами, тощо, який виконується зовнішніми агентствами чи фрілансерами:

- а) понад 25% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 15-24% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 5-14% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 5% або зовнішні виконавці не залучаються – (0-24%) _____ %.

3) Частка маркетингового бюджету, що виділяється на оплату послуг зовнішніх агентств та консультантів:

- а) понад 20% – (75-100%) _____ %;
- б) в межах 10-19% – (50-74%) _____ %;
- в) в межах 5-9% – (25-49%) _____ %;
- г) менше 5% або немає окремого бюджету – (0-24%) _____ %.

4) Вкажіть рівень ефективності здійснення комунікації між підприємством та зовнішніми ІКТ/маркетинговими постачальниками послуг:

- а) значна ефективність (регулярні зустрічі, прозорі процеси) – (75-100%) _____ %;
- б) помірна ефективність (комунікація періодична, іноді виникають непорозуміння) – (50-74%) _____ %;
- в) обмежена ефективність (часто виникають проблеми через недостатню комунікацію) – (25-49%) _____ %;
- г) практично відсутня, що негативно впливає на якість послуг – (0-24%) _____ %.

5) Вкажіть рівень контролю підприємства за якістю послуг, що надають зовнішні ІКТ та маркетингові фахівці:

- а) повний контроль, чіткі SLA (угоди про рівень обслуговування) і регулярний аудит – (75-100%) _____ %;
- б) частковий контроль, встановлені основні вимоги – (50-74%) _____ %;
- в) мінімальний контроль, реактивний підхід до проблем – (25-49%) _____ %;
- г) формальний контроль або він відсутній – (0-24%) _____ %.

6) Чи залучає підприємство зовнішніх спеціалістів для аналітики великих даних (Big Data) та складної цифрової аналітики?

- а) так, регулярно залучають фахівців для комплексних аналітичних завдань – (75-100%) _____ %;
- б) іноді, для окремих проєктів чи аналізу – (50-74%) _____ %;
- в) рідко, обмежено до базових послуг – (25-49%) _____ %;
- г) ні, не використовують зовнішню аналітику – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							
Питання 6							

Розділ XVIII. Рівень формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві

(Оберіть варіант, який найкраще описує ситуацію на підприємстві, додатково вкажіть відсоткове значення)

1) Чи створено на підприємстві окремий підрозділ або команда, відповідальна за цифровий маркетинг?

- а) так, існує чітко сформована команда з розподілом ролей і завдань – (75-100%) _____ %;
- б) частково, функції цифрового маркетингу розподілені між кількома підрозділами – (50-74%) _____ %;
- в) лише окремі співробітники виконують цифрові маркетингові завдання без формальної структури – (25-49%) _____ %;
- г) функції виконують епізодично різними спеціалістами або немає чітко структурованої команди або підрозділу – (0-24%) _____ %.

2) Чи існує на підприємстві посада керівника цифрового маркетингу або відповідальна особа?

- а) Так, є спеціальна посадова особа або керівник із чіткими повноваженнями – (75-100%) _____ %;
- б) є відповідальна особа, але з додатковими функціями та обмеженими повноваженнями – (50-74%) _____ %;
- в) відповідальність покладена на інші підрозділи без окремої посади – (25-49%) _____ %;
- г) посада або особа не формалізована або відсутня посада/особа – (0-24%) _____ %.

3) Визначте рівень формалізації процесів управління цифровим маркетингом на підприємстві:

- а) існують затверджені регламенти, стандарти та процедури – (75-100%) _____ %;
- б) процеси частково формалізовані, але часто залежать від ініціатив окремих співробітників – (50-74%) _____ %;
- в) формальні процеси відсутні, дії нерегулярні – (25-49%) _____ %;

г) фрагментарне інтуїтивне управління або управління цифровим маркетингом не здійснюється – (0-24%) _____ %.

4) Чи застосовуються на підприємстві системи звітності та контролю за цифровими маркетинговими активностями?

а) так, є регулярна звітність з ключовими показниками ефективності (KPI) – (75-100%) _____ %;

б) звітність існує, але нерегулярна або неповна – (50-74%) _____ %;

в) контроль обмежений, без чітких показників – (25-49%) _____ %;

г) відсутня систематична звітність – (0-24%) _____ %.

5) Чи інтегрована стратегія маркетингу (цифрового маркетингу) в загальне стратегічне планування підприємством?

а) так, цифровий маркетинг є частиною загальної стратегії – (75-100%) _____ %;

б) частково інтегровані, але без повного узгодження – (50-74%) _____ %;

в) цифровий маркетинг реалізується окремо від основної стратегії – (25-49%) _____ %;

г) не інтегрований у стратегічне планування – (0-24%) _____ %.

Відповіді на питання за розділом	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Питання 1							
Питання 2							
Питання 3							
Питання 4							
Питання 5							

Додаток И

Таблиця И.1

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня використання цифрових каналів, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Кількість використовуваних цифрових каналів	19,5	22,1	26,3	31,0	35,6	40,3	45,2	25,7
Регулярність оновлення контенту	14,5	16,7	20,0	23,8	27,5	31,4	35,7	21,2
Частка клієнтів, що звертаються через цифрові канали	12,8	15,3	18,5	22,1	26,0	29,8	33,6	20,8
Інтегрованість цифрових каналів у маркетингову стратегію	8,2	10,4	13,5	17,2	21,0	24,7	28,5	20,3
Показник рівня використання цифрових каналів підприємством	13,8	16,1	19,6	23,5	27,5	31,6	35,8	22,0

Таблиця И.2

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня використання цифрових каналів, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Кількість використовуваних цифрових каналів	29,3	33,2	38,4	43,9	49,0	54,0	58,7	29,4
Регулярність оновлення контенту	27,0	30,5	35,2	40,3	45,1	49,6	54,1	27,1
Частка клієнтів, що звертаються через цифрові канали	24,8	28,3	33,1	38,4	43,5	48,3	52,9	28,1
Інтегрованість цифрових каналів у маркетингову стратегію	23,4	26,8	31,5	36,8	41,9	46,5	51,0	27,6
Показник рівня використання цифрових каналів підприємством	26,1	29,7	34,6	39,9	44,9	49,6	54,2	28,1

Таблиця И.3

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня використання цифрових каналів, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Кількість використовуваних цифрових каналів	46,2	50,4	55,6	60,9	65,2	69,0	72,8	26,6
Регулярність оновлення контенту	43,9	48,2	53,4	58,7	63,1	67,0	70,6	26,7
Частка клієнтів, що звертаються через цифрові канали	41,8	46,0	51,0	56,3	60,8	65,0	68,5	26,7
Інтегрованість цифрових каналів у маркетингову стратегію	40,1	44,4	49,2	54,6	59,0	63,5	67,1	27,0
Показник рівня використання цифрових каналів підприємством	43,0	47,3	52,3	57,6	62,0	66,1	69,8	26,8

Таблиця И.4

Динаміка зміни показника рівня використання цифрових каналів підприємствами агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.1.-Ж.3]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	13,8	16,1	19,6	23,5	27,5	31,6	35,8	22,0
Середнє	26,1	29,7	34,6	39,9	44,9	49,6	54,2	28,1
Велике	43,0	47,3	52,3	57,6	62,0	66,1	69,8	26,8
Усереднене значення	27,6	31,0	35,5	40,3	44,8	49,1	53,3	25,7

Таблиця И.5

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня використання цифрової аналітики та Big Data, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Активність використання аналітики керівництвом	6,2	7,4	9,3	11,6	14,2	16,8	19,3	13,1
Джерела даних для цифрової аналітики	7,8	9,5	11,9	14,5	17,6	20,2	23,0	15,2
Застосування предиктивної аналітики	3,9	5,0	6,4	8,2	10,1	12,0	13,6	9,7
Інтеграція цифрових платформ	4,6	5,8	7,3	9,2	11,3	13,3	15,2	10,6
Застосування візуалізаційних панелей	3,1	4,2	5,5	7,1	8,9	10,5	12,0	8,9
Показник рівня використання підприємством цифрової аналітики та Big Data	5,1	6,4	8,1	10,1	12,4	14,6	16,6	11,5

Таблиця И.6

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня використання цифрової аналітики та Big Data, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Активність використання аналітики керівництвом	14,5	16,8	19,4	22,7	26,3	29,6	32,4	17,9
Джерела даних для цифрової аналітики	16,1	18,7	21,5	25,1	28,7	32,1	35,2	19,1
Застосування предиктивної аналітики	11,8	13,7	16,0	18,8	21,9	24,7	27,1	15,3
Інтеграція цифрових платформ	12,4	14,6	17,1	20,0	23,1	25,9	28,3	15,9
Застосування візуалізаційних панелей	10,7	12,8	15,0	17,7	20,3	22,7	25,0	14,3
Показник рівня використання підприємством цифрової аналітики та Big Data	13,1	15,3	17,8	20,9	24,1	27,0	29,6	16,5

