

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВИМ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

## DIGITAL MARKETING MANAGEMENT ORGANIZATIONAL SYSTEMS AT THE ENTERPRISES OF THE AGRO-FOOD SECTOR OF UKRAINE

У статті обґрунтовано актуальність та необхідність формування й трансформацію не тільки окремих елементів системи управління, таких як об'єкти управління, функції, методи, важелі, принципів, але й використання докорінно нових або модифікованих (відповідно до умов ведення бізнесу) організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України. Здійснено узагальнення загальних видів структур управління маркетинговою діяльністю слід виокремити класичних набір структур доповнивши їх новітніми організаційними системами, поява яких обумовлена цифровізацією функцій маркетингу. Класичні організаційні структури управління маркетинговою діяльністю розподілено на функціональну, проектну, дивізійну, матричну та комбіновану, а цифрові організаційні системи є похідними від класичних і за допомогою новітніх технологій посилюють переваги традиційних систем. Серед структур управління маркетинговою діяльністю підприємства, які обумовлені цифровізацією його функціоналу виокремлено: централізовану, інтегровану, дивізійну, географічну, продуктову, ринкову, функціональну, процесну, гнучку, віртуальну структури та структуру на основі воронки. Охарактеризований перелік класичних та цифрових організаційних систем управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери не є вичерпним, але окреслює основні їх види та виступає важливим критерієм формування організаційної побудови відділу маркетингу для вказаних суб'єктів бізнесу. Встановлений зв'язок між традиційними підходами до управління маркетингом та цифровими організаційними системами дозволить спростити процеси діджиталізації маркетингу підприємств агробізнесу.

**Ключові слова:** адаптація, децентралізація, організаційна структура, підприємства агропродовольчої сфери, управління маркетингом, централізація, цифровізація.

*The article substantiates the relevance and necessity of formation and transformation of not only management system's individual elements such as management objects, functions, methods, levers, principles, but also the use of fundamentally new or modified (according to the business environment) organizational systems for digital marketing management at enterprises of the agri-food sector of Ukraine. It is proved that competitive were not those agricultural entities that have unlimited digital channels for promoting products and bringing information to potential consumers, but those entities that have a well-developed and well-established digital marketing management system, and, accordingly, a properly formed organizational model for its construction. The general types of structures for managing marketing activities were summarized, and the classical set of structures should be distinguished, supplemented by the latest organizational systems, the emergence of which is due to the digitalization of marketing functions. Classical organizational structures for managing marketing activities were divided into functional, project, divisional, matrix and combined ones, while digital organizational systems were derived from the classical ones and enhance the advantages of traditional systems with the help of the latest technologies. Among the structures for managing the marketing activities of enterprise, which were conditioned by the digitalization of its functionality, the following are allocated: centralized, integrated, divisional, geographical, product, market, functional, process, flexible, virtual and funnel-based structures. The described list of classical and digital organizational systems for managing the marketing activities of agri-food enterprises was not exhaustive, but outlines their basic types and is an important criterion for the formation of the organizational structure of the marketing department for these business entities. The established link between traditional approaches to marketing management and digital organizational systems will simplify the processes of digitalization of marketing in agribusiness enterprises.*

**Key words:** adaptation, decentralization, organizational structure, agri-food enterprises, marketing management, centralization, digitalization.

УДК 658.8:63

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.8-22>

**Дячков Д.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри менеджменту  
ім. І.А. Маркіної  
Полтавський державний аграрний  
університет,

**Плескач О.Ю.**

здобувач вищої освіти  
СВО Доктор філософії,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Бурик В.В.**

здобувач вищої освіти  
СВО Доктор філософії,  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Diachkov Dmytro**

Poltava State Agrarian University

**Pleskach Oleksandr**

Poltava State Agrarian University

**Buryk Vladislav**

Poltava State Agrarian University

**Постановка проблеми.** Новітні економічні умови у світі та в Україні зокрема, глобалізація та прискорення процесів розвитку ринків, інноваційних технологій, інформаційного суспільства, збільшення динаміки та обсягів ділової інформації, діджиталізація управлінських та виробничо-господарських процесів, суттєвий вплив соціально-політичних факторів вимагає постійного вдосконалення форм й методів управління сучасним підприємством. Важливості набувають різноманітні аспекти управління маркетинговою діяльністю підприємства з розвитком цифрового середовища функціонування сучасного суб'єкту господарювання, оскільки власне маркетинг координує зусилля організації включно з розробкою

