

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ

Кваліфікаційна наукова праця  
на правах рукопису

**НЕДОПАКО НАТАЛІЯ МИКОЛАЇВНА**

УДК 658.8:621.39]:004 (043)

ДИСЕРТАЦІЯ

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ  
ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

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.*

\_\_\_\_\_ *Наталія НЕДОПАКО*

Науковий керівник:  
Виноградова Олена Володимирівна, доктор економічних наук, професор

Київ – 2024

## АНОТАЦІЯ

**Недопако Н.М.** Управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» (Галузь знань – 07 «Управління та адміністрування»). – Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій Міністерства освіти і науки України, Київ, 2024.

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

Обґрунтовано роль digital-маркетингу в контексті управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації шляхом визначення основних завдань digital-маркетингу, їхнього ранжування за ступенем важливості та частоти застосування. Запропоновано власну дефініцію «digital-маркетинг», визначено передумови та побудовано еволюційне плато видів digital-маркетингу та наведено характеристики його основних інструментів.. Визначено переваги digital-маркетингу для прийняття оптимальних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

Наведено сутність, визначення та характеристику основних елементів запропонованої концепції управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації, яка визначає основу, цілі, завдання, принципи та чинники, які впливають на виконання ключових функцій управління, містить комплекс взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, методів та інструментів, які спільно працюють на досягнення ефективності маркетингових ініціатив.

Сформовано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, який включає завдання, напрямки

оцінювання, сформовані методологічні підходи, обґрунтування вимог, етапи проведення та запропоновану систему показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Здійснено аналіз теоретичної спадщини щодо чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств та запропоновано систему чинників шляхом врахування сучасних реалій та глобалізаційних викликів, яка виступила базою обґрунтування моніторингу комунікативного клімату телекомунікаційних підприємств, у результаті якого було надано рекомендації щодо його покращення. Результати моніторингу ключових чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації за глобальними індексами розвитку України показали позитивне сприйняття України за рівнем технологічного розвитку, рівнем відповідності до стандартів, безпеки, що відображає здатність країни розвивати високотехнологічні рішення та зміцнювати свою присутність на ринках. Особливо оцінюються рівень освіченості та професійні навички українців, що впливає на розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Високі позиції України у рівні розвитку цифрової інфраструктури, що полягає в наявності та якості технологічних засобів, мереж, програмного забезпечення та електронних послуг, які підтримують цифрову економіку та суспільство. Високі позиції займає Україна і за рівнем розвитку електронного урядування. При цьому найвищі показники Україна отримала з огляду на її людський капітал, а найнижчі — з огляду на телекомунікаційну інфраструктуру. Незважаючи на значний науковий потенціал та талановитих фахівців, інноваційний розвиток залишається викликом для нашої країни, що пояснюється зниженням ресурсного та інвестиційного потенціалу. Також відбулося значне погіршення позицій щодо сприйняття населенням рівня розвитку освіти та науки, а також рівень професійних навичок робочої сили. Знецінення значущості вищої освіти, низька зацікавленість керівників українських підприємств у фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу також впливає на цей

рівень. Також внаслідок воєнних дій Україна суттєво втратила позицій у глобальному рейтингу розвитку стартапів.

Розглянуто методологічні аспекти аналізу маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства в конкурентних ринкових умовах, а саме: засади формування конкурентної стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства в ринковому середовищі; критерії оцінки ефективності конкурентної маркетингової позиції підприємства на ринку; причини і наслідки неконкурентоспоможності маркетингової позиції на ринку, що зумовлюють корегування стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства; заходи з перевірки актуальності маркетингової позиції підприємства на ринку та рішення щодо корегування наявної стратегії позиціонування в напрямку підвищення її рентабельності; оцінка споживчих потреб на ринку телекомунікацій; напрямки аналізу маркетингових позицій конкурентів телекомунікаційних підприємств.

Розроблено науково-методичний підхід до проведення діагностики digital-архітектури у сучасній маркетинговій діяльності підприємства, який включає у себе обґрунтування особливостей digital-архітектури, побудову відповідних етапів її діагностики, передбачає застосування інтегральної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств за розробленою шкалою оцінки. За запропонованою методикою здійснено діагностику ПраАТ «Київстар», АТ «Укртелеком», ПраАТ «Датагруп», ТОВ «Ланет» та ПраАТ «Фарлеп-Інвест». За результатами оцінки зроблено висновок, що для більшості підприємств характерним є достатній рівень ефективності digital-архітектури в управлінні маркетинговою діяльністю.

Запропоновано дефініцію та визначено основні елементи комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації. Обґрунтовано, що для успішного впровадження цієї системи необхідно вирішити ряд важливих проблем, що включають адаптацію теоретичних моделей, інтеграцію новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки, створення омніканального досвіду клієнтів, аналіз

даних у реальному часі та автоматизацію маркетингових процесів. Доведено перспективність використання маркетингу на базі штучного інтелекту (AI-маркетингу) в маркетинговій діяльності телекомунікаційних підприємств для впровадження інноваційних підходів та посилення конкурентоспроможності в цифровій епохі. Запропонована дефініція «AI-маркетинг», визначено його основні функції та переваги. Обґрунтовано концепт інтеграції AI-маркетингу з CRM-системами, які спільно сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів; окреслено функції цієї інтеграції; інструменти штучного інтелекту, які використовуються в маркетингу та CRM; модулі CRM-систем та CRM-платформи, які включають ці модулі, для забезпечення комплексного управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та досягнення конкурентних переваг в умовах диджиталізації. Запропонована комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств на основі інтеграції AI-маркетингу і CRM-систем; взаємодія основних компонентів цієї системи забезпечує ефективне управління маркетингом в умовах диджиталізації, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Досліджено сутність, наведено характеристику основних елементів та запропонована дефініція «інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації». Обґрунтовано його важливу роль для ефективного управління маркетинговою діяльністю через інтегрованість та спроможність адаптуватися до середовища, яке швидко змінюється. Визначено особливості підходу, які відображають специфіку телекомунікаційної галузі (гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін), що сприяє ефективному вирішенню викликів та реалізації стратегічних цілей підприємств. Надано структурно-логічну ілюстрацію взаємозв'язку ключових елементів і принципів управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Ці зв'язки

відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації. Запропоновано модель інтегрованого підходу щодо управління маркетинговою діяльністю, яка враховує системність та комплексність управління, орієнтована на клієнта, базується на інноваціях і цифрових технологіях, аналізі й прогнозуванні даних, гнучкості й адаптивності, постійному вдосконаленні й стратегічному управлінні. Кожен елемент має свої специфічні характеристики, які враховують особливості телекомунікаційних підприємств.

**Ключові слова:** диджиталізація; інновації; інтернет-маркетинг; конкурентоспроможність; маркетинг; оцінка; підприємство; стратегія; телекомунікаційні підприємства; управління; штучний інтелект; розвиток; цифрові технології; цифрова економіка.

## ABSTRACT

**Nedopako N.M.** Management of marketing activities of telecommunication enterprises in the context of digitalization. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 "Management" (Field of knowledge – 07 "Management and Administration"). – State University of Information and Communication Technologies Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2024.

The dissertation provides a theoretical generalization and a new solution to the scientific and practical task, which consists in substantiating the theoretical foundations and practical recommendations for improving the management of marketing activities of telecommunications enterprises in the context of digitalization. Based on the results of the research, the following conclusions were drawn:

The role of digital marketing in the context of managing the marketing activities of the enterprise in the conditions of digitalization is substantiated by determining the main tasks of digital marketing, their ranking according to the degree

of importance and frequency of application. The own definition of "digital marketing" is proposed, the prerequisites are determined and the evolutionary plateau of digital marketing types is built, and the characteristics of its main tools are given. The advantages of digital marketing for making optimal decisions in the management of the marketing activities of the enterprise are determined.

The essence, definition and characteristics of the main elements of the proposed concept of managing the marketing activities of the enterprise in the conditions of digitalization are given, which defines the basis, goals, tasks, principles and factors that affect the performance of key management functions, contains a complex of interconnected subjects and objects, methods and tools that work together to achieve the effectiveness of marketing initiatives.

A scientific-methodical approach to evaluating the effectiveness of the marketing activity of the enterprise has been formed, which includes tasks, areas of evaluation, established methodological approaches, substantiation of requirements, stages of implementation, and a proposed system of indicators for evaluating the effectiveness of marketing activity management.

An analysis of the theoretical heritage of factors influencing the development of telecommunications enterprises was carried out and a system of factors was proposed by taking into account modern realities and globalization challenges, which served as the basis for the justification of monitoring the communicative climate of telecommunications enterprises, as a result of which recommendations were made for its improvement. The results of monitoring the key factors influencing the development of telecommunications enterprises in the conditions of digitalization according to the global indices of the development of Ukraine showed a positive perception of Ukraine in terms of the level of technological development, the level of compliance with standards, and security, which reflects the country's ability to develop high-tech solutions and strengthen its presence in the markets. The level of education and professional skills of Ukrainians are especially valued, which affects the development and effective use of human potential. Ukraine's high position in the level of development of digital infrastructure, which consists in the availability and

quality of technological means, networks, software and electronic services that support the digital economy and society. Ukraine also occupies a high position in terms of the level of development of e-government. At the same time, Ukraine received the highest indicators in terms of its human capital, and the lowest in terms of telecommunications infrastructure. Despite the significant scientific potential and talented specialists, innovative development remains a challenge for our country, which is explained by the decrease in resource and investment potential. There was also a significant deterioration in the population's perception of the level of development of education and science, as well as the level of professional skills of the workforce. The devaluation of the importance of higher education, the low interest of the managers of Ukrainian enterprises in financing the improvement of the educational level of personnel also affects this level. Also, as a result of military actions, Ukraine significantly lost positions in the global ranking of the development of startups.