Таблиця II.7

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня використання цифрової аналітики та Big Data, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Активність використання аналітики керівництвом	32,6	36,2	40,4	45,5	50,9	55,2	59,4	26,8
Джерела даних для цифрової аналітики	34,3	38,0	42,4	47,5	52,8	57,2	61,5	27,2
Застосування предиктивної аналітики	29,4	33,0	37,4	42,2	47,1	51,7	55,8	26,4
Інтеграція цифрових платформ	30,2	34,0	38,5	43,4	48,2	52,5	56,6	26,4
Застосування візуалізаційних панелей	27,5	31,0	35,2	40,0	45,0	49,1	52,7	25,2
Показник рівня використання підприємством цифрової аналітики та Big Data	30,8	34,4	38,8	43,7	48,8	53,1	57,2	26,4

Таблиця II.8

Динаміка зміни показника рівня використання підприємствами агропродовольчої сфери цифрової аналітики та Big Data (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.5.-Ж.7]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	5,1	6,4	8,1	10,1	12,4	14,6	16,6	11,5
Середнє	13,1	15,3	17,8	20,9	24,1	27,0	29,6	16,5
Велике	30,8	34,4	38,8	43,7	48,8	53,1	57,2	26,4
Усереднене значення	16,3	18,7	21,6	24,9	28,4	31,6	34,5	18,2

Таблиця II.9

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня клієнтських звернень через онлайн-канали, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Результативність онлайн-звернень	8,1	9,8	12,0	14,4	17,2	20,1	22,8	14,7
Аналітика тематичних категорій звернень	6,2	7,5	9,3	11,4	13,7	16,1	18,4	12,2
Доступність інтерактивних функцій для звернень	5,4	6,9	8,5	10,2	12,0	13,7	15,5	10,1
Показник рівня клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства	6,6	8,1	9,9	12,0	14,3	16,6	19,0	12,4

Таблиця II.10

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня клієнтських звернень через онлайн-канали, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Результативність онлайн-звернень	17,3	19,8	22,6	26,0	29,5	33,0	36,1	18,8
Аналітика тематичних категорій звернень	15,5	18,0	21,0	24,2	27,7	31,1	34,2	18,7
Доступність інтерактивних функцій для звернень	13,6	15,9	18,5	21,3	24,5	27,5	30,2	16,6
Показник рівня клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства	15,5	17,9	20,7	23,8	27,2	30,5	33,5	18,0

Таблиця И.11

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня клієнтських звернень через онлайн-канали, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Результативність онлайн-звернень	32,5	36,0	40,2	45,1	50,2	55,0	59,1	26,6
Аналітика тематичних категорій звернень	30,7	34,2	38,4	43,3	48,1	52,6	56,3	25,6
Доступність інтерактивних функцій для звернень	28,3	31,7	36,0	40,7	45,6	49,8	53,2	24,9
Показник рівня клієнтських звернень через онлайн-канали підприємства	30,5	34,0	38,2	43,0	47,9	52,5	56,2	25,7

Таблиця И.12

Динаміка зміни показника рівня клієнтських звернень через онлайн-канали до підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.9.-Ж.11]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	6,6	8,1	9,9	12,0	14,3	16,6	19,0	12,4
Середнє	14,3	16,7	19,6	22,7	25,9	29,1	32,3	18,0
Велике	26,8	30,2	34,1	38,1	42,0	45,6	49,2	22,4
Усереднене значення	15,9	18,3	21,2	24,3	27,4	30,4	33,5	17,6

Таблиця И.13

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня бюджету на цифровий маркетинг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Приріст частки бюджету на цифровий маркетинг	7,4	9,3	10,7	12,8	14,5	15,7	17,0	9,6
Частка бюджету на цифрові канали від загального маркетингового бюджету	12,6	14,1	16,9	20,2	23,8	26,3	28,4	15,8
Частка бюджету на платні цифрові канали від загального маркетингового бюджету	6,8	8,0	9,6	11,5	13,4	15,1	16,3	9,5
Частка бюджету на створення власного контенту від загального маркетингового бюджету	4,3	5,2	6,8	8,4	10,1	12,3	13,5	9,2
Частка бюджету на аналітичні інструменти, дослідження ринку, маркетингові технології від загального маркетингового бюджету	3,0	3,8	4,6	5,7	6,9	7,8	8,6	5,6
Частка бюджету на експериментальні або інноваційні цифрові канали	1,4	1,8	2,5	3,0	3,5	3,9	4,3	2,9
Регулярність перегляду та коригування розподіл бюджету на цифровий маркетинг	26,7	30,4	33,6	37,8	41,2	44,5	48,1	21,4
Показник рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства	13,2	15,1	17,3	20,6	23,9	26,5	28,8	15,6

Таблиця И.14

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня бюджету на цифровий маркетинг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Приріст частки бюджету на цифровий маркетинг	9,2	10,6	12,4	14,3	16,7	18,5	19,8	10,6
Частка бюджету на цифрові канали від загального маркетингового бюджету	17,4	19,3	22,1	25,7	28,9	31,5	34,1	16,7
Частка бюджету на платні цифрові канали від загального маркетингового бюджету	9,3	10,5	12,8	15,1	17,3	18,9	20,4	11,1
Частка бюджету на створення власного контенту від загального маркетингового бюджету	6,1	7,3	9,2	11,3	13,5	15,0	16,7	10,6
Частка бюджету на аналітичні інструменти, дослідження ринку, маркетингові технології від загального маркетингового бюджету	4,2	5,3	6,4	7,6	9,0	10,5	11,9	7,7
Частка бюджету на експериментальні або інноваційні цифрові канали	2,1	2,8	3,6	4,2	4,9	5,4	6,0	3,9
Регулярність перегляду та коригування розподіл бюджету на цифровий маркетинг	33,8	37,1	41,3	46,0	49,8	53,7	56,9	23,1
Показник рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства	17,9	20,2	23,4	27,1	30,5	33,4	36,1	18,2

Таблиця И.15

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня бюджету на цифровий маркетинг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Приріст частки бюджету на цифровий маркетинг	11,3	13,0	15,6	17,8	19,5	21,6	23,4	12,1
Частка бюджету на цифрові канали від загального маркетингового бюджету	21,7	24,1	27,3	30,8	34,5	37,9	41,2	19,5
Частка бюджету на платні цифрові канали від загального маркетингового бюджету	12,8	14,9	17,1	19,7	22,0	24,5	26,1	13,3
Частка бюджету на створення власного контенту від загального маркетингового бюджету	8,2	9,8	11,6	13,7	16,0	18,5	20,3	12,1
Частка бюджету на аналітичні інструменти, дослідження ринку, маркетингові технології від загального маркетингового бюджету	6,4	7,5	9,1	10,8	12,6	14,4	15,7	9,3
Частка бюджету на експериментальні або інноваційні цифрові канали	2,8	3,4	4,1	5,2	6,1	7,1	8,0	5,2
Регулярність перегляду та коригування розподіл бюджету на цифровий маркетинг	41,2	45,3	50,1	55,4	59,8	63,4	67,2	26,0
Показник рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства	22,3	25,1	28,7	32,8	36,9	40,1	43,4	21,1

Таблиця И.16

Динаміка зміни показника рівня бюджету на цифровий маркетинг підприємства агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.13.-Ж.15]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	13,2	15,1	17,3	20,6	23,9	26,5	28,8	15,6
Середнє	17,9	20,2	23,4	27,1	30,5	33,4	36,1	18,2
Велике	22,3	25,1	28,7	32,8	36,9	40,1	43,4	21,1
Усереднене значення	17,8	20,1	23,1	26,8	30,4	33,3	36,1	18,3

Таблиця И.17

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Прибуток підприємства, який формується завдяки електронній торгівлі	5,2	5,5	7,8	9,6	11,7	14,2	16,8	11,6
Середній показник маржі прибутку по електронній торгівлі порівняно з традиційними каналами збуту	7,5	8,3	10,9	13,1	15,4	17,9	20,2	12,7
Прибуток електронної торгівлі, який реінвестується у розвиток онлайн-продажів	3,2	3,6	5,4	7,0	9,1	11,8	14,3	11,1
Стабільність прибутку від електронної торгівлі у сезонному розрізі	4,1	4,9	7,0	8,9	11,2	13,6	15,8	11,7
Прибуток від електронної торгівлі покриває витрати на утримання інфраструктури	4,3	5,1	6,7	8,5	10,7	13,0	14,8	10,5
Показник рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю	5,4	5,8	7,9	9,8	12,1	14,7	17,2	11,8