нових продуктів та послуг, виробництвом, фінансами, збутом, брендингом тощо. Для досягнення корпоративних стратегічних й оперативних цілей, орієнтованих на вимоги ринку забезпечує взаємодію з клієнтами та бізнес-партнерами. У зв'язку з розвитком сучасних методів комунікації базованих на використанні цифрових технологій та різноманітних електронних пристроїв Індустрії 4.0, цифровий маркетинг постійно розвивається і розширює сфери свого використання. Відтак, кількість та різноманітність електронних пристроїв постійно зростає, включно з усіма новими видами комп'ютерів, смартфонів, планшетів, цифрових дошок оголошень та інтерактивних екранів, систем навігації, цифрових інформаційно-комунікаційних,

мережевих ресурсів, мобільного зв'язку, геолокації, передавання мультимедіа, цифрового телебачення та радіо, що визначає необхідність формування сучасних форм та методів управління, зокрема і в сфері цифрового маркетингу.

Зазначені аспекти обумовлюють формування й трансформацію не тільки окремих елементів системи управління, таких як об'єкти управління, або ж функцій, методів, важелів, принципів, які використовують суб'єкти управління, але й використання докорінно нових або модифікованих (відповідно до умов ведення бізнесу) організаційних систем управління цифровим маркетингом на підприємствах, зокрема й агропродовольчої сфери України. Актуальність дослідження для суб'єктів господарювання аграрного бізнесу обумовлюється необхідністю в умовах жорсткої конкуренції не тільки надати споживачеві високоякісну продукцію харчування, але й донести інформацію, зацікавити покупця саме у придбанні конкретного товару. Цифрові технології, які набувають широкого розповсюдження та використання, з однієї сторони полегшують зазначені процеси, оскільки створюють та розширюють канали просування товару, з іншої сторони дають покупцеві широкий вибір серед існуючих пропозицій на ринку, який за зазначених умов не обмежується територіальними, кліматичними та іншими аспектами. Відтак, конкурентоспроможними стають не ті суб'єкти агросфери, які мають необмежені цифрові канали просування продукції, доведення інформації до потенційного споживача, а ті суб'єкти, які мають чітко відпрацьовану та налагоджену систему управління діджитал-маркетинговою діяльністю, а відповідно й належно сформовану організаційну модель її побудови.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Організаційні структури важко піддаються трансформації, що обумовлено рядом факторів. Відтак, зміни, які організаційні системи управління маркетинговою діяльністю сучасних підприємств агропродовольчої сфери України в умовах діджиталізації також мають опір та особливості його прояву. Зокрема зазначене наукове питання є фрагментарно дослідженим та не має комплексності розгляду в площині організаційного менеджменту. Окремим аспектам узагальнення класифікації організаційних систем управління маркетингом присвячені праці В. Шумейко [11]. Організаційно-економічний управління маркетинговими каналами промислового підприємства виокремлює в своїй праці Л. Сигида, який розглядає зазначене поняття із позиції класичного системного підходу в розрізі його складових – підсистем (керуючої, керованої, цільової, забезпечувальної діагностичної, інформаційної, каналної та контролюючої) [8]. Т. Данилюк у своєму науковому доробку визначає та характеризує організаційні взаємозв'язки у

процесі управління маркетинговою діяльністю на підприємстві сфери послуг [2]. Окремим аспектам розвитку цифрових маркетингових систем на макрорівні в умовах трансформації економіки присвячені наоцінювання Ю. Робула [7]. Досить цікавим є підхід щодо відображення організаційної побудови системи стратегічного управління цифровим маркетингом підприємства запропонований Т. Янковець [12]. Процесний підхід щодо розробки та реалізації маркетингової digital-програми адаптивного розвитку підприємств переставлений І. Шинкаренко у вигляді авторської структурно-логічної схеми побудови [10]. Організації проектних команд у цифровому маркетингу присвячені наукові здобутки О. Пушкаря та Ю. Татаринцевої, які характеризують організаційні структури у цифровому маркетингу [6].