The methodological aspects of the analysis of the marketing position of the telecommunications enterprise in competitive market conditions are considered, namely: the principles of forming a competitive strategy for the positioning of the telecommunications enterprise in the market environment; criteria for evaluating the effectiveness of the company's competitive marketing position on the market; the causes and consequences of the non-competitive marketing position on the market, which lead to the adjustment of the positioning strategy of the telecommunications enterprise; measures to check the relevance of the company's marketing position on the market and decisions on correcting the existing positioning strategy in the direction of increasing its profitability; assessment of consumer needs in the telecommunications market; directions of analysis of marketing positions of competitors of telecommunications enterprises.

A scientific-methodical approach to the diagnosis of digital architecture in the modern marketing activity of the enterprise has been developed, which includes the justification of the features of digital architecture, the construction of the appropriate stages of its diagnosis, and the use of an integral assessment of the effectiveness of



the management of the marketing activities of telecommunications enterprises according to the developed evaluation scale. According to the proposed method, diagnostics were carried out at "Kyivstar" PJSC, "Ukrtelecom" JSC, "Datagroup" PJSC, "Lanet" LLC and "Farlep-Invest" PJSC. Based on the results of the assessment, it was concluded that most enterprises have a sufficient level of effectiveness of digital architecture in the management of marketing activities.

The definition is proposed and the main elements of the complex system of managing the marketing activities of the telecommunications enterprise in the conditions of digitalization are defined. It is substantiated that for the successful implementation of this system, it is necessary to solve a number of important problems, including the adaptation of theoretical models, the integration of the latest technologies, the provision of cyber security, the creation of omnichannel customer experience, real-time data analysis and the automation of marketing processes. The prospective use of marketing based on artificial intelligence (AI-marketing) in the marketing activities of telecommunications enterprises for the introduction of innovative approaches and strengthening of competitiveness in the digital era has been proven. The definition of "AI-marketing" is proposed, its main functions and advantages are defined. The concept of integrating AI marketing with CRM systems, which jointly contribute to improving interaction with customers, increasing the effectiveness of marketing strategies and optimizing business processes, is substantiated; the functions of this integration are outlined; artificial intelligence tools used in marketing and CRM; modules of CRM systems and CRM platforms, which include these modules, to ensure comprehensive management of marketing activities of telecommunications enterprises and achieve competitive advantages in the conditions of digitalization. The proposed comprehensive system for managing the marketing activities of telecommunications enterprises based on the integration of AI-marketing and CRM systems; the interaction of the main components of this system ensures effective marketing management in the conditions of digitalization, which is critically important for achieving the long-term goals of the enterprise.

The essence is studied, the characteristics of the main elements are given, and the definition "integrated system approach to the management of marketing activities of telecommunications enterprises in the conditions of digitalization" is proposed. Its important role for the effective management of marketing activities due to its integration and ability to adapt to a rapidly changing environment is substantiated. The features of the approach that reflect the specifics of the telecommunications industry (flexibility, complexity, the use of large volumes of data, communication through various channels and the ability to quickly adapt to changes), which contribute to the effective resolution of challenges and the implementation of strategic goals of enterprises, have been identified. A structural and logical illustration of the interrelationship of key elements and principles of marketing activity management of telecommunications enterprises is provided. These relationships reflect the importance of the interaction between the various elements of marketing management to achieve the strategic goals of the enterprise and support a successful marketing strategy in the context of digitalization. A model of an integrated approach to the management of marketing activities is proposed, which takes into account the system and complexity of management, is focused on the client, is based on digital technologies, data analysis and forecasting, flexibility and adaptability, continuous improvement and strategic management. Each element has its own specific characteristics that take into account the peculiarities of telecommunications enterprises.

**Key words:** digitization, innovation, internet marketing, competitiveness, marketing, assessment, enterprise, strategy, telecommunications enterprises, management, artificial intelligence, development, digital technologies, digital economy.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

***Стаття у виданні, проіндексованому у Scopus:***

1. Larina Y., Zelisko I., Holitsyn A., Havrysh O., Yesmakhanova A., Nedopako N. (2024). Financial aspects of digital marketing ecosystems formation in the sphere of information and communication technologies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56). С.490-505. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4339/4136> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано проблемні аспекти формування цифрового маркетингу).

***Статті у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus):***

2. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Денисов Є.В., Недопако Н. М. (2024). Принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12 червень. С.48-54. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3947> (Особистий внесок здобувача: запропоновано основні принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації).
3. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Недопако Н. М. (2024). Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9944> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано елементи інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та їхні взаємозв'язки).
4. Виноградова О. В., Крижко О. В., Недопако Н. М. (2024). Моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9771> (Особистий внесок здобувача: проведений моніторинг комунікаційного клімату для покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій телекомунікаційних підприємств, обґрунтовано комплексний процес поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах).
5. Виноградова О.В., Ігнатенко О. В., Недопако Н.М., Ільницький Т.Р. (2024). Проблеми впровадження digital-технологій у маркетингову діяльність українських

- компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (45), С.4-9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2957> (Особистий внесок здобувача: систематизовано проблемні аспекти розвитку digital-технологій та їхнього впровадження в діяльність підприємств в Україні).
6. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Захаржевська А. А., Недопако Н. М. (2024). Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (44), С.5-17. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2921> (Особистий внесок здобувача: систематизовано загальні принципи управління на підприємстві як теоретичне підґрунтя принципів управління ризиками).
7. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1(44), С. 18-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2922/2818> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано переваги формування системи управління маркетингом підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин).
8. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. (2022). Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3. С. 17-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2722> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано важливість проведення аналізу цільової аудиторії як складової підвищення ефективності маркетингового управління підприємством).
9. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУ України «КПІ».* №18. С.103-108. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678> (Особистий внесок здобувача: доведено, що ефективність маркетингової діяльності підприємства напряму залежить від застосування комплексу інструментів digital-маркетингу).
10. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава».* Вип. 2 (25). С. 162-170. URL:

<http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf> (Особистий внесок здобувача: доведено доцільність використання інструментів digital-маркетингу для досягнення стратегічних цілей та задач компанії, спрямованих на поліпшення і радикальне перетворення її бізнес-процесів).

11. Совершенна І.О., Недопако Н.М., Оніщенко О. С. (2021). Рекламна стратегія в системі загальної маркетингової стратегії підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1. С.62-65. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2536> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано особливості планування рекламної діяльності як частини маркетингового менеджменту підприємства).
12. Дарчук В.Г., Недопако Н.М., Хащевацька О.С. (2021). Маркетингові дослідження бізнес-процесів мережевого ритейлу ТОВ «АДІДАС» *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 С.33-38. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2531> (Особистий внесок здобувача: аналіз бізнес-процесів і обґрунтування впливу їх результативності на ефективність функціонування підприємства).
13. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Діхтяренко І.В. (2021). Інтернет - маркетинг як основний елемент сучасного маркетингу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 С.39-44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2532> (Особистий внесок здобувача: здійснено порівняльний аналіз можливостей Інтернет-маркетингу та звичайного маркетингу).
14. Совершенна І.О., Недопако Н.М. Ботнар Я.В. (2021). Особливості маркетингового ціноутворення під час пандемії COVID-19. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 3. С.35-40. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2679> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано рекомендації вітчизняним підприємствам щодо формування маркетингової цінової політики з урахуванням ситуації і тенденцій ринку).
15. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Чуприна Є.Є. (2021). Розвиток ІТ-маркетингу як інструменту просування продукції на ринок. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4. С.22-31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2685> (Особистий внесок здобувача: систематизовано переваги інструментів Інтернет-маркетингу для ефективного управління підприємством).

16. Недопако Н.М. (2020). Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес. №2. С. 43-48. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2475>.*

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

17. Недопако Н.М. (2024). Концепт управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Київ, 6 червня 2024 року). ДУІКТ. Київ.
18. Виноградова О.В., Недопако Н.М., Черкас С.М. (2023). Термінологічний аналіз поняття електронного маркетингу. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 17 лютого 2023 року). ННІМП, ДУТ. Київ. С.34-37. [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_323\\_32759184.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_32759184.pdf)
19. Виноградова О. В., Єсмаханова А.У. Недопако Н.М. (2023). Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Київ, 20 квітня 2023 року). Київ, НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. С.25-26. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279567>
20. Крижко О.В., Недопако Н.М., Мінченко Г.Є. (2023). Важливість стратегічного маркетингу для підприємства. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Київ, 9 червня 2023 року). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ННІМП, ДУТ. Київ, 2023. С. 73-75. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2273\\_25663204.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2273_25663204.pdf)
21. Недопако Н.М., Крижко О.В., Пиндюра В.О. (2023). Засоби sale-promotion як інструмент підвищення ефективності діяльності ресторану. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії : Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Київ, 9 червня 2023 року). ННІМП, ДУТ. Київ. С 42-44. [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_2273\\_25663204.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_2273_25663204.pdf)