Таблиця И.18

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Прибуток підприємства, який формується завдяки електронній торгівлі	9,8	11,7	14,9	17,5	21,3	26,1	29,6	19,8
Середній показник маржі прибутку по електронній торгівлі порівняно з традиційними каналами збуту	11,9	13,5	16,8	19,7	23,8	28,5	31,9	20,0
Прибуток електронної торгівлі, який реінвестується у розвиток онлайн-продажів	7,9	9,8	12,8	15,4	19,1	23,5	27,3	19,4
Стабільність прибутку від електронної торгівлі у сезонному розрізі	8,9	10,7	14,1	16,7	20,5	25,1	29,3	20,4
Прибуток від електронної торгівлі покриває витрати на утримання інфраструктури	9,5	11,3	14,7	17,1	21,2	25,9	30,2	20,7
Показник рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю	10,8	12,4	15,7	18,4	22,5	27,2	30,6	19,8

Таблиця И.19

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Прибуток підприємства, який формується завдяки електронній торгівлі	14,7	16,8	19,9	23,6	27,4	32,1	35,7	21,0
Середній показник маржі прибутку по електронній торгівлі порівняно з традиційними каналами збуту	16,5	18,7	22,0	25,9	30,0	34,8	38,3	21,8
Прибуток електронної торгівлі, який реінвестується у розвиток онлайн-продажів	13,8	16,0	19,4	22,9	27,1	31,8	35,5	21,7
Стабільність прибутку від електронної торгівлі у сезонному розрізі	14,3	16,7	20,1	23,8	27,9	32,5	36,1	21,8
Прибуток від електронної торгівлі покриває витрати на утримання інфраструктури	15,2	17,5	20,7	24,3	28,2	32,7	36,4	21,2
Показник рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю	16,1	18,4	21,8	25,4	29,5	34,1	37,8	21,7

Таблиця И.20

Динаміка зміни показника рівня прибутку, отриманого через електронну торгівлю підприємствами агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.17.-Ж.19]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	5,2	5,5	7,8	9,6	11,7	14,2	16,8	11,6
Середнє	9,8	11,7	14,9	17,5	21,3	26,1	29,6	19,8
Велике	14,7	16,8	19,9	23,6	27,4	32,1	35,7	21,0
Усереднене значення	9,9	11,3	14,2	16,9	20,1	24,1	27,4	17,5

Таблиця И.21

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня власного кадрового потенціалу у сфері ІКТ та цифрового маркетингу, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Працівники, які мають професійну освіту у сфері ІКТ або цифрового маркетингу та працюють в системі маркетингу	11,3	12,8	14,6	17,0	19,8	23,9	27,6	16,3
Спеціалісти системи маркетингу підприємства, які проходить професійне підвищення кваліфікації	9,5	11,0	13,2	15,7	18,9	22,5	25,7	16,2
Ефективність інтеграції ІКТ-спеціалістів у загальний маркетинговий процес	13,6	15,2	17,5	20,3	23,5	27,0	30,2	16,6
Рівень автономності та відповідальності ІКТ-спеціалістів у прийнятті рішень	11,9	13,4	15,6	18,5	21,7	25,4	28,9	17,0
Показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу	11,6	13,1	15,2	17,9	21,0	24,7	28,1	16,5

Таблиця И.22

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня власного кадрового потенціалу у сфері ІКТ та цифрового маркетингу, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Працівники, які мають професійну освіту у сфері ІКТ або цифрового маркетингу та працюють в системі маркетингу	18,2	20,3	23,0	26,5	30,6	35,2	39,8	21,6
Спеціалісти системи маркетингу підприємства, які проходить професійне підвищення кваліфікації	16,0	18,2	21,0	24,6	28,3	33,0	37,3	21,3
Ефективність інтеграції ІКТ-спеціалістів у загальний маркетинговий процес	20,5	23,3	26,7	30,4	34,9	40,0	44,7	24,2
Рівень автономності та відповідальності ІКТ-спеціалістів у прийнятті рішень	18,3	20,6	23,5	27,3	31,7	36,2	40,9	22,6
Показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу	18,3	20,6	23,5	27,2	31,4	36,1	40,7	22,4

Таблиця И.23

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня власного кадрового потенціалу у сфері ІКТ та цифрового маркетингу, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Працівники, які мають професійну освіту у сфері ІКТ або цифрового маркетингу та працюють в системі маркетингу	22,7	25,2	28,5	32,7	37,3	42,8	47,5	24,8
Спеціалісти системи маркетингу підприємства, які проходить професійне підвищення кваліфікації	20,9	23,5	27,1	31,0	35,4	41,2	45,6	24,7
Ефективність інтеграції ІКТ-спеціалістів у загальний маркетинговий процес	25,8	28,9	33,1	37,4	42,1	48,1	52,6	26,8
Рівень автономності та відповідальності ІКТ-спеціалістів у прийнятті рішень	23,2	26,0	29,7	33,9	38,4	44,1	49,0	25,8
Показник рівня власного кадрового потенціалу підприємства у сфері ІКТ та цифрового маркетингу	23,1	25,9	29,6	33,8	38,3	44,0	48,7	25,6

Таблиця И.24

Динаміка зміни показника рівня власного кадрового потенціалу на аграрних підприємствах у сфері ІКТ та цифрового маркетингу (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.21.-Ж.23]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	11,6	13,1	15,2	17,9	21,0	24,7	28,1	16,5
Середнє	18,3	20,6	23,5	27,2	31,4	36,1	40,7	22,4
Велике	23,1	25,9	29,6	33,8	38,3	44,0	48,7	25,6
Усереднене значення	17,7	19,9	22,8	26,3	30,2	34,9	39,2	21,5

Таблиця И.25

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня володіння працівниками цифровими маркетинговими компетенціями, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, що володіють навичками розробки та підтримки інструментів автоматизації маркетингу	8,5	9,7	11,2	13,0	12,4	14,7	16,5	8,0
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які мають досвід роботи з аналітикою великих даних або інструментами штучного інтелекту	12,3	14,5	16,1	18,7	17,9	20,3	22,5	10,2
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які вміють використовувати інструменти автоматизації маркетингу	14,1	16,2	18,9	21,3	20,4	23,1	25,2	11,1
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які володіють базовими навичками роботи з цифровими інструментами	20,7	23,0	26,1	29,2	28,1	31,7	34,0	13,3
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які здатні налаштовувати і управляти рекламними кампаніями у цифрових каналах	15,4	17,5	20,2	22,7	21,9	24,8	27,1	11,7
Рівень володіння навичками оцінки ефективності цифрових кампаній працівниками системи маркетингу підприємства	13,0	14,9	17,1	19,4	18,6	21,3	23,5	10,5
Рівень володіння навичками створення та редагування контенту з урахуванням особливостей цифрових платформ працівниками системи маркетингу підприємства	18,6	20,8	23,6	26,5	25,7	28,9	31,2	12,6
Показник рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями	14,1	16,0	18,2	20,6	19,8	22,7	25,0	10,9

Таблиця И.26

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня володіння працівниками цифровими маркетинговими компетенціями, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, що володіють навичками розробки та підтримки інструментів автоматизації маркетингу	12,7	14,8	17,0	19,4	18,3	21,0	23,7	11,0
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які мають досвід роботи з аналітикою великих даних або інструментами штучного інтелекту	18,1	20,3	22,7	25,6	24,7	27,6	30,4	12,3
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які вміють використовувати інструменти автоматизації маркетингу	21,5	23,8	26,5	29,7	28,8	32,1	34,9	13,4
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які володіють базовими навичками роботи з цифровими інструментами	27,3	29,8	32,6	35,9	34,7	38,0	40,8	13,5
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які здатні налаштовувати і управляти рекламними кампаніями у цифрових каналах	22,0	24,1	26,9	29,9	29,1	32,2	34,6	12,6
Рівень володіння навичками оцінки ефективності цифрових кампаній працівниками системи маркетингу підприємства	18,5	20,5	22,9	25,4	24,5	27,2	29,9	11,4
Рівень володіння навичками створення та редагування контенту з урахуванням особливостей цифрових платформ працівниками системи маркетингу підприємства	25,4	27,7	30,5	33,5	32,6	35,6	38,1	12,7
Показник рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями	21,4	23,5	25,9	28,6	27,6	30,7	33,4	12,0

Таблиця И.27

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) щодо рівня володіння працівниками цифровими маркетинговими компетенціями, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, що володіють навичками розробки та підтримки інструментів автоматизації маркетингу	17,6	19,9	22,4	25,3	24,4	27,9	31,0	13,4
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які мають досвід роботи з аналітикою великих даних або інструментами штучного інтелекту	26,4	28,9	31,5	34,6	33,5	37,1	40,3	13,9
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які вміють використовувати інструменти автоматизації маркетингу	30,1	32,8	35,9	39,4	38,3	42,1	45,3	15,2
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які володіють базовими навичками роботи з цифровими інструментами	36,7	39,6	42,8	46,4	45,2	49,1	52,0	15,3
ІКТ-спеціалісти та цифрові маркетологи, які здатні налаштовувати і управляти рекламними кампаніями у цифрових каналах	29,3	31,8	34,7	38,0	36,9	40,8	43,5	14,2
Рівень володіння навичками оцінки ефективності цифрових кампаній працівниками системи маркетингу підприємства	25,7	27,9	30,7	33,6	32,7	36,1	39,0	13,3
Рівень володіння навичками створення та редагування контенту з урахуванням особливостей цифрових платформ працівниками системи маркетингу підприємства	34,8	37,3	40,4	43,8	42,7	46,7	49,6	14,8
Показник рівня володіння працівниками підприємства цифровими маркетинговими компетенціями	29,4	31,9	34,8	38,0	36,9	40,8	43,7	14,3