Зважаючи на суттєвий науковий доробок із зазначеної тематики доцільним є розробка та характеристика організаційних систем управління цифровим маркетингом підприємств агросфери, з врахуванням особливостей їх функціонування.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає у визначенні моделей організаційних систем управління маркетингом на підприємствах агропродовольчої сфери України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Формування організаційної системи підрозділу цифрового маркетингу є важливим та водночас складним завданням сьогодення, оскільки спільно з виробничою, фінансовою, торговельно-збутовою, кадровою та іншими видами діяльності вона створює єдиний інтегрований процес, який спрямований на задоволення запитів ринку та отримання на цій основі прибутку. Узагальнення загальних видів структур управління маркетинговою діяльністю слід виокремити класичних набір структур доповнивши їх новітніми організаційними системами, поява яких обумовлена цифровізацією функцій маркетингу (рис. 1). Відтак, класичні організаційні структури управління маркетинговою діяльністю слід розподілити на функціональну, проектну, дивізійну, матричну та комбіновану, а цифрові організаційні системи є похідними від класичних і за допомогою новітніх технологій посилюють переваги традиційних систем.

Структура управління, розділена за функціями передбачає такий вид організації системи управління маркетингом, коли кластер функціональних обов'язків диференціюється відповідно до структурних підрозділів та їх спеціалізації, а відтак, кожен підрозділ виконує конкретне завдання маркетингової діяльності, що відповідає його функції (аналіз ринку, розробка рекламних кампаній, визначення портрету споживача, аналітика цільової аудиторії, використання каналів просування тощо). Зазначена організаційна система чітко розставляє акценти на обов'язках співробітників, які



**Рис. 1. Класичні та цифрові організаційні системи управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери**

*Джерело: побудовано авторами на основі [1–12]*

працюють у межах своїх компетенцій. Поділ спеціалістів за функціональною ознакою виконання маркетингової діяльності притаманний суб'єктам агросфери з невеликим асортиментом продукції, що здійснюють збут на локальному невеликому за територіальною ознакою ринку. Головна перевага цієї структури – її гнучкість та адаптивність, що може бути використано більшістю дрібних учасників агарного ринку, оскільки значна увага приділяється до рівня компетентностям співробітників, а відтак є висока варіативність розподілу функцій маркетингу та ефективності поділу праці.

Структура управління, розподілена за проектами передбачає специфічний організаційний спосіб організації маркетингової діяльності, відповідно до якого, проектні групи збираються із співробітників чи тимчасово залучених фахівців

для вирішення важливих нагальних завдань маркетингу (кризові ситуації виробництва продукції, продуктова специфіка с/г продукції, необхідність адаптації маркетингових бізнес-процесів, системи збуту під нові мінливі ринку). Проектна структура дає можливість спрямувати зусилля на вирішення конкретної нагальної проблеми маркетингу. Такий тип організаційної формації здійснення маркетингу притаманний середнім за розміром підприємствам агросфери, оскільки кліматичні, політичні, економічні та інші фактори змушують цих суб'єктів здійснювати пошук рішень щодо просування товару, каналів збуту, логістичних маршрутів, цінової політики, рекламування та інших питань у досить короткі строки, що і визначає підбір «команди» управління маркетингом для вирішення досить важливих та оперативних питань.

Водночас слід зважати на психологічний аспект цієї структури, оскільки група формується з висококваліфікованих фахівців, які усвідомлюють свою значущість у межах підприємства, що відповідно підвищує мотивацію у роботі.

Дивізійна структура організації системи управління маркетингом використовується переважно для великих підприємств (агарних об'єднань, агрохолдингів, агарних корпорацій тощо), оскільки передбачає виокремлення окремих виробничих центрів, розподілених відповідно до географічного розташування, клієнтських груп, специфіки товарів та інших критеріїв. З врахуванням зазначеного, керівники в кожній службі мають широкі повноваження, та водночас, несуть повну відповідальність за успіхи або невдачі у сфері маркетингу всього територіального кластеру. Дивізійна структура організації управління маркетингом дозволяє оперативно реагувати на зміни запитів кожної клієнтської групи, постійно здійснювати моніторинг змін ринку, та як результат, ефективніше координувати дії співробітників різних маркетингових відділів.

Класична матрична організаційна система управління маркетингом застосовується підприємствами агропродовольчої сфери, які здійснюють не тільки виробництво продукції рослинництва та тваринництва, а й передбачають проведення різноманітних наукових досліджень, експериментальну діяльність, запровадження високотехнологічних інноваційних розробок, тощо. Для таких підприємств, а відповідно, й структур управління маркетинговою діяльністю, характерна висока гнучкість щодо спеціалізації працівників системи управління маркетингом та проектів, які вона втілює. Водночас, її особливістю є запровадження двох напрямів контролю над працівниками системи маркетингу: вертикальне – управління відділами, розподіленими відповідно до їх спеціалізації, горизонтальне – управління окремими проектами, просуванням конкретних товарів тощо.