22. Недопако Н.М. Ковальчук І.С. (2022). Ризики і помилки при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.143-145. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
23. Недопако Н.М., Теслюк К.С. (2022). Етапи створення, різновиди і приклади сучасної реклами. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матер. IV Міжнародної науково-практ. Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С. 109-112. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
24. Недопако Н.М. Риндич П.О. (2022). Особливості малобюджетних технологій просування товарів та послуг. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матер. IV Міжнародної науково-практ. Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С. 98-101. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
25. Недопако Н.М., Снітко А.С., Лучкіна В.В. (2022). Основні етапи реалізації програми просування бренду компанії-виробника в інтернеті. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.36-39. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
26. Недопако Н.М. Лаврент'єва Я.С. (2022). Особливості цільової аудиторії телемагазину. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.25-28. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
27. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, диджиталізація та інновації*. Матеріали I Міжнар.науково-практ. конференції (28-29 жовтня 2021 р.) Тернопіль, Вип. 2 (25). С. 162-170. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf>
28. Недопако Н.М., Вержиковська А.В. (2021). Особливості маркетингу в роздрібній торгівлі. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 10 червня 2021 р.) ДУТ. Київ. С.30-34. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2228\\_89615467.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2228_89615467.pdf)

## ЗМІСТ

ВСТУП	17
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ	26
1.1. Сутність та роль digital маркетингу як підгрунтя управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації	26
1.2. Концепція управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації	49
1.3. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах диджиталізації	59
Висновки до першого розділу	71
Розділ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	72
2.1. Моніторинг чинників розвитку телекомунікаційних підприємств	72
2.2. Аналіз конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств	93
2.3. Діагностика digital-архітектури управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств	106
Висновки до другого розділу	118
Розділ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ	120
3.1 Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємств телекомунікацій в умовах диджиталізації	120
3.2. Розробка інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації	142
Висновки до третього розділу	157
ВИСНОВКИ	159
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ	163
ДОДАТКИ	175



## ВСТУП

**Актуальність теми.** Інтенсифікація процесів цифровізації всіх сфер діяльності закладена Урядом України та охоплює інфраструктурну, віртуальну та організаційну складові. Стрімкий розвиток цифрових технологій, їхнє проникнення у всі сфери нашого життя надає додаткові можливості телекомунікаційному бізнесу. При цьому, маркетингові технології також трансформуються, диджиталізуються і стають більш гнучкими, інноваційними, креативними. Тому управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств має базуватися на нових принципах та підходах, адаптованих до нових реалій та викликів, щоб посилити свої конкурентні позиції в умовах диджиталізації. Все це обумовлює актуальність дослідження.

Для вирішення визначеної проблеми певний інтерес являють праці вчених, у яких закладено основні теоретичні положення щодо управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Вагомий внесок у розвиток теорії цифрового маркетингу підприємств внесли такі зарубіжні вчені, як: Р. Акерман, К. Вертайм, Ф. Котлер, І. Манн, Ел. Райс, Дж. Траут. Серед українських учених цим актуальним питанням займалися: І. Барилко, О. Виноградова, С. Гриценко, Н. Дрокіна, О. Згурська, О. Марчук, М. Окландер, О. Романенко, В. Рубан, Т. Сьомкіна, Д. Яцюк та інші фахівці. Питання формування, функції та регулювання управління маркетинговою діяльністю підприємства узгоджуються у працях таких українських вчених, як: А. Олександров, А. Амоша, Н. Багров, Л. Балабанова, М. Біржаков, В. Герасіменко, І. Герчікова, О. Гудзь, О. Гусєва, В. Гуляєв, Р. Дименко, В. Зайцева, І. Ковшова, Н. Логунов, Г. Науменко, Г. Папірян, В. Подсолонко, А. Романов, Р. Сахакян, В. Цибух та інші. Питання впливу диджиталізації на діяльність телекомунікаційних підприємств висвітлюється у працях зарубіжних авторів Bala Hillol, Gharib, Ehsan, Daniel Arnoldus, M. Kх. Мескон, Klaus E. Meyer, Xianjie Fang. Особливості управління діяльністю підприємств телекомунікаційної галузі в умовах цифрової трансформації суспільства були предметом дослідження відомих українських

вчених: С. Боняр, М. Верескуна, А. Голобородько, О. Гудзь, О. Гусевої, О. Виноградової, Н. Дрокіної, І. Зеліско, Н. Євтушенко, О. Карпенко, О. Князевої, І. Ковшової, С. Легомінової, І. Охріменка та ін. Водночас наукові дослідження показали, що, в умовах диджиталізації, маркетингові стратегії та інструменти підприємств потребують перегляду та оптимізації. Це стосується особливо телекомунікаційних компаній, які мають конкурувати на насиченому ринку послуг зв'язку. Гостра потреба у вирішенні цих питань визначає актуальність теми дисертації, її цілеспрямованість і зміст, наукове та практичне значення.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконувалася відповідно до комплексного плану науково-дослідних робіт Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій Міністерства освіти і науки України у межах: держбюджетних науково-дослідних робіт за темами «Науково-методичні засади маркетингових досліджень ринку телекомунікаційних послуг» (№ держреєстрації 0117U004173), «Науково-методичні засади впровадження інноваційних технологій у маркетингову діяльність» (№ держреєстрації 0120U101141); госпдоговірних НДР за темами: «Розробка алгоритму підвищення ефективності тизерної мережі шляхом створення моделі підбору релевантних оголошень» (№ держреєстрації 0119U100116); «Створення каталогу категорій товарів і послуг для подальшого таргетування медійної і нативної реклами на інтереси Інтернет користувачів» (№ держреєстрації 0120U101138); «Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності банерної мережі» (№ держреєстрації 0121U114115), в яких автором обґрунтовані теоретико-методичні положення щодо розробки та впровадження маркетингового інструментарію у діяльність компаній; надано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності маркетингового менеджменту підприємств.

**Мета і завдання дослідження.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації.

Досягнення цієї мети зумовило необхідність постановки й вирішення таких основних завдань:

- обґрунтування ролі digital маркетингу як підґрунтя управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації та характеристика його сутності, еволюції та різновидів;
- формування концепції управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації;
- розробка науково-методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах диджиталізації;
- проведення моніторингу чинників розвитку телекомунікаційних підприємств;
- здійснення аналізу конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств;
- проведення діагностики digital-архітектури управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств;
- формування комплексної системи управління маркетинговою діяльністю підприємств телекомунікацій в умовах диджиталізації
- розробка інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації.

*Об'єктом дослідження* є процес управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств.

*Предметом дослідження* є теоретико-методологічні та прикладні засади вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації.

**Методи дослідження.** Поставлені в дослідженні завдання вирішувалися за допомогою системного підходу з використанням загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: системно-структурний аналіз - для уточнення та впорядкування понятійно-категоріального апарату; методи аналізу та синтезу, історичності та логічності, індукції та дедукції - для обґрунтування ролі digital-

маркетингу як підґрунтя управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації; методи порівнянь, логічного, історичного аналізу для уточнення сутності, еволюції та різновидів digital-маркетингу; структурно-функціональний підхід для розкриття елементів та складових управління маркетинговою діяльністю та розробки інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств; аналізу та синтезу, компаративного аналізу для формування комплексної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств; наукової абстракції, методів узагальнення, формалізації, групування, систематизації для визначення чинників впливу диджиталізації на управління маркетинговою діяльністю підприємств; узагальнення, структурно-функціональний підхід – для встановлення проблем розвитку системи управління маркетинговою діяльністю підприємств; економіко-математичний та статистичний методи для здійснення аналізу конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств; графічний метод для ілюстрації наукових результатів. Обробка всіх даних здійснювалася за допомогою сучасних інформаційних технологій.

*Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили фундаментальні наукові концепції і прикладні розробки вітчизняних і зарубіжних учених і практиків з проблем менеджменту, маркетингу, теорії конкуренції, теорії організацій, штучного інтелекту. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні дані міністерств та відомств України, Державної служби статистики України, офіційні матеріали обліку та звітності телекомунікаційних підприємств, матеріали періодичних видань, Інтернет-ресурси.*

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у комплексному підході до формування науково-методичних положень щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. Основні наукові результати полягають у наступному:

*Удосконалено:*

- **науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства**, який на відміну від існуючих ґрунтується на комплексному підході, та включає: завдання, напрямки оцінювання, сформовані методологічні підходи, обґрунтування вимог, етапи проведення, систему показників та методику розрахунку інтегрального показника ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства, що підвищує обґрунтованість прийняття управлінських рішень;
- **науково-методичний підхід до проведення діагностики digital-архітектури маркетингової діяльності телекомунікаційного підприємства**, який на відміну від існуючих підходів враховує особливості digital-архітектури телекомунікаційних підприємств, що впливає на побудову відповідних етапів діагностики, та передбачає застосування шкали оцінки, що дозволяє визначати рівень digital-архітектури та діагностувати проблеми маркетингової діяльності телекомунікаційного підприємства;
- **комплексну систему управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації**, яка на відміну від існуючих побудована на основі інтеграції маркетингу на базі штучного інтелекту (AI-маркетингу) із системами управління відносинами з клієнтами (CRM - системами), які спільно сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів; окреслено функції цієї інтеграції; інструменти штучного інтелекту, які використовуються в маркетингу та CRM; модулі CRM-систем та CRM-платформи, які включають ці модулі, для забезпечення комплексного управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та досягнення конкурентних переваг в умовах диджиталізації;
- **модель інтегрованого системного підходу щодо управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації**, кожен елемент якої має свої специфічні характеристики, які враховують особливості телекомунікаційних підприємств, та яка на відміну від існуючих враховує системність та комплексність управління, орієнтована на

клієнта, базується на цифрових технологіях, аналізі та прогнозуванні даних, гнучкості та адаптивності, постійному вдосконаленні та стратегічному управлінні, що забезпечує збалансовану стратегію маркетингу телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації та є передумовою його успішного функціонування у цифровій економіці.