Таблиця И.28

Динаміка зміни показника рівня володіння працівниками цифровими маркетинговими компетенціями підприємств агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.25.-Ж.27]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	11,4	13,2	15,9	18,4	16,9	21,0	24,2	12,8
Середнє	16,3	18,1	21,5	25,1	23,4	29,7	34,3	18,0
Велике	21,0	23,7	27,7	32,0	30,0	37,2	42,9	21,9
Усереднене значення	16,2	18,3	21,7	25,2	23,4	29,3	33,8	17,6

Таблиця И.29

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-функції на підприємстві, що виконуються зовнішніми постачальниками	12,3	13,0	13,4	13,9	15,1	16,5	17,2	4,9
Створення контенту, SMM, SEO, контекстної реклами, що виконується зовнішніми агентствами чи фрілансерами	10,7	11,2	11,9	12,5	13,6	14,1	15,0	4,3
Частка маркетингового бюджету, що виділяється на зовнішніх агентств та консультантів	8,5	9,0	9,3	9,9	10,6	11,2	12,1	3,6
Ефективність здійснення комунікації між підприємством та зовнішніми ІКТ/маркетинговими постачальниками послуг	28,4	29,5	30,7	31,6	32,3	33,8	34,5	6,1
Контроль підприємства за якістю послуг, що надають зовнішні ІКТ та маркетингові фахівці	26,8	27,9	28,5	29,7	30,9	32,1	33,3	6,5
Залучення зовнішніх спеціалістів для аналітики великих даних та складної цифрової аналітики	4,6	5,3	5,9	6,3	7,0	7,8	8,5	3,9
Показник рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві	15,2	16,0	16,6	17,3	18,5	19,6	20,1	4,9

Таблиця И.30

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-функції на підприємстві, що виконуються зовнішніми постачальниками	18,9	20,2	22,1	24,6	26,7	28,3	30,6	11,7
Створення контенту, SMM, SEO, контекстної реклами, що виконується зовнішніми агентствами чи фрілансерами	15,3	16,7	18,9	21,2	22,9	24,4	26,3	11,0
Частка маркетингового бюджету, що виділяється на зовнішніх агентств та консультантів	13,7	14,6	16,1	17,8	19,5	21,3	22,7	9,0
Ефективність здійснення комунікації між підприємством та зовнішніми ІКТ/маркетинговими постачальниками послуг	38,4	40,1	42,5	45,6	48,1	51,2	53,7	15,3
Контроль підприємства за якістю послуг, що надають зовнішні ікт та маркетингові фахівці	35,1	37,2	39,6	41,9	44,5	46,3	48,8	13,7
Залучення зовнішніх спеціалістів для аналітики великих даних та складної цифрової аналітики	9,5	10,8	12,7	14,2	17,6	20,3	23,1	13,6
Показник рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві	21,5	23,2	25,1	27,2	29,9	32,3	34,7	13,2

Таблиця И.31

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
ІКТ-функції на підприємстві, що виконуються зовнішніми постачальниками	27,5	29,4	30,8	32,3	34,2	36,1	37,9	10,4
Створення контенту, SMM, SEO, контекстної реклами, що виконується зовнішніми агентствами чи фрілансерами	23,6	25,0	26,5	28,1	30,2	32,0	34,4	10,8
Частка маркетингового бюджету, що виділяється на зовнішніх агентств та консультантів	19,5	21,0	22,4	23,7	25,5	26,8	28,7	9,2
Ефективність здійснення комунікації між підприємством та зовнішніми ІКТ/маркетинговими постачальниками послуг	53,1	55,0	57,2	59,3	60,9	63,1	65,4	12,3
Контроль підприємства за якістю послуг, що надають зовнішні ІКТ та маркетингові фахівці	48,5	50,3	52,2	53,9	55,6	58,0	59,8	11,3
Залучення зовнішніх спеціалістів для аналітики великих даних та складної цифрової аналітики	22,6	24,3	26,0	28,2	30,3	33,0	35,7	13,1
Показник рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємстві	32,5	34,2	36,0	37,6	39,7	42,1	44,6	12,1

Таблиця И.32

Динаміка зміни показника рівня виконання функцій ІКТ та цифрового маркетингу зовнішніми постачальниками послуг на підприємствах агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.29.-Ж.31]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	15,2	16,0	16,6	17,3	18,5	19,6	20,1	4,9
Середнє	23,1	24,6	26,2	27,9	29,7	31,4	33,2	10,1
Велике	32,5	34,2	36,0	37,6	39,7	42,1	44,6	12,1
Усереднене значення	23,6	25,0	26,3	27,6	29,3	31,0	32,6	9,0

Таблиця И.33

Результати опитування керівників малих підприємств агропродовольчої сфери (до 50 співробітників) щодо рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Формалізація підрозділу або команди, відповідальної за цифровий маркетинг	6,3	7,1	7,8	9,2	10,5	12,7	15,4	9,1
Посада керівника цифрового маркетингу або відповідальна особа	5,2	5,6	6,4	7,3	8,2	9,3	10,1	4,9
Рівень формалізації процесів управління цифровим маркетингом на підприємстві	6,7	7,5	8,3	9,8	11,7	13,4	15,2	8,5
Системи звітності та контролю за цифровими маркетинговими активностями	4,1	4,4	5,0	6,3	6,8	8,9	10,3	6,2
Інтеграція стратегії маркетингу (цифрового маркетингу) в загальне стратегічне планування підприємством	3,4	4,1	5,3	6,1	7,2	7,9	9,2	5,8
Показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві	5,0	6,2	7,0	8,1	9,3	11,3	12,4	7,4

Таблиця И.34

Результати опитування керівників середніх підприємств агропродовольчої сфери (51-250 співробітників) щодо рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Формалізація підрозділу або команди, відповідальної за цифровий маркетинг	16,8	20,4	23,2	27,9	31,5	35,6	40,3	23,5
Посада керівника цифрового маркетингу або відповідальна особа	14,7	18,8	22,3	26,4	31,0	34,9	38,7	24,0
Рівень формалізації процесів управління цифровим маркетингом на підприємстві	16,9	20,8	23,7	28,1	32,5	36,9	40,8	23,9
Системи звітності та контролю за цифровими маркетинговими активностями	12,1	14,2	17,4	20,3	22,4	25,2	27,8	15,7
Інтеграція стратегії маркетингу (цифрового маркетингу) в загальне стратегічне планування підприємством	10,8	13,7	16,3	19,2	21,8	25,3	27,6	16,8
Показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві	14,3	17,9	21,2	25,1	28,7	32,6	36,8	22,5

Таблиця И.35

Результати опитування керівників великих підприємств агропродовольчої сфери (більше 250 співробітників) рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами, (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано автором за результатами анкетування]

Показники рівня використання цифрових каналів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Формалізація підрозділу або команди, відповідальної за цифровий маркетинг	40,7	43,9	48,2	52,4	56,0	59,8	64,7	23,9
Посада керівника цифрового маркетингу або відповідальна особа	37,9	42,1	45,8	50,3	53,9	57,5	62,8	24,9
Рівень формалізації процесів управління цифровим маркетингом на підприємстві	41,2	44,5	48,7	52,8	56,4	60,7	65,3	24,1
Системи звітності та контролю за цифровими маркетинговими активностями	31,3	34,0	38,1	41,5	44,7	48,3	52,1	20,8
Інтеграція стратегії маркетингу (цифрового маркетингу) в загальне стратегічне планування підприємством	29,1	32,4	36,0	38,9	43,0	45,7	50,4	21,3
Показник рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємстві	35,7	38,8	42,9	46,8	50,9	54,6	58,7	23,0

Таблиця И.36

Динаміка зміни показника рівня формалізації структури управління цифровими маркетинговими процесами на підприємствах агропродовольчої сфери (у %), за 2018-2024 рр. [сформовано на основі узагальнення Ж.33.-Ж.35]

Розмір підприємства за кількістю співробітників	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2018 р.
Мале	5,1	5,4	6,0	7,1	8,3	9,4	10,2	5,1
Середнє	14,3	18,1	21,4	25,2	28,6	32,7	36,5	22,2
Велике	35,7	38,8	43,0	47,2	50,7	54,5	58,6	22,9
Усереднене значення	18,0	21,2	24,5	27,9	31,3	34,7	37,9	19,9