Комбіновані структури управління маркетингом застосовуються представниками агарного бізнесу, які працюють із значним асортиментом продукції не тільки в сфері тваринництва або рослинництва, а й переробки. Систем управління маркетингом, побудована за зазначеною структурою так чи ділиться на дві або більше частин відповідно до специфіки роботи. Основними видами комбінаторики при використанні комбінованих структур управління маркетинговою складовою аграрного бізнесу є:

- поділ за продуктами та функціями: передбачає, що окремі функціональні обов'язки розподілені в середині маркетингової системи, а спеціалісти працюють над вирішенням завдань, важливих для підприємства. Водночас є керівники, які розробляють маркетингові стратегії для

певних видів продукції або продуктового кластеру. Кожна частина системи управління маркетингом має власну певну спеціалізацію;

- поділ за ринками та функціями: передбачає розподіл за функціональними обов'язками спеціалістів системи управління маркетингом, та виокремлення спеціалістів, що займаються розробкою різних ринків збуту продукції;

- поділ між службами з ринків та продуктів: передбачає, що на підприємстві виділяються відділи, які займаються маркетинговим просуванням різних продуктів чи їх груп, і водночас, діють групи, які працюють щодо просування бренду на різних ринках.

Характеризувати новітні структури управління маркетингом, обумовлені цифровізацією його функціоналу доцільно відносно традиційних організаційних побудов системи управління маркетинговою діяльністю підприємств агросфери. Відтак, централізована структура управління цифровим маркетингом передбачає поєднання спеціалістів з маркетингу та цифровізації його окремих аспектів у єдиний централізований відділ для виконання завдань відповідно до функцій управління та маркетингу. Тому дана структура відповідає класичній побудові структури управління, розділеної за функціями.

Дуже схоже на вище зазначений варіант, організована й функціональна організаційна структура управління маркетингом в сфері цифровізації, і передбачає організацію команди спеціалістів відповідно до маркетингової дисципліни.

Аналогічно організаційно побудова й структура управління цифровими маркетингом на основі процесу, що передбачає розподіл спеціалістів з маркетингу відносно тих процесів, які вони забезпечують у чіткій послідовності виконання: від дослідження ринку, до просування агро продукції, її логістики, підтримку потенційних клієнтів через CRM тощо. Знову ж таки, дана структура відповідає класичній побудові структури управління, розділеної за функціями. В більш рідкісних випадках вона відповідає традиційній проектній структурі управління маркетингом

Досить цікавою є новітня структура управління цифровим маркетингом на основі воронки, яка передбачає формування команди спеціалістів з маркетингу, що чітко виконують функції відносно «воронки купівлі або шляху клієнта» – розгляд/оцінка, придбання, лояльність/пропаганда, що відповідає верхній, середній та нижній частині воронки. Переваги такої організаційної структури є те, що клієнт отримує більш якісні маркетингові послуги на всіх етапах придбання продукції.

Децентралізована структура управління маркетинговою діяльністю в умовах цифровізації передбачає застосування класичної однойменної організаційної моделі та вирізняється тим аспектом,



що спеціалісти з цифрового маркетингу працюють у різних продуктових, географічних групах без центральної цифрової команди управління.

Інтегрована структура, як і у традиційному вираженні, включає елементи як централізованої, так і децентралізованої організаційної побудови системи управління маркетингом, а відповідно обумовлює наявність основної команди спеціалістів, які здійснюють контроль реалізації загальної стратегії цифрового маркетингу, забезпечуючи навчання та підтримку в ключових його сферах (цифровізація маркетингу, каналів просування, технічного SEO тощо) та команда децентралізованих спеціалістів, які виконують більш вузький функціонал маркетингу, враховуючи цифрові аспекти його реалізації.

Географічна структура управління цифровим маркетингом є різновидом класичної комбінованої структури і передбачає організацію команди спеціалістів за географічними кластерами. Власне виконання маркетингових завдань може бути організоване централізовано, децентралізовано або інтегровано, оскільки основою такої структури є географічна ознака, яка надає можливість врахувати культурні відмінності та цінності країн.

Продуктова структура управління цифровим маркетингом є теж елементом класичної комбінованої структури, яка передбачає організацію роботи з управління маркетингом, основою якого є продуктова ознака. Зазначене дозволяє акцентувати увагу на просуванні окремих продуктів, більш чітко визначати запити цільової аудиторії щодо цінності продукту.