*Дістало подальший розвиток:*

– **теоретичне підґрунтя управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації** а саме - надано дефініції та розкрито їхню сутність: *digital-маркетинг* (комплекс оффлайн і онлайн-каналів, інструментів, методів, процесів, які використовують цифрові інформаційно-комунікаційні технології для просування продукту або бренду, залучення і утримання клієнтів та прийняття управлінських рішень на принципах клієнтоорієнтованого підходу); визначено передумови digital-маркетингу; побудовано еволюційне плато видів digital-маркетингу; наведено характеристики основних інструментів; обґрунтовано роль digital-маркетингу в контексті управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації шляхом визначення основних переваг та завдань digital-маркетингу, їхнього ранжування за ступенем важливості та частоти застосування; **концепція управління маркетинговою діяльністю підприємства** (комплекс взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, методів та інструментів, які спільно працюють на досягнення ефективності маркетингових ініціатив), яка визначає основу, цілі, завдання, принципи та чинники, які впливають на виконання ключових функцій управління); **комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства (КСУМДТП) в умовах диджиталізації** (інтегрована сукупність стратегічних, операційних, аналітичних, цифрових та інноваційних інструментів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль та аналіз маркетингових заходів з метою досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів у швидкозмінному цифровому середовищі); запропоновано ключові принципи (інтегрованість, гнучкість, орієнтація на клієнта, аналітичний підхід,

інноваційність, інтеграція з бізнес-процесами, ефективність ресурсів, фокус на сталість і стійкість), які є основою для розробки і ефективного впровадження КСУМДТП, сприяючи її успішному функціонуванню в умовах сучасного цифрового середовища; визначено основні елементи КСУМДТП (стратегічне планування, операційне управління, управління взаємовідносинами з клієнтами, аналіз ринку і конкурентів, управління брендом, цифровий маркетинг, інноваційний маркетинг, управління контентом, аналіз даних); **AI-маркетинг (маркетинг на основі штучного інтелекту) у контексті КСУМДТП** (використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації та оптимізації маркетингових стратегій і процесів телекомунікаційних підприємств); визначено основні функції AI-маркетингу в умовах цифрової трансформації (персоналізація контенту, генерація контенту, автоматизовані e-mail розсилки, аналітика даних, медіабайнг, цілодобова підтримка клієнтів), що надає телекомунікаційним підприємствам можливість максимально ефективно використовувати ці технології для залучення, утримання і збільшення свого клієнтського портфелю та ефективно конкурувати в умовах сучасного ринку; **інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації** (стратегічний підхід, що базується на комплексному використанні інформаційних технологій, аналізі даних та системного підходу до управління маркетинговими процесами з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності у сучасному цифровому середовищі); визначено особливості підходу, які відображають специфіку цієї галузі (гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін); визначено основні принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, які враховують особливості цієї галузі та потреби ринку; обґрунтовано їхню специфіку для телекомунікаційних підприємств, що сприяє ефективній реалізації стратегічних цілей підприємств;

– **обґрунтування чинників впливу** на розвиток телекомунікаційних підприємств шляхом врахування сучасних реалій та глобалізаційних викликів, **основних проблем** забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку телекомунікаційних підприємств, які пов'язані з відставанням потреб галузі від стрімких процесів диджиталізації економіки та суспільства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні низки практичних методик і рекомендацій, які можуть бути використані телекомунікаційними підприємствами для вдосконалення управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації. До результатів дослідження, які мають практичне значення, слід віднести наступні: систематизація чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств шляхом врахування сучасних реалій та глобалізаційних викликів; методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства; методика проведення діагностики digital-архітектури маркетингової діяльності підприємства; комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств; структурно-логічна схема взаємозв'язку ключових елементів і принципів управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств, які відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації.

Основні науково-прикладні розробки одержали практичну апробацію в діяльності Компанія ТОВ «Compressors International», ТОВ «Констракшн Машинері», ТОВ «Форкс», ТОВ МЕДІА КОМПАНІЯ «СТАРЛАЙН», ТОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА». Окремі теоретико-методологічні положення матеріалів дослідження використовуються у навчальному процесі Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій під час викладання таких дисциплін: «Маркетинговий менеджмент», «Маркетингові чинники результативності бізнесу», «Маркетинговий супровід проєктів телекомунікаційних підприємств», «Маркетинг інформаційних продуктів і послуг», «Маркетинговий бізнес-аналіз», «Інтернет-маркетинг», «Електронний бізнес».



**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійних наукових досліджень. Усі висновки, теоретичні положення і методологічні розробки належать автору дисертації. Внесок автора у роботи, виконані у співавторстві, конкретизовано у списку публікацій за темою дисертації.

**Апробація результатів дисертації.** Основні науково-практичні положення, що містяться у дисертації та представляють новизну проведеного дослідження доповідалися на 7 Міжнародних науково-практичних конференціях: III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії» (Київ, 2021 р.); I Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, диджиталізація та інновації» (Тернопіль, 2021 р.) IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»: (м. Київ, 2022 р.) V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»: (м. Київ, 2023 р.); IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (м. Київ, 2023 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 2023 р.) «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»: VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії»: (м. Київ, 2024 р.).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано 28 робіт, з них: 16 статей у наукових фахових виданнях (у т.ч. одна – у виданні, проіндексованому у Scopus, 8 статей в фахових виданнях України категорії «Б»), 12 тез доповідей на міжнародних науково-практичних конференціях.

**Структура і обсяг дисертації.** Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 125 найменувань на 13 сторінках, 10 додатків на 22 сторінках. Загальний зміст дисертації викладено на 162 сторінках. Дисертація містить 18 таблиць на 14 сторінках; 50 рисунків на 26 сторінках.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність та роль digital маркетингу як підґрунтя управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації

Цифрова епоха не лише спростила нам наше повсякдення у спілкуванні, роботі або пошуку інформації, але й додала чимало можливостей для розкрутки бізнесу. Завдяки зручності, швидкості, та популярності цифрових каналів, їх використання в бізнесі для комунікації з цільовою аудиторією переросло в окремий вид маркетингу - digital-маркетинг. Стрімкий розвиток інформаційної індустрії і поява інноваційних цифрових каналів комунікації в останнє десятиліття послужило імпульсом до формування нового бізнес-середовища, в якому важлива роль відводиться інноваційній та інформаційній складовій бізнесу. При цьому існує велика кількість способів впливу на потенційну аудиторію компаній, але найбільш затребуваним і ефективним є саме цифровий маркетинг, можливості digital маркетингу в глобальній інформаційній мережі зростають з кожним роком. Поява цифрової екосистеми, що об'єднує користувачів в режимі 24/7, формує нові звички, принципи та поведінку користувачів, які орієнтуються на стрімкий розвиток цифрових технологій та зміни сучасного світу. Повсякденне життя людини інтенсивно «цифровізується» і ця тенденція «цифровізації» споживача, його перехід на онлайн пошук інформації, електронні платежі, електронні документи та інші віртуальні послуги кардинально впливають на звичні бізнес-моделі підприємств, найчастіше повністю змінюючи їх. Принципи цього переходу активно обговорюються в сучасних публікаціях різних наукових і практичних видань, дослідники та фахівці прагнуть узагальнити характер змін, що відбуваються. Провідним трендом змін виділяють породжені можливостями цифрового

простору прагнення бізнесів і організацій до застосування споживчого досвіду для створення кращої пропозиції для споживачів, які мають розвинені емоційні потреби і прагнуть до співпраці і співтворчості. Ці чинники стимулюють приділяти все більше уваги digital маркетингу як підґрунтя управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації [1].

Існує досить велика кількість як наукових та практичних здобутків щодо питань теорії та практики цифрового маркетингу, швидкість розвитку технологій обумовлює відсутність єдиного метода дослідження в цьому напрямі. Досить широкий вибір поглядів дослідників зумовлений великою кількістю інструментів. Це активізує необхідність поглибленого вивчення особливостей використання цифрового маркетингу на підприємстві. Вагомий внесок у розвиток теорії цифрового маркетингу підприємств внесли такі вчені, як - Р. Акерман, К. Вертайм., І. Манн, Траут Дж., Райс Ел., Ф. Котлер. Питання сутності та визначення digital – маркетингу, застосування цифрових технологій у маркетингових комунікаціях розглядали в своїх працях такі українські вчені, як: Карпіщенко О., Логінова Ю., Окландер М., Романенко О., Балабанова Л., Бойчук І., Войчак А., Дейнекін Т., Ілляшенко Н., Корольок В., Литовченко І., Лук'янець Т., Плєскач В., Примак Т., Ромат Є., Успенський І., Циганкова Т. та багато інших. Розгляд основних трендів digital-маркетингу є предметом досліджень і поважних науковців і сучасних практиків маркетингу: Антоні Дж., Алгрена М., Васильціва Н., Іванина Р., Ілляшенка Н., Карпіщенко О., Логінова Ю., Міщенко С., Окландера М., Олвена Ван Дейк-Хильдебранд, Рожко Н., Сомова О., Чаффі Д., Уілсона Ф. та ін. Але стрімкий розвиток цифрових технологій потребує постійного перегляду та аналізу цього питання та обумовлює необхідність подальшого його дослідження. У роботах авторів, які надають своє бачення digital – маркетингу, неоднозначно трактується сутність та основні елементи цифрового маркетингу, відсутній системний підхід до проблеми, що потребує подальшого дослідження.