Додаток К

Таблиця К.1

Значення інтегральних оцінок складових інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на малих підприємствах агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Оцінка	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W_1	21,0	24,1	28,2	32,8	37,3	41,4	45,3
W_2	25,0	27,9	31,3	36,0	40,8	45,2	48,7
W_3	16,9	20,6	24,0	28,5	30,7	34,8	38,2
W_4	11,3	12,8	14,9	17,3	18,9	22,4	25,4

Таблиця К.2

Значення інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності малих підприємств агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W	20,3	23,3	26,9	31,2	34,9	39,1	42,6

Таблиця К.3

Значення інтегральних оцінок складових інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на середніх підприємствах агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Оцінка	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W_1	29,2	32,8	37,4	42,3	47,1	51,3	55,3
W_2	30,5	34,2	38,4	43,2	48,2	52,8	56,5
W_3	29,2	33,2	37,9	42,9	46,6	51,0	54,5
W_4	16,8	19,5	22,5	26,1	28,6	33,2	37,4

Таблиця К.4

Значення інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності середніх підприємств агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W	27,5	31,1	35,3	40,1	44,2	48,7	52,5

Таблиця К.5

Значення інтегральних оцінок складових інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності на великих підприємствах агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Оцінка	Роки						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W_1	40,0	44,0	48,6	53,6	57,8	62,0	65,7
W_2	36,9	41,3	46,1	51,5	56,6	61,3	65,1
W_3	35,9	39,9	44,2	49,0	52,9	56,9	59,9
W_4	27,1	29,9	33,6	37,7	40,1	45,3	49,0

Таблиця К.6

Значення інтегральної оцінки рівня управління цифровізацією маркетингової діяльності великих підприємств агропродовольчої сфери України за 2018-2024 рр. [сформовано автором]

Рік	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
W	35,6	39,4	43,9	48,8	52,9	57,4	61,1

Додаток Л

Таблиця Л.1

Матриця визначення стратегії цифровізації маркетингової діяльності аграрного підприємства [сформовано автором]

Високий	Стратегія цифрової ефективності: – постійне вдосконалення процесів; – впровадження нових інструментів; – оптимізація ROI.	Стратегія цифрового лідерства: – створення digital-екосистеми; – управління командами маркетингу; – використання ШІ для стратегічних рішень.	Стратегія постійної цифрової оптимізації: – передбачувана аналітика та прогнозування; – вдосконалення каналів комунікації; – системна персоналізація.	Стратегія лідерства в цифровізації управління маркетингом: – повна автоматизація процесів управління маркетингом; – інновації та ШІ в управлінні; – лідерство на ринку digital-маркетингу
Середній	Стратегія поступової цифрової автоматизації: – оптимізація каналів онлайн-маркетингу; – аналітика результатів маркетингових кампаній; – контроль KPI маркетингу.	Стратегія цифровізації оптимізації: – поглиблена аналітика каналів; – підключення BI-додатків; – автоматизація email/ads кампаній.	Стратегія аналітично-керованої цифровізації: – використання аналітики для стратегічних рішень; – інтеграція e-commerce з CRM; – оптимізація каналів за ROI.	Стратегія інноваційної цифрової трансформації: – використання ШІ, Big Data, AR/VR; – нові формати взаємодії з клієнтами; – інноваційні моделі маркетингової персоналізації.
Базовий	Стратегія формування digital-команди: – створення команди для digital-кампаній; – навчання базовим цифровим інструментам; – розробка плану digital-кампаній.	Стратегія цифрової автоматизації: – автоматизація ключових процесів маркетингу; – застосування email та соціальні мереж; – початковий таргетинг.	Стратегія розвитку онлайн-каналів: – розширення e-commerce та соцмереж; – інтеграція платформ аналітики; – оптимізація каналів комунікації.	Стратегія аналітичної цифровізації: – впровадження ШІ для персоналізації; – інтеграція CRM та аналітики; – прогнозування ефективності маркетингових кампаній.
Початковий	Стратегія ознайомчого цифрового маркетингу: – навчання персоналу базовим цифровим інструментам; – створення базових акаунтів у соцмережах; – стартова email-розсилка.	Стратегія тестової цифрової автоматизації: – впровадження CRM у тестовому режимі; – часткова автоматизація маркетингових процесів; – початкова аналітика ефективності діяльності підприємства.	Стратегія інтеграційної цифровізації: – інтеграція CRM, email, соцмереж; – поетапна автоматизація маркетингових кампаній; – збір базових KPI маркетингової діяльності підприємства	Стратегія оптимізації цифровізації: – оптимізація маркетингових процесів; – початкова персоналізація контенту; – використання базової аналітики для управлінських рішень в маркетингу.
Рівень цифровізації маркетингової діяльності	Початковий	Базовий	Середній	Високий
Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності				

Таблиця Л.2

Матриця визначення стратегії управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості аграрного підприємства [сформовано автором]

Високий	Стратегія оптимізації клієнтського досвіду: – розширення digital-послуг; – поглиблена аналітика; – контроль ефективності каналів.	Стратегія поглибленої аналітики та прогнозування: – аналітика даних клієнтів; – передбачення трендів; – оптимізація контент-стратегії.	Стратегія персоналізації III та Big Data: – використання III та Big Data для персоналізації; – прогностичні маркетингові кампанії; – комплексна аналітика.	Стратегія лідерства у клієнтському digital: – комплексні програми лояльності; – стратегічне управління взаємодією; – лідерство на ринку клієнтського digital.
Середній	Стратегія персоналізації та лояльності: – впровадження програм лояльності; – персоналізація контенту; – інтеграція CRM.	Стратегія цифрової інтеграції: – повна інтеграція каналів; – BI-аналітика; – автоматизовані маркетингові кампанії.	Стратегія прогнозування та автоматизації: – використання III для прогнозування поведінки; – автоматизація маркетингових кампаній; – підвищення лояльності клієнтів.	Стратегія гейміфікації лояльності: – гейміфікація взаємодії; – комплексні програми лояльності; – використання III та Big Data.
Базовий	Стратегія формування клієнтської цифрової команди: – створення команди з customer digital-маркетингу; – базова аналітика даних; – контроль KPI маркетингової діяльності.	Стратегія цифрової сегментації: – сегментація клієнтів; – регулярні маркетингові кампанії; – початкова персоналізація.	Стратегія омніканальної оптимізації: – взаємоінтеграція каналів онлайн/офлайн; – автоматизація маркетингових процесів; – покращення клієнтського досвіду.	Стратегія прогнозної III-аналітики: – III-аналітика для прогнозування поведінки клієнтів; – персоналізовані пропозиції; – оптимізація взаємодії з клієнтами.
Початковий	Стратегія ознайомчої клієнтської цифровізації: – впровадження CRM; – використання базових каналів комунікації; – збір первинних даних про клієнтів.	Стратегія розвитку каналів комунікації: – використання email та соцмереж; – стартова персоналізація повідомлень; – тестування контент-форматів.	Стратегія початкової персоналізації та омніканальності: – взаємоінтеграція онлайн та офлайн каналів; – персоналізовані email/ads кампанії; – базова аналітика поведінки.	Стратегія базової цифровізації омніканальності: – впровадження чат-ботів – базова аналітика клієнтів; – управління каналами комунікації
Рівень управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості	Початковий	Базовий	Середній	Високий
	Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності			

Матриця визначення стратегії фінансування цифрового маркетингу аграрного підприємства [сформовано автором]

Високий	Стратегія інвестицій у нові digital-інструменти: – вкладення у digital-проекти та інновації; – експерименти з новими каналами реклами; – контроль ефективності.	Стратегія інтегрованого фінансування маркетингу: – зв'язок бюджету з усіма digital-платформами; – планування комплексних кампаній; – оптимізація витрат.	Стратегія прогностичного фінансування маркетингу: – прогнозування ефективності інструментів; – використання аналітики для планування; – підвищення ROI.	Стратегія лідерства у маркетингу: – повна інтеграція фінансування і цифрових платформ; – інновації та ІІІ у маркетингу; – лідерство на ринку digital-маркетингу.
Середній	Стратегія оптимізації маркетингового бюджету: – раціоналізація витрат на digital-канали; – втоматизація фінансових процесів кампаній; – контроль KPI і ефективності каналів.	Стратегія партнерства в маркетингу: – залучення стратегічних партнерів; – інтеграція маркетингових платформ; – спільні digital-кампанії.	Стратегія інноваційного фінансування маркетингу: – використання грантів та венчурів для digital-інструментів; – розширення e-commerce та реклами; – впровадження ІІІ-інструментів.	Стратегія лідерства у маркетингових інвестиціях: – Максимізація ROMI; – інвестиції у ІІІ, аналітику, Big Data; – стратегічне управління digital-маркетингом.
Базовий	Стратегія: часткових маркетингових інвестицій: – обмежене фінансування digital-проектів; – базова аналітика рекламних каналів; – контроль результативності.	Стратегія збалансованого маркетингового фінансування: – регулярні витрати на email, соцмережі, таргетинг; – оптимізація рекламного бюджету; – аналіз KPI.	Стратегія партнерських digital-кампаній: – спільні маркетингові проекти з партнерами; – розвиток e-commerce каналів; – підтримка інноваційних інструментів	Стратегія: ROI-орієнтованого фінансування маркетингу: – постійний контроль ROI кампаній; – використання грантів/венчурних коштів для маркетингу; – стратегічні інвестиції в ІІІ та аналітику маркетингу.
Початковий	Стратегія базових маркетингових витрат: – витрати на мінімальні цифрові інструменти маркетингу; – пробні кампанії в соцмережах та email; – контроль базових KPI.	Стратегія економної digital-кампанії: – використання безкоштовних або недорогих платформ для маркетингу; – оптимізація витрат на таргетинг; – тестування рекламних каналів.	Стратегія планування ключових маркетингових каналів: – бюджетування на найбільш ефективні канали; – визначення пріоритетів digital-кампаній; моніторинг ROI.	Стратегія інвестиційного тестування маркетингу: – залучення інвесторів або партнерів для digital-кампаній; – тестування нових інструментів; – контроль ефективності каналів.
Рівень фінансування цифровізацією маркетингової діяльності	Початковий	Базовий	Середній	Високий
Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності				