Аналогічну побудову має й ринкова організаційна побудова управління цифровим маркетингом, оскільки діяльність спеціалістів побудована таким чином, що передбачає орієнтацію на окремі ринкові сегменти, галузеві категорії, типізацію клієнтів та інші ринкові аспекти маркетингу.

Новітньою за вираженням є гнучка структура управління цифровим маркетингом, оскільки вона в глобальному значенні передбачає відсутність ієрархії побудови в структурі. Управління маркетинговою діяльністю здійснюється за рольовою ознакою, що раціоналізує прийняття рішень, яке може бути обмежене в інших ієрархічних структурах.

Ще однією структурою управління маркетингом, поява якої зумовлена діджиталізацією суспільних процесів, є віртуальна структура, яка передбачає, що ієрархія може бути або може бути відсутня, відповідно до завдань проекту маркетингової діяльності. Зазначена структура передбачає переважно віддалену роботу спеціалістів та їх зв'язок. Таким чином, віртуальна структура може мати керівника лише на окремих етапах або функціях управління маркетингом, коли потрібно власне формалізація цих процесів. В інших випадках віртуальна

структура може функціонувати за ознаками гнучкої структури – тобто рольового виконання функцій працівниками системи маркетингу. Дана структура, як і попередня, передбачає високий рівень самоорганізації та самовідповідальності від працівників системи управління маркетингом та аспектами його цифровізації [6].

**Висновок.** Охарактеризований перелік класичних та цифрових організаційних систем управління маркетинговою діяльністю підприємств агропродовольчої сфери не є вичерпним, але окреслює основні їх види та виступає важливим критерієм формування організаційної побудови відділу маркетингу для вказаних суб'єктів бізнесу. Встановлений зв'язок між традиційними підходами до управління маркетингом та цифровими організаційними системами дозволить спростити процеси діджиталізації маркетингу підприємств агробізнесу. Також слід зважати, що обираючи організаційну структуру сучасної маркетингової служби потрібно обов'язково враховувати особливості ринку, швидкість та специфіку процесів підприємств агропродовольчої сфери, продуктові вимоги цільової аудиторії та інші аспекти, що дозволять підвищити ефективність загальних аспектів управління. Водночас, слід враховувати основні принципи, які мають діяти під час формування або цифровізації організаційної складової системи управління маркетинговою діяльністю, зокрема такі як: використання найпростішої структури, оскільки за дотримання цього принципу вона буде надійною (для складних структур здебільшого характерне послаблення зв'язків між відділами, нечітке розуміння співробітниками поточних бізнес-завдань); чітка комунікація між окремими частинами рекламного кластера, що дозволить забезпечити злагодженість роботи колективу, швидкість передачі важливих інструкцій; єдність цілей всіх елементів маркетингової структури; здатність перебудовуватися відповідно до вимог ринку та потреб підприємства (особливо важливим є представників для малого та середнього бізнесу).

Відтак, проведене дослідження акумулює основні форми організаційного проектування управління маркетинговою діяльністю та дозволяє підприємствам агропродовольчої сфери визначити найбільш оптимальну модель при використанні цифрових маркетингових технологій та їх менеджменту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 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.

2. Данилюк Т.І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. *Волинський інститут економіки та менеджменту*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslugy.pdf>

3. Дячков Д.В., Олійник А.С., Гончаренко А. С., Войтехівич Я. Управління маркетинговою діяльністю у контексті продовольчої безпеки підприємства *Агросвіт*. 2022. № 2. С. 24–30.

4. 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 р.)*. 2018. КНУТД. Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. С. 32–33.

5. Лищенко 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.

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

7. Робул Ю. В. Напрями розвитку цифрових маркетингових систем на макrorівні в умовах цифрової трансформації економіки. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 3. С. 75–82.

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

9. 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.

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

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

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

Internet Conference] (Kyiv, December 7, 2017). КНУТД. pp. 129–134.

2. Danylyuk T.I. (2014). Formuvannya systemy upravlinnya marketynhom na pidpryyemstvakh sfery posluh dlya orhanizatsiyi marketynhovoykh doslidzhen' [Formation of a marketing management system at enterprises in the service sector for the organization of marketing research]. *Volyns'kyi instytut ekonomiky ta menedzhmentu* [Volyn Institute of Economics and Management]. Available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4754/3/poslugy.pdf>

3. Diachkov D.V., Oliynyk A.S., Honcharenko A.S., Voytekhovich Ya. (2022). Upravlinnya marketynhovoyu diyal'nisty u konteksti prodovol'choyi bezpeky pidpryyemstva [Management of marketing activities in the context of food security of the enterprise]. *Ahrosvit* [Agro-world]. № 2. pp. 24–30.