Не дивлячись на стрімкий перехід бізнесів в Інтернет, класичні основи і архітектура маркетингу зберігаються. Цифрові інструменти і сервіси, які

дозволяють інтегрувати бізнес в нові умови, розробляються на глибинному розумінні змісту процесів маркетингового середовища підприємства. Змішується традиційне та цифрове, і цифровізація маркетингових технологій проявляється в розробці різних програм, додатків, сервісів, які не тільки в тій чи іншій мірі полегшують роботу маркетологу, але і, найчастіше, виводять можливість реалізації функцій маркетингу на новий рівень. І можна сміливо стверджувати, що digital-маркетинг не тільки є позначенням стратегії просування з використанням цифрових пристроїв, а й також синонімом сучасних маркетингових інструментів.

Якщо розглядати digital-маркетинг в термінологічній площині, слід зазначити, що даний час ця дефініція є найбільш часто використовуваним терміном для позначення маркетингової діяльності, яка значною мірою залежить від цифрових каналів, інструментів і тактики. Тож, можна стверджувати, що digital-маркетинг - це в певному сенсі загальний термін і відноситься він до всіх маркетингових зусиль, в яких використовуються цифрові канали, пристрої, платформи та інструменти, незалежно від того, підключені вони до Інтернету чи ні, і незалежно від місця, часу і оператора зв'язку [1].

Digital-маркетинг тісно пов'язаний з Інтернет-маркетингом, але він також має розроблені певні техніки, які надають можливість досягнути цільової аудиторії навіть в оффлайн середовищі. У цифровому маркетингу активно використовуються: мобільний маркетинг, рекламні дисплеї, дисплеї з презентаціями на виставках, QR-коди в журналах та рекламних носіях тощо. Основні Інтернет-додатки, які почали використовувати компанії і люди, особливо WorldWideWeb і електронна пошта, сьогодні, як і раніше важливі для цифрового маркетингу. Вони передували таким явищам, як: Web - дизайн, електронна комерція, оптимізація конверсії, маркетинг контенту в Інтернеті, оптимізація пошукових систем і реклама, онлайн-реклама (Web-реклама) тощо. У міру того, як додавалися нові канали і пристрої, розвивалося уявлення про онлайн-маркетинг, з'являлися нові форми цифрового маркетингу. Поява нових

пристроїв, таких як смартфони і пристрої Інтернету речей, також вплинуло на розвиток існуючих тактик цифрового маркетингу. Цифровий маркетинг сьогодні здається набагато більш складним, ніж раніше, а поява нових інструментів відповідно змінює і маркетингові технології. Інструменти, які використовують маркетологи, перетворилися в складні системи з досить великим ступенем автоматизації, значною кількістю даних, що надходять з різних джерел і місць. Слід враховувати і підвищення вимог цифрових клієнтів, які не завжди легко задовільнити.

Digital-маркетинг - напрям маркетингу, за допомогою якого компанії рекламують товари і послуги, називають по різному: «цифровий маркетинг», «диджитал-маркетинг», «веб-маркетинг». У будь-якому просуванні, в якому беруть участь цифрові канали - це справа, без якої неможливо досягти ефективного ведення бізнесу. Інтернет відкрив нові можливості просування товарів та послуг, і сучасні користувачі у своєму виборі базуються на застосуванні безлічі цифрових засобів для ознайомлення з товаром. Можна стверджувати, що digital-маркетинг не тільки стає позначенням стратегії просування з використанням цифрових пристроїв, а й також синонімом сучасних маркетингових інструментів.

Сучасні споживачі проводять багато часу в інтернеті і використовують для виходу в мережу свої мобільні пристрої. При цьому, у перевантаженому інформаційному просторі дуже складно отримати та, головне, утримувати, увагу споживачів. Це призводить до того, що люди готові сприймати пропозиції компаній тільки в тому випадку, якщо вони відповідають індивідуальним інтересам і запитам. Сьогодні рекламна комунікація повинна надаватися перед очима клієнта в потрібний час і в потрібному місці - в момент, коли він знаходиться в пошуку рішення і максимально зацікавлений розглядати пропозиції, що надходять. Лише у цьому випадку у компанії є шанс отримати бажану реакцію у відповідь. Тож для реалізації подібним чином рекламних кампаній, бізнесу необхідно глибоке розуміння потреб цільової

аудиторії, особливостей її вибору, а також створення персоналізованих повідомлень.

Традиційні рекламні кампанії ще не повністю втратили значення, але їх ефективність істотно знизилася. Це змушує компанії шукати можливості для збору даних про своїх споживачів і розуміння про ймовірні сценарії дій, які призводять користувачів до покупок. Поява і розвиток digital-маркетингу безпосередньо пов'язаний з бажанням бізнесу привернути увагу до своєї цільової аудиторії. І не просто здійснити контакт, а зробити його ефективним. У цьому сенсі цифровий тип просування нічим не відрізняється від підходу традиційного маркетингу. Просто нова технологія взаємодії зі споживачами замінює застарілу, яка вже не в змозі дати бізнесу очікуваний результат. Схожий на будь-який інший вид маркетингу, digital-маркетинг - це спосіб встановити контакт з потенційними клієнтами і вплинути на них. Реальна різниця полягає в тому, що підтримується спілкування з клієнтами через різні цифрові канали і впливання на них відбувається за допомогою «цифри» [ 8].

У науковій літературі існують різні підходи до поняття та сутності digital-маркетингу, але проведений аналіз наукових досліджень закордонних та українських авторів показав, що чіткого та закінченого розуміння що до визначення поняття digital-маркетинг немає. Розвиток технологій передачі даних стрімко розвивається і цей новий вид маркетингу теж активно вивчається та відповідно формується розуміння його сутності. Автори більшості робіт характеризують digital-маркетинг як маркетинг, що здійснюється в цифровому середовищі з використанням усього доступного інструментарію інформаційно-комунікаційних технологій. Можна помітити єдність думок вчених, проте пропонуємо розглянути більш детально різні підходи науковців до поняття digital-маркетинг.

Вітчизняні автори О.О. Карпіщенко, Ю.Е. Логінова підкреслюють, що «цифровий маркетинг – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування фірми та її товару» [3]. Такої ж думки притримується Hofacker С.Ф., який вважає, що цифровий маркетинг містить у собі Інтернет-

маркетинг, а також будь-який прийом маркетингу, що пов'язаний із цифровою комунікацією. Загалом цифровий маркетинг можна визначити як використання мереж, створених за допомогою апаратного та програмного забезпечення в процесі маркетингу [4]. При цьому наголос робиться лише на комунікативній складовій. Більш детальне формулювання дають Окландер М.А та Романенко О.О., за думкою яких цифровий маркетинг – це вид маркетингової діяльності, який за допомогою цифрових каналів та методів дає змогу більш адресно взаємодіяти з цільовими сегментами ринку у віртуальному та реальному середовищах. 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 [5]. Як бачимо, у першому визначенні знов акцентується увага на технічних засобах – на цифрових каналах комунікацій, але – додається цільове призначення. У другому визначенні більше говориться про особливості цифрового маркетингу. Тотожне до цього трактування Романенко Л.Ф., яка подає цифровий маркетинг як маркетинг, який шляхом використання цифрових інформаційно-комунікаційних технологій здійснює адресне розповсюдження маркетингових комунікацій цільовій аудиторії та реалізацію маркетингової діяльності у віртуальному і реальному середовищах [6]. Дуже близько до цього дефініція Рубан В.В.: Цифровий маркетинг – це сучасний засіб комунікації підприємства з ринком за допомогою цифрових каналів просування товару (підприємства) з метою ефективної взаємодії з потенційними або реальними споживачами у віртуальному та реальному середовищах [7]. Також, за думкою В. Рубана [8] digital-маркетинг складається з п'яти каналів: мережа Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (комп'ютери, ноутбуки, планшети, смартфони та ін.); мобільні пристрої; локальні мережі (Екстранет, Інтранет); цифрове телебачення; інтерактивні екрани, POS-термінали. Визначення Є.І. Венгера також містить лише інструментарій та мету цифрового маркетингу: Digital-маркетинг (диджитал-маркетинг, цифровий маркетинг) – це сукупність цифрових технологій, які

використовуються для просування компанії і залучення споживачів. Даний вид маркетингу використовується на радіо, в мобільних технологіях, телебаченні, Інтернеті, інших типах цифрових офлайн- носіїв. Digital-маркетинг – це комплекс, який використовує не тільки інтернет, але й інші види маркетингу. Такі традиційні форми реклами, як цифрові табло на вулицях, засоби зв'язку і QR-коди [9]. Дуже схоже до цього тлумачення Васильціва Н.М. і Рожко Н.Я.: Digital-маркетинг (цифровий або інтерактивний маркетинг) – це використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренда. Сюди належать телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа та інші форми. Digital-маркетинг тісно переплітається з інтернет-маркетингом, але в ньому вже розроблено низку технік, що дають змогу досягати цільову аудиторію навіть в оффлайн-середовищі (використання додатків в телефонах, SMS/MMS, рекламні дисплеї на вулицях тощо) [10]. Тож, сьогодні digital-маркетинг, при збереженні своїх функціональних основних каналів, все ж активно змінюється та еволюціонує. маркетингові системи все більше орієнтуються на розуміння того, як формуються рішення споживачів, про що свідчать наукові доробки Васильців Н.М. [11]. Д.В. Яцюк зазначає, що цифровий маркетинг (інтерактивний маркетинг) з погляду маркетингових комунікацій передбачає використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду. Комунікації в цифровому маркетингу дають змогу досягати цільової аудиторії в офлайн-середовищі (використання додатків у телефонах, sms/ mms, рекламні дисплеї на вулицях тощо). До складу цифрових медіа, окрім Інтернету, включають: цифрове телебачення, радіо, монітори, дисплеї та інші цифрові засоби зв'язку [12]. Тобто, він конкретизує інструментарій та призначення цифрового маркетингу. Коваль Н.В. теж надає інструментарій та особливості цифрового маркетингу. Цифровий маркетинг (digital-marketing) - це загальний термін для маркетингу товарів і послуг, який використовує усі цифрові канали для просування продукції компанії та залучення й утримання клієнтів. До інструментів цифрового маркетингу відносять: телебачення, радіо, Інтернет, соціальні медіа. Часто це поняття плутають з інтернет-маркетингом, але у них є



істотна відмінність. Цифровий маркетинг охоплює і інтернет-маркетинг теж, але не обмежується ним. Інтернет-маркетинг - SEO-просування сайту, вебінари, контекстна реклама й інше, тобто, усі канали, доступні користувачеві тільки в інтернеті. Digital-маркетинг включає у себе вищезазначене плюс реклама і просування поза мережею на будь-яких цифрових носіях, окрім просування за оголошеннями у газетах, реклами на ТБ, флаєрів, білбордів. Тобто, це цифрова комунікація, яка відбувається як онлайн, так і офлайн. Основними завданнями цифрового маркетингу є збільшення збуту і просування бренду, компанії за допомогою різних методик [13]. З іншого боку розглядає це поняття Варламов О, який вважає, що Digital-маркетинг - рекламні кампанії, які проводять для залучення цільової аудиторії, що використовує ПК, телефони, планшети [14].