Матриця визначення стратегії кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства [сформовано автором]

Високий	Стратегія підвищення кваліфікації маркетологів: – оптимізація ролей; – професійний розвиток співробітників; – підтримка digital-компетенцій.	Стратегія лідерів digital-команд: – наставництво; – стратегічне управління digital-проектами; – поглиблена аналітика.	Стратегія інноваційних HR-інструментів маркетингу: – використання нових digital-інструментів; – управління талантами – поглиблена аналітика результатів маркетингових кампаній.	Стратегія цифрового маркетингового лідерства – повна автоматизація процесів; – впровадження ІІІ та Big Data; – лідерство у digital-маркетингу підприємства.
Середній	Стратегія поглибленого навчання: – інтеграція digital-інструментів; – аналітика ефективності кампаній; – оптимізація контенту.	Стратегія розвитку digital-лідерів: – підготовка керівників команд; – використання HRTech у маркетингу; – контроль KPI.	Стратегія ІІІ та аналітика у маркетингу: – використання ІІІ для прогнозування; – моніторинг результатів маркетингових кампаній; – автоматизація процесів маркетингу.	Стратегія лідерства у цифровому маркетингу: – повна автоматизація процесів; – інноваційні інструменти маркетингу; – стратегічне управління командою.
Базовий	Стратегія навчання digital-інструментам: – CRM, соцмережі, email-маркетинг; – контент-маркетинг; – базова аналітика.	Стратегія командної digital-роботи: – спільна робота над кампаніями; – розподіл ролей у команді; – базова автоматизація.	Стратегія співпраці з університетами та тренерами: – підвищення кваліфікації; – поглиблені компетенції у digital; – підготовка digital-лідерів.	Стратегія розвитку лідерів digital-маркетингу: – формування керівників digital-команд; – наставництво; – стратегічне управління маркетинговими проектами.
Початковий	Стратегія базової digital-грамотності: – навчання персоналу основам digital-маркетингу; – робота з соцмережами та email; – ознайомлення з аналітичними інструментами.	Стратегія формування команди digital-маркетингу: – створення невеликих команд; – навчання базовим інструментам; – початкові digital-кампанії.	Стратегія сертифікації маркетологів: – поглиблене навчання; – сертифікація з digital-інструментів; – інтеграція аналітики у роботу структури маркетингу.	Стратегія внутрішньої академії маркетингу: – впровадження внутрішніх навчальних програм; – використання ІІІ для підтримки персоналу; – системне підвищення кваліфікації.
Рівень кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства	Початковий	Базовий	Середній	Високий
	Рівень управління цифровізацією маркетингової діяльності			

Додаток М

Довідки про впровадження результатів дисертаційного дослідження



**ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСНА ВІЙСЬКОВА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ АГРОПРОМИСЛОВОГО РОЗВИТКУ**

вул. Мішенка, 2, м.Полтава, 36011, тел. (+38 0532) 60-76-06, 60-31-10
E-mail: gol_apc@adm-pl.gov.ua, Web: <https://agriculture.poda.gov.ua>, Код СДРПОУ 00732619

№ 10, 2025 № 01-ЕЗ/828

На № _____ від _____

В спеціалізовану вчену раду
із захисту дисертацій

ДОВІДКА

про впровадження результатів наукових досліджень за тематикою
управління цифровим маркетингом підприємств
агропродовольчої сфери України, що проведені
аспірантом кафедри менеджменту ім .І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
Плескачем Олександром Юрійовичем

Дисертаційне дослідження Плєскача Олександра Юрійовича з проблематики цифрового менеджменту в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України містить нові науково-методичні підходи до управління суб'єктами аграрного бізнесу на основі актуалізації стратегій, моделей, систем, інструментів діджиталізації суб'єктів аграрного ринку, зокрема в частині маркетингу.

Практичну цінність має розроблена система прогнозування інтегральних оцінок цифрової зрілості, яка забезпечує кількісне обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку цифрового маркетингу. Отримані результати дають змогу підприємствам агропродовольчої сфери не лише оцінювати поточний стан цифрового розвитку, а й формувати прогностичні моделі управління маркетинговими процесами з урахуванням ресурсних, кадрових та технологічних обмежень. Науково обґрунтований інструментарій стратегічного планування цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств аграрного сектору підвищує точність управлінських рішень і сприяє підвищенню конкурентоспроможності галузі в умовах цифрової економіки.

В цілому представлені пропозиції наукового дослідження мають практичну значимість та можуть бути впроваджені підприємствами аграрного сектору Полтавської області.

Виконує обов'язків директора
Департаменту агропромислового розвитку
обласної військової адміністрації

Віктор СКРИЛЬ



ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
08400, Україна, м. Переяслав, а/с 2 ЄДРПОУ 40285167
ngoist.ua@gmail.com

вих №1-10/25 від 19.03.2025 р.

В спеціалізовану вчену раду

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження з проблематики управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери України, проведеного аспірантом кафедри менеджменту ім .І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного університету Плескачем Олександром Юрійовичем

Дисертаційне дослідження Плескача Олександра Юрійовича на тему: «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин» містить нові науково методичні підходи до управління цифровізацією маркетингової діяльності вітчизняних підприємств агропродовольчої сфери.

Основні пропозиції автора полягають у актуалізації моделі матриці визначення стратегії управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, яка базується на прогнозуванні значень інтегральних показників рівня цифровізації маркетингової діяльності підприємств, рівня управління цифровізацією на основі клієнтоорієнтованості, рівня фінансування цифрового маркетингу та рівня кадрового потенціалу цифрового маркетингу аграрного підприємства, а також значення інтегрального показника рівня управління цифровізацією маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери різних типів, що дозволяють визначити вектори стратегічного розвитку з метою досягнення запланованих стратегічних позицій.

В цілому представлені пропозиції мають практичну значимість та можуть бути впроваджені органами державного управління та підприємствами.

З повагою, кандидат історичних наук
Директор



Олег ВОДЯНИЙ



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження аспіранта
кафедри менеджменту ім .І.А. Маркіної Полтавського державного аграрного
університету Плєскача Олександра Юрійовича на тему
«Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в
умовах глобалізації соціально-економічних відносин»

Дисертаційне дослідження Плєскача Олександра Юрійовича на тему:
«Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах
глобалізації соціально-економічних відносин» містить актуальні теоретичні
розробки та практичні рекомендації щодо управління цифровізацією маркетингу
підприємств аграрної сфери в умовах конкурентоспроможності.

Автором розроблено методичний підхід до оцінювання рівня впровадження
цифрових та інформаційних технологій у маркетингову діяльність
агропродовольчих підприємств, який забезпечує можливість визначення
фактичного рівня цифровізації маркетингу для підприємств різного масштабу
(малих, середніх, великих), виявлення переваг і недоліків у використанні цифрових
інструментів, порівняння результатів між підприємствами та відстеження динаміки
їх цифрового розвитку, що дозволяє на основі отриманих результатів сформувати
аналітичну основу для ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих
на оптимізацію маркетингових процесів, а також практичні рекомендації щодо
підвищення рівня цифрової зрілості та конкурентоспроможності агропродовольчих
підприємств.

В цілому представлені пропозиції мають практичну значимість та можуть бути
впроваджені підприємствами та органами державного управління як на рівні
конкретного регіону, так і країни в цілому.

Результати дослідження мають практичну значимість та використовуються
Українською Асоціацією з розвитку менеджменту та бізнес-освіти за безпосередньої
участі автора у заходах з підвищення кваліфікації адміністраторів та викладачів
закладів вищої освіти України (семінари, майстер-класи, круглі столи, дискусії та ін.).