4. Kret T., Burlits'ka O. (2018). Orhanizatsiyina struktura upravlinnya marketynhom na pidpryyemstvi: sutnist', elementy, kryteriyi vyboru [Organizational structure of marketing management at the enterprise: essence, elements, selection criteria]. *Marketynhovi tekhnolohiyi pidpryyemstv v suchasnomu naukovu-tekhnichnomu sere dovys'chi : materialy IX Rehional'noyi naukovopraktychnoyi Internet-konferentsiyi molodykh vchenykh ta studentiv* [Marketing technologies of enterprises in the modern scientific and technical environment: materials of the IX Regional scientific and practical Internet conference of young scientists and students]. (Ternopil, November 7, 2018). КНУТД. Ternopil's'kyi natsional'nyy tekhnichnyy universytet imeni Ivana Pulyuya, pp. 32–33.

5. Lyshenko M.O., Makarenko N.O. (2023). Teoretichni osnovy marketynhovoyi kontseptsiyi upravlinnya ta formuvannya stratehiyi rozvytku pidpryyemstva v umovakh stalosti [Theoretical foundations of the marketing concept of management and formation of the enterprise development strategy in conditions of sustainability]. *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky* [Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology]. Т. 8. № 1. P. 33–40.

6. Pushkar O.I., Tatarintseva Yu.L. (2022). Orhanizatsiya proektnykh komand u tsyfrovomu marketynhu [Organization of project teams in digital marketing]. *Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku sotsial'no-trudovykh vidnosyn v umovakh zmin : materialy 13-yi Mizhnarodnoyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi* [Current problems and prospects for the development of social and labor relations in conditions of change: materials of the 13th International Scientific and Practical Conference] (Poltava, September 9–10, 2022). Poltava: PUET, pp. 74–77.

7. Robul Yu. V. (2021). Napryamy rozvytku tsyfrovoykh marketynhovoykh system na makrorivni v umovakh tsyfrovoyi transformatsiyi ekonomiky [Development directions of digital marketing systems at the macro level in the conditions of digital transformation of the economy]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohiyi* [Marketing and digital technologies]. Т. 5. № 3. P. 75–82.

8. Syhyda L.O. (2017). Orhanizatsiyino-ekonomichnyy mekhanizm upravlinnya marketynhovymy kanalamy pidpryyemstva [Organizational and economic mechanism of management of marketing channels of the enterprise]. *Molodyy vchenyy* [A young scientist]. № 10. P. 1048–1053.

#### REFERENCES:

1. Byelik D.P., Honcharenko I.M. (2017). Orhanizatsiya marketynhovoyi sluzhby na pidpryyemstvi [Organization of marketing service at the enterprise]. *Osvitno-innovatsiyina interaktyvna platforma «Pidpryyemnyts'ki initsiatyvy» : II Vseukrayins'ka naukova internet-konferentsiya* [Educational and innovative interactive platform "Entrepreneurial Initiatives": II All-Ukrainian Scientific

9. Tkach O.V., Balanyuk I.F., Kopchak Yu.S., Balanyuk S.I. (2016). Marketynhovyy menedzhment u diyal'nosti pidpryyemstv [Marketing management in the activities of enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu* [Bulletin of Uzhhorod University]. № 1(47). Т. 2. P. 291–296.

10. Shynkarenko I.A. (2022). Tsyfrovi marketynhovi rishennya adaptivnoho rozvytku pidpryyemstv rozdribnoyi torhivli [Digital marketing solutions for adaptive development of retail enterprises]. *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*

[Economic Journal of Odessa Polytechnic University]. № 3(21). P. 51–57.

11. Shumeyko V. (2009). Orhanizatsiyni struktury upravlinnya marketynhom na vyrobnychkykh pidpryyemstvakh [Organizational structures of marketing management at manufacturing enterprises]. *Marketynh v Ukrayini* [Marketing in Ukraine]. № 1. P. 46–48.

12. Yankovets' T. (2022). Stratehichne upravlinnya tsyfrovym marketynhom [Strategic management of digital marketing]. *Scientia fructuosa*. № 5. P. 93–112.