На наш погляд, вище переліченим визначенням бракує цілісного розуміння поняття Digital-маркетингу. Пропонується наступна дефініція за якою *Digital-маркетинг розглядається як комплекс оффлайн і онлайн-каналів, інструментів, методів, процесів, які використовують цифрові інформаційно-комунікаційні технології для просування продукту або бренду, залучення і утримання клієнтів та прийняття управлінських рішень на принципах клієнтоорієнтованого підходу* [1].

Інформаційні технології з настанням нового десятиліття, продовжують активно розвиватися та вдосконалюватися, і перехід до цифрової економіки - це нагальна вимога сьогодення. Завдяки цифровим трансформаціям промисловості, роздрібною торгівлі, державного сектора і інших сфер вже сьогодні змінюється життя кожної людини і кожної компанії. При цьому, впровадження сучасних технологій в бізнес-процеси підприємства - це не лише установка сучасного обладнання або програмного забезпечення, але і фундаментальні зміни в підходах до управління, корпоративної культури, зовнішніх комунікаціях, спрямовані на підвищення продуктивності кожного співробітника і рівня задоволеності клієнтів, створення репутації підприємства як прогресивної і сучасної компанії. Особливе значення тут набувають комунікативні можливості цифрових каналів [15].

Розглянемо як змінювалася сутність та, відповідно, історична роль цифрового маркетингу в управлінні підприємствами. Маркетологи три десятиліття тому тільки починали додавати термін «цифровий маркетинг» в свої словники, який виник з появою Інтернету і набрав обертів завдяки розвитку соціальних мереж та інших цифрових технологій. Сьогодні цифровий маркетинг - це динамічна галузь, яка стала одним з найважливіших інструментів стратегії маркетингу. Нові технології проникають в усі сфери діяльності людини. Такі побутові події як покупка товарів, комунікація та відпочинок поступово стали здійснюватися в Інтернет - просторі, тому що більша частина населення мають пристрої з можливістю виходу в Інтернет. Більше ніж 85% жителів України є користувачами мобільних телефонів або смартфонів [16]. Такі кардинальні зміни в житті людей тягнуть за собою не менш важливі наслідки в організації діяльності підприємств і світових корпорацій. Одним з нововведень 21 століття, викликаного науково-технічним прогресом, стала поява і розвиток digital-маркетингу.

Розглянемо сутнісні категорії digital- маркетингу. Цифровий маркетинг (англ. Digital-marketing) - це маркетинг, який забезпечує взаємодію з клієнтами і бізнес-партнерами з використанням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв [17].

Сьогодні цифровий маркетинг переживає бум, з величезною різноманітністю платформ, що дозволяють власникам бізнесу інвестувати в цей вид успішного просування своїх компаній, та шукати кращі способи комунікації з клієнтами. На відміну від традиційних способів просування, digital marketing передбачає використання виключно цифрових технологій, які відкривають більше можливостей для аналізу даних і більш широке застосування методів роботи. При цьому, як і всі інтернет-технології, digital-маркетинг швидко змінюється, постійно вдосконалюється інструментарій, канали комунікацій тощо. Систематизував та підсумував переваги та недоліки цифрового маркетингу, а також порівняв його з традиційним [18].

Щоб побачити як змінювався маркетинг з традиційного на цифровий

розглянемо еволюцію онлайн-маркетингу за останні 30 років [15]. Традиційний маркетинг існує з кінця 18 століття: він почався ще під час промислової революції. А ось digital-маркетинг з'явився з поширенням інтернету: з початку 1990-х. До 1990-х років підприємства витрачали більшу частину своїх маркетингових ресурсів на традиційні ЗМІ, такі як друковані видання, телебачення, радіо і рекламні щити. У 1991 році, після стандартизації сторінок WWW (WorldWideWeb), Всесвітня павутина стає загальнодоступним винаходом Сполучених Штатів. Ніхто не припускав, що поява Всесвітньої павутини, соціальних мереж та електронної пошти збільшить їх маркетингову стратегію і бюджет, включивши нові методи просування брендів і продуктів через ці нові канали. Один з перших бізнесів, який використовував онлайн-маркетинг, - це онлайн-видання HotWired (нині не існуюче). HotWired придбав кілька рекламних оголошень-банерів, і в 1993 році з'явився перший інтерактивний банер. Незабаром після цього з'явилися Google та Yahoo і Інтернет і маркетинг змінився назавжди. Американська інтернет – компанія Yahoo – одна з найбільших у світі, заснована 1994 р. випускниками Стенфордського університету Джеррі Янгом та Девідом Файло — у Саннівейлі (Каліфорнія, США). Yahoo володіє цілим рядом сервісів, у спектр послуг компанії входять: поштовий клієнт, безліч віджетів, закладок, фінансова аналітика. Google компанія є безсумнівним лідером серед пошукових систем, найпоширеніша пошукова система яку було засновано в 1998 році Сергієм Брінном та Ларрі Пейджем як науковий проект для PhD у Стенфордському університеті (Каліфорнія, США).

Маркетинг в Google - це широкий спектр інструментів, які використовуються та дають змогу донести інформацію до користувачів. Для розробки медійної стратегії всіх цифрових кампаній Google надає відмінні можливості на своїх безкоштовних курсах, які навчають процесу передачі цінності продукту або послуги через електронні канали цифрового маркетингу [19].

Розглянемо основні три чинники, які назавжди змінили ландшафт

маркетингу (рис.1.1) [15].

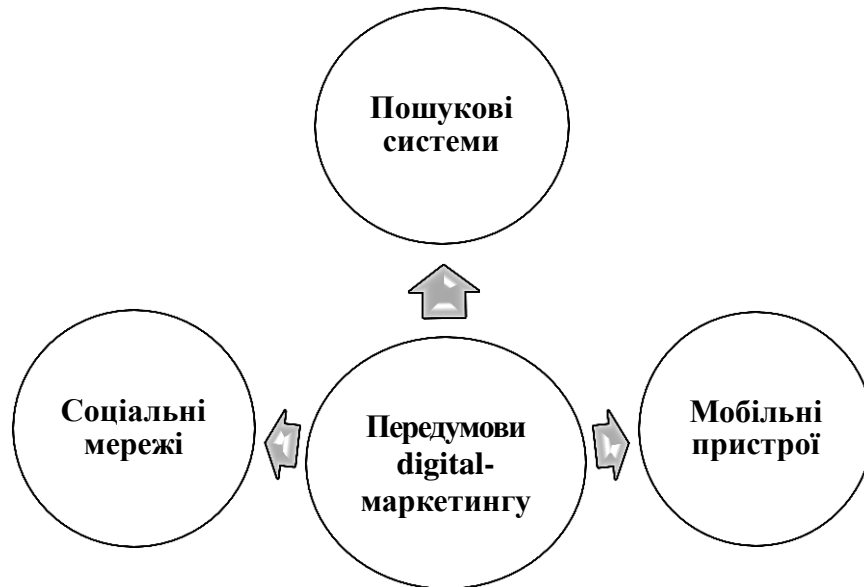


Рис. 1.1. Передумови digital-маркетингу  
(систематизовано автором)

Трохи пізніше, з початку 2000-х років почав набувати популярності обмін посиланнями для збільшення відвідуваності сайтів. Слідом за бумом обміну посиланнями і популярністю систем-лінкаторов (систем для автоматичного обміну посиланнями) стався бум банерообміну. Обмін банерами «вручну» не знайшов широкого застосування, тому незабаром з'явилися банерообмінні мережі. Почавши своє існування з кінця 90-х років, вони продовжують існувати досі. Поступово вдосконалювалися можливості таргетингу, з'явилися різні формати банерів. Рекламні банери починалися з jpeg і gif форматів, зображення були як статичні, так і анімовані. Потім ринок завоювали Flash і Javascript – банери, вони більш інтерактивні, дозволяють створювати не тільки красивий образ, а й взаємодіяти з відвідувачем. З'явилися так звані інтерактивні банери, «плаваючі банери» (Rich-media), Pop-up банери (спливаючі вікна)). З розвитком комерціалізації Інтернету з'явилися системи централізованої покупки реклами в Інтернеті, орієнтовані, перш за все, на медійний формат (Наприклад, Soloway, AdGravity та ін.). IT-фахівці і фахівці з реклами розгледіли потенціал пошукових систем, які вже стали

найбільш відвідуваними веб-ресурсами в світі і в 1995-1996 році в США вперше стала пропонуватися принципово нова послуга - просування сайтів в пошукових системах. А в 1997 році Білл Гросс висунув, запатентував і реалізував ідею продажу рекламних посилань, які б показувалися користувачам разом з результатами їх пошуку - так з'явилася контекстна реклама [17].