Продовж. додатку М

Українська асоціація
з розвитку менеджменту
та бізнес-освіти



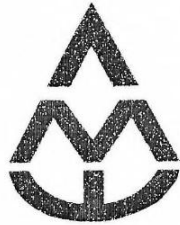
Довідка надана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Директор УАРМБО



Л.П. Горохова

Товариство з обмеженою відповідальністю



"СПЕЦЛІСМАШ"

37500, Україна, Полтавська обл., м. Лубни, вул. Садова, 9, код 00991315
Р/р UA513052990000026002041209474 АТ "Приват-банк"
тел./факс (05361) 7-03-02; бухгалтерія (05361) 6-12-18; E-mail: lismash.byh@ukr.net

18.04.2025р. № 01/227

Д О В І Д К А

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри менеджменту ім .І.А. Маркіної Полтавського
державного аграрного університету Плєскача Олександра Юрійовича на тему
«Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в
умовах глобалізації соціально-економічних відносин»
в діяльність ТОВ «Спецлісмаш»

Результати досліджень Плєскача Олександра Юрійовича щодо управління різнобічними напрямками діджиталізації маркетингової діяльності підприємствами аграрної сфери, сформульовані в дисертаційній роботі, були враховані і прийняті до впровадження з метою удосконалення оперативного і стратегічного управління маркетингом ТОВ «Спецлісмаш».

Запропонована автором організаційно-функціональна модель управління цифровим маркетингом або напрямками його діджиталізації дозволяє визначити найбільш важливі елементи внутрішнього та зовнішнього середовища, які створюють основу для міжфункціональної взаємодії, швидкого прийняття управлінських рішень, гнучкого розподілу повноважень і відповідальності, а також ефективного використання маркетингових бюджетів. Одна із розроблених Плєскачем Олександром Юрійовичем, моделей, що базується на спрощеній структурі, у якій ключові маркетингові функції зосереджуються у руках універсального спеціаліста, а реалізація окремих напрямів здійснюється за допомогою зовнішніх підрядників і фрілансерів прийнята до уваги керівництвом ТОВ «Спецлісмаш» з подальшою її імплементацією в його діяльність, оскільки вона дозволяє поєднати економічність і гнучкість, використовуючи при цьому ефективні цифрові інструменти – соціальні мережі, CRM-рішення базового рівня, маркетингові та аналітичні платформи.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання вмісту дисертаційної роботи результатів на практиці.

Директор
ТОВ «Спецлісмаш»



В. НАЗАРЕНКО

**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОНОНІВСЬКИЙ ЕЛЕВАТОР»**

Юридична адреса: 36014, Полтавська обл., м. Полтава, пл. Павленківська, 24
р/р UA473510050000026007276322600, Банк АТ «УКРСИББАНК», м. Харків,
МФО 351005 Код ЄДРПОУ 32284263
Інд. Под. № 322842623107 Свідоцтво № 100267193
Тел. (05355) 4-16-59, Тел./факс (05355) 4-16-59

№ 1-16 від 30.04.2025 р.

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта Полтавського державного аграрного університету
Плескача Олександра Юрійовича в практику роботи
ТОВ «Кононівський елеватор», Гусятинська діляниця

Основні положення, висновки та рекомендації дисертаційного дослідження Плескача Олександра Юрійовича на актуальну тему «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин» були розглянуті керівництвом та фахівцями ТОВ «Кононівський елеватор», Гусятинська діляниця.

Запропонований автором методичний підхід щодо розробки методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України були впроваджені в діяльність ТОВ «Кононівський елеватор», Гусятинська діляниця для підвищення ефективності управління цифровими процесами маркетингу

Розроблені в дисертації рекомендації стали основою для **удосконалення структури управління маркетинговими процесами**, впровадження CRM-системи та аналітичних панелей для відстеження результативності маркетингових кампаній і підвищення рівня клієнтоорієнтованості.

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду як підтвердження практичного використання результатів дисертаційного дослідження у діяльності ТОВ «Кононівський елеватор», Гусятинська діляниця

Начальник Гусятинської ділянки
ТОВ «Кононівський елеватор»



Олександр ВОЛОЩУК



LUBNYMASH®
Since 1888

Приватне підприємство «ЛУБНИМАШ»
просп. Володимирський, 110/1, м.Лубни, Україна, 37500,
тел./факс +38 (05361) 61-015
e-mail: sekretar@lubnymash.com
www.lubnymash.com
Код ЄДРПОУ 37504303

11.04.2025р. № Н-03/1-324/1
На № _____ від _____

ДОВІДКА
про впровадження результатів науково-дослідних розробок
Плескача Олександра Юрійовича в практику роботи
ПП «ЛУБНИМАШ»

Ця довідка підтверджує, що результати дисертаційного дослідження Плескача Олександра Юрійовича на тему «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин» були впроваджені в практику ПП «ЛУБНИМАШ». Розроблена автором модель переходу стратегій за стратегії напрямком цифровізації маркетингу, клієнтоорієнтованістю, фінансування цифрового та кадрового потенціалу дає можливість як попередити можливі цифрові, технологічні, виробничі, економічні, ризики так і мінімізувати втрати від їх настання. Запропоновані матриці вибору стратегічних напрямів розвитку цифровізації маркетингу надала змогу ПП «ЛУБНИМАШ» здійснити удосконалення організаційної системи, включно з інтеграцією традиційних та цифрово-орієнтованих моделей управління, що забезпечило підвищену гнучкість й швидкість реагування на ринкові зміни.

Загалом на основі запропонованих розробок Плескача Олександра Юрійовича буде здійснено корегування системи управління маркетингом ПП «ЛУБНИМАШ».

Директор ПП «ЛУБНИМАШ»



Ю.М. Плескач



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«АСАГРО-ЛУБНИ»**

Код ЄДРПОУ 42632355, ПІН 426323516189

Юридична адреса: 37506, Полтавська область, м. Лубни, вул. Індустріальна, буд. І-а
IBANUA983314670000026002300743851 в ФІОУ АТ «Державний Ощадний банк України»

Платник єдиного податку четвертої групи, платник ПДВ
e-mail: asagrolubny@ukr.net, тел. +38(095)442-56-22

Вих. № 87
від 09.04.2025 р.

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Плескача Олександра Юрійовича, аспіранта
кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету*

Дисертаційне дослідження Плескача Олександра Юрійовича присвячене проблематиці управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Пропозиції щодо формування системи показників оцінювання управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, яка має різнобічно надавати оцінку рівня діджиталізації маркетингу, та базується на трирівневій структурі побудови показників, які розподілені на чотири основні групи (група показників, які характеризують рівень цифровізації маркетингової діяльності; група показників, які характеризують рівень управління цифровізацією клієнтоорієнтованістю; група показників, які характеризують рівень фінансування управління цифровізацією маркетингу; група показників, які характеризують рівень кадрового потенціалу управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємства) переставляють практичну цінність для ТОВ «АСАГРО-ЛУБНИ».

Довідка видана для представлення у спеціалізовану вчену раду за місцем захисту дисертації як підтвердження використання одержаних у дисертаційній роботі результатів на практиці.

Керівник ТОВ «АСАГРО-ЛУБНИ»



Сергій ПАДАЛКА

№ 44 від 21.03.2025 р.

В спеціалізовану вчену раду
за місцем захисту дисертації

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
аспіранта кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
Плескача Олександра Юрійовича в практику роботи
(Фермерське господарство «Тютюнники»)

Дисертаційне дослідження Плескача Олександра Юрійовича на тему: «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин» містить аналіз структурно-функціональних параметрів системи управління цифровізацією маркетингової діяльності. Пропозиції орієнтовані на використання груп показників оцінки рівня діджиталізації маркетингу та визначення її інтегрального показника дозволяє проектувати альтернативні стратегії маркетингової поведінки в чотирьох ключових напрямках та загальні стратегії розвитку підприємства, в тому числі в складних умовах в умовах глобалізації соціально-економічних відносин.

Загалом на основі запропонованих розробок Плескача Олександра Юрійовича здійснено корегування системи управління маркетингом (Фермерське господарство «Тютюнники»).

Керівник Фермерського
господарства «Тютюнники»



Тютюнник Н.Е.

№ 1/37 від 11.03.15г.

В спеціалізовану вчену раду
із захисту дисертацій

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Плескача Олександра Юрійовича, аспіранта кафедри
менеджменту ім .І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
в практику роботи ФОП «Барда В.М.»

Керівництво та профільні фахівці ФОП «Барда В.М.» ознайомилися та взяли до уваги основні напрацювання, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Плескача Олександра Юрійовича на тему «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин». На основі використаних результатів дослідження на підприємстві успішно впроваджено авторський методичний підхід до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності, що ФОП «Барда В.М.» отримати об'єктивну оцінку своєї цифрової зрілості, визначити пріоритетні інвестиційні напрямки та підвищити загальну ефективність управління digital-процесами.

На основі розроблених у дисертації рекомендацій здійснено наступні практичні кроки: оптимізовано організаційну структуру управління маркетингом, зокрема, через імплементацію організаційно-функціональної моделі для малих підприємств, що значно покращило централізоване управління відносинами з клієнтами. Розпочато використання аналітичних дашбордів для моніторингу ефективності маркетингових зусиль, що дозволяє швидко оцінювати ключові показники та підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та якість обслуговування.