Другий чинник – соціальні мережі. Наступний великий крок у розвитку цифрового маркетингу стався на рубежі століть з появою та популяризацією перших соціальні мережі та сервісів (MySpace, Del. icio. us, Digg ) поки в середині 2000-х не з'явилися революційні Facebook і Twitter. На них відразу почали проводитися рекламні кампанії. Спочатку це були дії класичного медійного характеру, що обмежувались розміщенням текстових оголошень і банерів, однак поступово стало очевидно, що маркетинговий потенціал соціальних мереж на порядок вищий. Незабаром компанії підхопили це повальне захоплення і побачили силу в створенні бренду в місцях, до яких щодня зверталися мільйони. На додачу до всього, соціальні канали також почали збирати все більше і більше даних про демографічні характеристики аудиторії - даних, які в кінцевому підсумку будуть використовуватися для цільових можливостей платної реклами через платформи. Оскільки завданням маркетингу є бути там, де є аудиторія, то, звичайно, таке велике і активне середовище стали активно використовувати маркетологи. Виявилося, що, перебуваючи в соціальних мережах, користувачі не тільки споживали інформацію, але і щось робили самі, спілкувалися, об'єднувалися в спільноти з однодумцями. Крім цього, особливістю поведінки людей в соціальних мережах стало те, що вони набагато легше, ніж на інших сайтах, ділилися інформацією про себе, про свої особисті та професійні інтереси. Для маркетологів це відкривало додаткові можливості сегментувати та індивідуалізувати своє рекламне звернення. Вони почали розробляти спеціальний інструментарій, для того щоб максимально ефективно вибудовувати взаємодію з користувачами.

Третій чинник – мобільні пристрої. Історія мобільного маркетингу почалася в 2003 році з запуску перших комерційних СМС - розсилок. У ті роки рекламні СМС - кампанії запускали Nike і Pontiac. З розвитком технологій аудиторія мобільних пристроїв постійно розширювалася. Користувачі не тільки приймали дзвінки або писали СМС, але і мали можливість переглядати сайти, перевіряти пошту, робити покупки за допомогою смартфонів. Бізнес постійно намагається переміщати свої стратегії туди, де знаходиться його споживач, і сьогодні складно уявити маркетингову стратегію, яка б не включала роботу з мобільною аудиторією. Поява смартфонів також означала підвищений інтерес до соціальних мереж. Смартфон, як назва нового мобільного гаджету, вперше з'явився тільки в 2000 році. Смартфонами назвали свої пристрої компанія Ericsson. Перший смартфон Ericsson R380s був невеликого розміру, відносно легкий (трохи менше 200гр), мав сенсорний екран, однак поки ще закриту операційну систему ОС Symbian 5.1. 2001 рік можна вважати роком сплеску розвитку виробництва і популярності нових мобільних гаджетів. Смартфони стали виробляти всі відомі бренди мобільної техніки, включаючи компанію Nokia. Значно пізніше, в 2007 році, ринок мобільної техніки зустрічає перший айфон. Пристрій від Apple не володів можливістю передачі MMS повідомлень, Bluetooth з'єднання було відсутнє, однак перший айфон представив світу можливість управляти гаджетом за допомогою тільки двох пальців. Функція Multi-Touch відразу ж почала завойовувати серця любителів зручних мобільних пристроїв по всьому світу, а мобільні і високоінтелектуальні телефони не переставали вдосконалюватися день у день. Тепер бренди повинні були переконатися, що їх контент в соціальних мережах: видається в пошуку, часто оновлюється, залучає передплатників, відповідає на запитання та відгуки всіх видів. Перед веб-сайтами було поставлено завдання адаптувати дизайн до зростаючої кількості мобільних користувачів. Сучасний ринок ІТ ніколи не перестане розвиватися, а виробники розумних телефонів постійно працюють над поліпшенням функцій

своїх смартфонів.

Враховуючи вищенаведене, запропоновано еволюційне плато видів digital-маркетингу та схематично представлено на рис.1.2 [15].

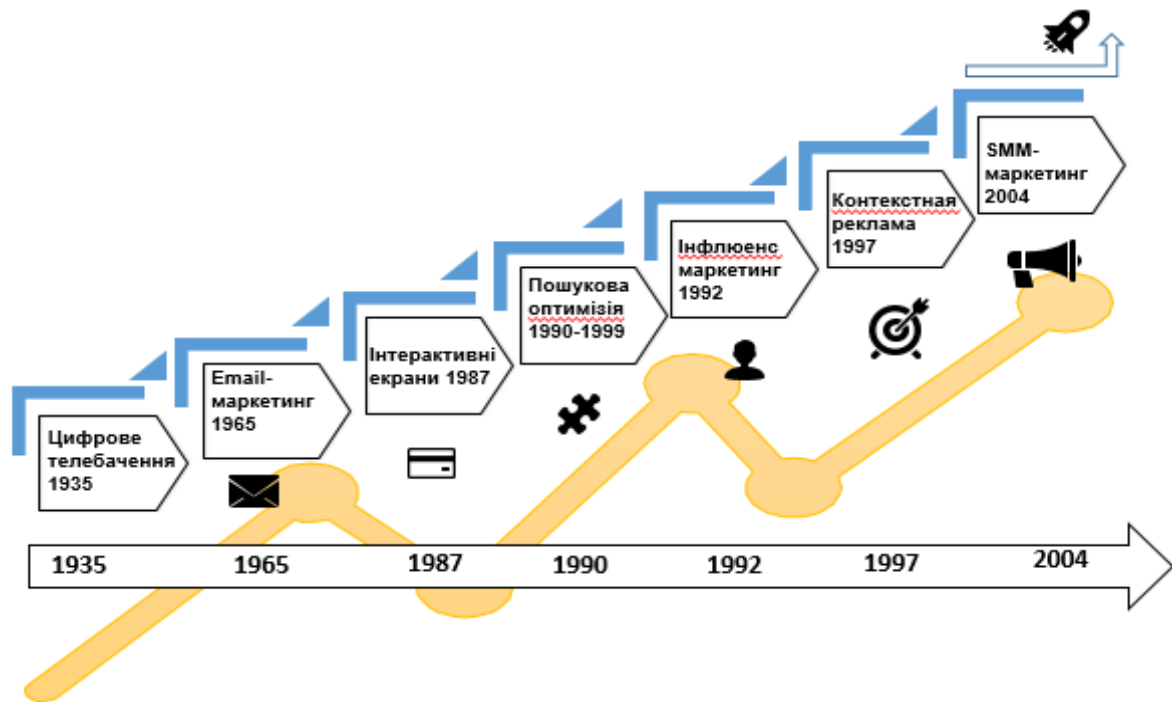


Рис.1.2. Еволюційне плато видів digital-маркетингу (систематизовано за матеріалами [11, 18, 20, 21])

Інструменти цифрового маркетингу відрізняються від традиційних медіа (телебачення, радіо, зовнішньої реклами і преси) тим, що дають користувачам можливість активного вибору. Вводячи запити в пошукових системах і клікаючи по посиланнях на сайтах, користувачі вибирають те, що їм в даний момент цікаво. Причому, в момент вибору відбувається взаємодія, в якому можна виділити дії користувача і дії Інтернет-продавця. Вирішення проблеми споживача - це його пошукові запити та кліки по посиланнях. Дії інтернет-продавців - це заздалегідь запрограмовані штатними або найнятими фахівцями реакції рекламних систем і сайтів на дії користувача. В результаті цієї взаємодії відвідувачеві надається товар який його цікавить. Інтернет-продавці, які виконали програмування цієї взаємодії некоректно, не будуть знайдені користувачами і втратять клієнтів.

Основні інструменти цифрового – маркетингу наведено на рис.1.3. [12].



Рис.1.3. Основні інструменти цифрового маркетингу  
(систематизовано автором)

Надамо найважливіші характеристики найбільш затребуваних видів digital-маркетингу.

Email-маркетинг - це побудова комунікації між клієнтом та бізнесом за допомогою e-mail-розсилок. E-mail-маркетинг є важливим інструментом комунікації з цільовою аудиторією, та дає змогу створити пряму комунікацію між потенційним або дієвим клієнтом та компанією. Це один з найпопулярніших і найефективніших інструментів для бізнесу. Він придатний для будь-якого типу бізнесу, але відрізнятиметься стратегією та набором тригерів (автоматичних листів). Стратегія оформляється окремим документом і є планом дій, що впроваджується крок за кроком. Переваги e-mail реклами полягають у наступному: дає змогу персоніфікованого обігу; електронну пошту використовують, практично усі користувачі мережі; працює прямо та досягає конкретного користувача; завдяки чіткому тематичному розподілові списків розсилок та дискусійних листів виникає можливість впливати саме на цільову аудиторію; фахівці вважають, що відгук на правильно розміщену рекламу в



e-mail дієвіший, аніж відгук від банерів. Багато організацій не використовують даний інструмент ефективно, тому що вони орієнтовані не на якісну комунікацію з потенційними споживачами, а на кількісні показники, та в автоматичному режимі розсилають листи.