Довідка підтверджує практичне використання результатів дисертаційного дослідження Плескача Олександра Юрійовича у діяльності ФОП «Барда В.М.» та видана для представлення у спеціалізовану вчену раду.

Директор ФОП «Барда В.М.»



[Handwritten signature]

Барда Віталій Миколайович



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

вул. Сковороди, 1/3, м. Полтава, 36003, тел./факс: (0532) 50-02-73,
E-mail: pdau@pdau.edu.ua <https://www.pdau.edu.ua> Код ЄДРПОУ 00493014

15.05.2025 № 01-П/65

На № _____ від _____

В спеціалізовану вчену раду
із захисту дисертацій

Довідка

про впровадження результатів
наукових досліджень аспіранта кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної
Полтавського державного аграрного університету
Плескача Олександра Юрійовича
на тему «Управління цифровим маркетингом підприємств агропродовольчої
сфери в умовах глобалізації соціально-економічних відносин»

Теоретичні розробки, викладені у дисертаційній роботі Плескача Олександра Юрійовича щодо визначення сутності поняття цифровий маркетинг та етимологічних особливостей його трансформації, формування базового інструментарію управління цифровим маркетингом підприємства, управління цифровим маркетингом підприємства на основі новітніх інструментів ІТ-інфраструктури, характеристики організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери, методичного підходу до комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств та моделей матриць визначення стратегії управління цифровізацією маркетингової діяльності підприємств агропродовольчої сфери, прийнято до використання у навчальному процесі при викладенні дисциплін «Інформаційні системи і технології в маркетингу», «Маркетинг у соціальних мережах», «Маркетингові комунікації», «Аграрний менеджмент», «Цифровий менеджмент».

Перший проректор



Валентина АРАНЧІЙ

Додаток Н

Список опублікованих праць за темою дисертації

Статті у монографіях:

1. Kucherenko D., Buryk V., **Pleskach O.** Features of digital marketing management based on the innovation IT-solutions. *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects. Issue 4: collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2022. Czech Republic. P. 222–228. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu-im-ia-markinoyi/mono2022februarypislyaperevirky3compressed.pdf> (0,35/0,15 друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено основні функції цифрового маркетингу, згруповано інструменти діджитал-маркетингу).*
2. Potapiuk I., **Pleskach O.** Digital marketing management of the enterprise based on IT-infrastructure and digital technologies. *Management of the 21st century: globalization challenges. Issue 4 : collective monograph / in edition D. Diachkov. Prague. Nemoros s.r.o. 2023. Czech Republic. P. 219–226. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/academicdepartment/kafedra-menedzhmentu-im-ia-markinoyi/mono2023management5compressed.pdf> (0,33/0,13 друк. арк.). (Особистий внесок автора: визначено напрямки управління цифровим маркетингом підприємства на основі IT-інфраструктури та цифрових технологій).*

Статті у періодичних наукових виданнях іноземних держав:

1. Lozhachevska O., Taranenko A., Raikovska I., **Pleskach O.**, Kupchyshyna O., Mishchenko M., Svider O. Financial strategy of marketing management and communication design in the conditions of a smart economy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. Vol. 45(2023): Issue 4. P. 314–333. URL: <https://sciendo.com/article/10.15544/mts.2023.32> (Web of Science) (1,56/0,23 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено вплив маркетингових інвестицій в цифрову трансформацію, автоматизацію комунікацію та гнучке бюджетування на ефективність діяльності організації).*

Статті у наукових фахових виданнях України, включених до міжнародних наукометричних баз:

1. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.**, Бурик В. В. Сутність поняття цифровий маркетинг та його етимологічні особливості. *Інфраструктура ринку. 2023. №70/2023. С. 88–93. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/70_2023/18.pdf (Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index) (0,60/0,22 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено еволюцію поглядів на поняття «цифровий маркетинг» та надано власне визначення).*
2. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.**, Бурик В. В. Організаційні системи управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 8(08). С. 130–136. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/240> (Index Copernicus,*

Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index) (0,76/0,27 друк. арк.) (Особистий внесок автора: здійснено узагальнення загальних видів структур управління маркетинговою діяльністю).

3. Дячков Д. В., Плескач О. Ю., Олійник Т. В. Базові інструменти управління цифровим маркетингом та їх характеристика. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 8(08). С. 137–142. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/beab2f71-23dd-4756-b091-dbec5ba72dd3/content> (**Index Copernicus, Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index**) (0,58/0,21 друк. арк.) (Особистий внесок автора: розподілено види цифрового маркетингу на ті, що були імплементовані з класичного маркетингу та ті, які виникли в наслідок розвитку цифрового середовища).

4. Дячков Д. В., Плескач О. Ю. Особливості оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Вісник Східноєвропейського університету*. 2024. Вип. 2(32). С. 239–252. DOI: [https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2\(32\)-018](https://doi.org/10.58253/2078-1628-2024-2(32)-018) (**Index Copernicus, Crossref, Google Scholar, Open Ukrainian Citation Index**) (0,77/0,39 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено групи показників для оцінки окремих напрямків та для визначення інтегральної оцінки рівня діджиталізації маркетингу аграрного підприємства).

Праці апробаційного характеру:

1. Дячков Д. В., Лютий Д. В., Плескач О. Ю. Цифрові інновації в аграрному секторі. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 9–11. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykmaterialivviivseukrayininternet-konfer.pdf> (0,17/0,06 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено переваги економічного, соціального та екологічного характеру застосування цифрових інноваційних технологій в аграрному секторі).

2. Дячков Д. В., Бурик В. В., Плескач О. Ю. Особливості управління цифровим маркетингом на основі новітніх ІТ-рішень. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 27 жовтня 2022 р. Полтава: РВВ ПДАУ, 2022. С. 271–273. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/1239/zbirnykmaterialivviivseukrayininternet-konfer.pdf> (0,21/0,07 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено новітні цифрові технології в управлінні маркетинговою діяльністю сучасних підприємств).

3. Дячков Д. В., Плескач О. Ю. Напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових технологій. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 18 травня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 79–81. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka.pdf> (0,11/0,06 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено напрями управління цифровим маркетингом підприємства на основі ІТ-інфраструктури та цифрових

технологій).

4. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Аналіз використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство* : матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, 28 вересня 2023 р. Полтава : ПДАУ, 2023. С. 268–270. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/zbirnyk28092023.pdf> (0,13/0,07 друк. арк.) (Особистий внесок автора: проведено аналітику використання цифрових технологій в рекламній компанії підприємств України).

5. **Плескач О. Ю.** Показники оцінки рівня використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств. *Управління ресурсним забезпеченням господарської діяльності підприємств реального сектору економіки* : матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: ПБВ ПДАУ, 2023. С. 236–238. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnykmaterialivviii vseukrayini internetkonfer.pdf> (0,17 друк. арк.)

6. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Сутність та види стратегій управління цифровим маркетингом на підприємствах. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні виклики* : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 264–266. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka1.pdf> (0,16/0,08 друк. арк.) (Особистий внесок автора: здійснено класифікацію стратегій управління цифровим маркетингом сучасного підприємства).

7. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Особливості здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, 27 вересня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. Том 2. С. 232–235. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk270924tom2sekciiyi5-82.pdf> (0,14/0,07 друк. арк.) (Особистий внесок автора: визначено етапи здійснення комплексного оцінювання рівня використання цифрових та інформаційних технологій у маркетинговій діяльності підприємства).

8. Дячков Д. В., **Плескач О. Ю.** Виклики та загрози використання цифрових інструментів маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери під час війни. *Аграрний бізнес: технології вирощування, зберігання, переробки зернових і олійних культур* : матеріали I міжнародної науково-практичної конференції, 22 квітня 2025 р. Полтава: ПДАУ, 2025. С. 109–111. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/2908/konfzernozpravkamyy.pdf> (0,2/0,1 друк. арк.) (Особистий внесок автора: класифіковано виклики та загрози використання цифрових інструментів маркетингу підприємствами агропродовольчої сфери під час війни).

9. **Плескач О. Ю.**, Дячков Д. В. Використання цифрових та інформаційних технологій в маркетинговій діяльності підприємств агропродовольчої сфери України. *Менеджмент XXI століття : глобалізаційні*

виклики : матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції, 15 травня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. С. 521–525. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/maketzbirnyka6.pdf> (0,17/0,09 друк. арк.) (Особистий внесок автора: охарактеризовано основні проблеми впровадження цифрових технологій на підприємствах агропродовольчої сфери України).

10. **Плескач О. Ю.** Вдосконалення організаційно-функціональної моделі управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції*, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. С. 59–62. URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/node/14465/zbirnyk230925tom2sekcii5-8.pdf> (0,15 друк. арк.)