Пошукова SEO - оптимізація - це оптимізація сайту (від англійського Search Engine Optimization) — є оптимізацією сайту під певні запити пошукових систем. Іншими словами це комплекс різних заходів, спрямованих на підвищення позиції свого ресурсу при певних пошукових запитах користувача. Термін «пошукова оптимізація» (search engine optimization) увійшов у широкий обіг у 1997–1998 роках і приписується Денні Салівану (Danny Sullivan), який тоді працював із сайтом Search Engine Watch, хоча сам він стверджує, що не знає, хто придумав цей термін. Терміни, що передували цьому, включали «розміщення в пошукових системах», «пошукове ранжування», «пошукове позиціонування» та «пошукове просування», причому останнє належить Джиму Родосу (Rhodes), автору збірки «Мистецтво пошукового просування». Їхні попередники, такі як Джим Хіт (Jim Heath), який написав статтю «Вказівки, як створювати бізнес-сайти, які працюють», не мали формального визначення для пошукової оптимізації. Вдале визначення надано Басюк Т.М.: SEO-оптимізація – це дії, скеровані на поліпшення видимості сайту в пошукових системах за тематичними запитами користувачів і, як наслідок, збільшення цільового трафіку, що надходить із пошукових систем [20]. Вдосконалення сайту для пошукових систем та користувачів, відбувається шляхом проведення заходів по внутрішній (все що стосується сторінок сайту) та зовнішній (підвищення авторитету в очах пошукової системи) оптимізації. Метою SEO - оптимізації є збільшення трафіку на сайт та його подальшої монетизація (для інформаційних ресурсів) або перетворення в клієнтів (для комерційних ресурсів). Визначення SEO словами більшості людей, які не розуміються на інтернет маркетингу звучить так: “SEO – це як зробити так, щоб вибивало на першій сторінці Google” [23]. Сьогодні основою успішного просування сайту є грамотна SEO оптимізація його вмісту. Важливим аспектом

SEO оптимізації є наповнення сайту тематичним контентом, оптимізованим під вимоги пошукових систем.

Пошуковий маркетинг SEM (англ. Search Engine Marketing – маркетинг у пошукових системах) ідентифікують як комплексні дії, пов'язані з розміщенням даних про продукт або компанії у пошукових системах для залучення цільових відвідувачів [24]. Його завдання залучити цільову аудиторію, спонукати відвідувачів стати клієнтами компанії. Головним чином це досягається за допомогою SEO (пошукової оптимізації) і SEA (контекстної реклами). Є й інші методи, які маркетологи можуть включити в комплексну програму. Мета пошукового маркетингу - підвищення позицій комерційного сайту в результатах видачі пошукових систем і подальше збільшення доходів. Завдання пошукового маркетингу - це залучення цільових відвідувачів, зацікавлених саме в цьому продукті або послужі. Основні методи пошукового маркетингу: аналіз і аудит сайту; технічні доопрацювання; оптимізація контенту; нарощування посилальної бази - природні і покупні посилання. Для пошукового маркетингу характерні такі особливості як прийняття до уваги контексту, тобто тематики і оточення, робота під конкретні пошукові фрази або слова, прямий зв'язок з пошуком - будь то пошукові системи або пошук по сайту.

Контент-маркетинг – це стратегічний маркетинговий підхід, що передбачає створення та поширення цінного, релевантного та місткого контенту для залучення й утримання певної аудиторії, а також стимулювання клієнтів до прибуткових дій. Контент-маркетинг, на відміну від традиційної реклами, пропонує користувачам якісний матеріал і лише знайомить їх з продуктом, а не нав'язує його. Створення корисного контенту допомогло завоювати довіру аудиторії, а коли люди знають і довіряють бренду, вони охоче купують товар знову і знову. Принцип дії контент-маркетингу полягає в тому, щоби замість пропонування своїх продуктів або послуг надавати дійсно релевантний та корисний контент для потенційних споживачів та навіть генерувати попит. Він використовується багатьма відомими компаніями у світі.

Задача контент-маркетингу – перетворювати відвідувачів сайту на клієнтів. Контент генерує в три рази більше клієнтів та коштує майже в два дешевше.

Influence-маркетинг є рекламним просуванням продукту або бренду через лідера думок (експерт, блогер, зірка) і його впливу на аудиторію. Слід зазначити, що в сучасний період фірми найбільш активно використовують такі інструменти цифрового маркетингу як маркетинг-вплив, контекстна реклама, таргетні оголошення, реклама в мобільних додатках. Щоб вплинути на користувачів і привернути їхню увагу до компанії і її товару, використовують людини - авторитету або успішну фірму, яка не є її конкурентом. Вважається, що найкраща реклама – це та, яка не виглядає рекламою, тобто не є очевидною і нав'язливою. Рекомендаціям від «живої» людини споживачі довіряють більше, ніж рекламному оголошенню, яскравій вивісці або ролику на телебаченні чи радіо.

Маркетинг в соціальних медіа або SMM-маркетинг являє собою сукупність дій, що спрямована на просування певної торгової марки, компанії, організації на ринку за допомогою активної роботи в соціальних мережах. Соціальними площадками є соціальні мережі, сайти-з відгуками, форуми та будь-які інші майданчики, де можуть спілкуватися користувачі. Однією з найбільш актуальних для інтернет-магазинів SMM завдань є управління репутацією. Компанія повинна ретельно слідкувати появу в мережі негативу на свою адресу, при необхідності вирішувати конфліктні питання. Інтернет-магазини потребують позитивних відгуків покупців, оскільки це суттєво впливає на прийняття рішення про покупку новими відвідувачами. У соціальних медіа також поширені багато інших видів активностей, спрямованих на підвищення лояльності і залучення нових клієнтів, зокрема, інформаційна та технічна підтримка покупців; поширення розважального брендованого контенту; залучення відомих блогерів в просування бренду; таргетована по інтересам і соціально-демографічними характеристиками реклама, яка веде нових відвідувачів на сайт інтернет-магазинів та ін. Найбільш успішною діяльністю компанії в соціальних медіа можна визнати, якщо лояльні клієнти за

власною ініціативою створюють велику кількість пов'язаного з компанією позитивного контенту (UGC - user generated content). У такому випадку говорять, що у компанії є «набуті медіа», які є набагато більш ефективним маркетинговим інструментом в порівнянні з купленими медіа (реклама) і власними медіа (контент, створюваний компанією на власному сайті, або на своїх сторінках в соціальних мережах) [17].

Контекстна реклама – це один з найпопулярніших методів реклами, яка здійснюється в Інтернеті та показує найбільшу ефективність. Контекстна реклама являє собою рекламний банер або текстове оголошення на веб-сторінці, своїм зовнішнім виглядом відразу дає зрозуміти, що це – саме реклама. Такі банери або оголошення в основному розташовані відразу під шапкою сайту, на бічних панелях веб-сторінки або внизу. Тобто це розміщення рекламних банерів або текстових оголошень на інтернет-сторінках, зміст яких відповідає контексту рекламного матеріалу. Коли користувач інтернету вводить в пошуковому рядку, що цікавить його запит, разом з найбільш актуальними посиланнями в пошуковому зібранні він отримує сплачені посилання. Незважаючи на візуальні відмінності від основного списку, дані платних оголошення повністю відповідають введеному запиту. Пошукові запити можуть бути геозалежні і геонезалежні, інформаційними та комерційними. [17].

Реклама в електронних виданнях каже сама за себе, це реклама у засобах масової інформації (ЗМІ). Окрім цього, практикується використання каналів, які не мають безпосереднього зв'язку з інтернетом: мобільні телефони; зворотні дзвінки; утримують дзвінки мелодії, - СМС, мобільні додатки на телефонах. Одним словом, це комплексне просування продукту або послуги за допомогою різних видів маркетингу (онлайн + оффлайн). В інтернет-просторі він передбачає SEO оптимізацію сайтів, контекстну і банерну рекламу, таргетинг, вірусну і нативну рекламу, а також e-mail-розсилки. В оффлайн просторі це: СМС-повідомлення, телевізійна і радіореклама і QR-коди. Одним з більш вузьких продовжень цифрового маркетингу є Social Media Marketing, про який не можна не виділити, так як розвиток цього напрямку набирає швидкість

щомісяця. SMM - це комплекс заходів щодо використання соціальних медіа в якості каналів для просування компаній або бренду і рішення інших бізнес-завдань [25].

Головне в розумінні єдності комунікацій в цифровому-середовищі в тому, що вони мають одну маркетингову спрямованість. Маркетингова спрямованість комунікацій вирішує єдине завдання для компанії і споживача - інформування споживачів про продукти і послуги компанії, створення зацікавлених відносин, які приведуть, до взаємовигідних для сторін угод - задовольняючи потреби покупця і отримання прибутку компанії. Маркетингове просування товарів через веб-сайти та інтернет-магазини виконується, переважно, засобами digital-маркетингу.

Цифрові маркетингові комунікації є персоналізоване і он-лайн взаємодія компанії з покупцями, інтегрована в загальну систему маркетингових комунікацій, що здійснюється за допомогою використання цифрових каналів комунікацій (Інтернет, e-mail, мобільний телефон, цифрове ТБ) і інформаційних технологій з метою безперервного діалогу з покупцем і управління його лояльністю. Головне в розумінні єдності комунікацій в цифровому-середовищі в тому, що вони мають одну маркетингову спрямованість. Маркетингова спрямованість комунікацій вирішує єдине завдання для компанії і споживача - інформування споживачів про продукти і послуги компанії, створення зацікавлених відносин, які приведуть, до взаємовигідних для сторін угод - задовольняючи потреби покупця і отримання прибутку компанії [17].

Оскільки Інтернет стає невід'ємною частиною всього, що ми робимо, важливість цифрового маркетингу стає абсолютно очевидною. Основою підвищення конкурентоспроможності в умовах високої конкуренції на ринку стане перехід від класичних маркетингових стратегій до цифрових і для досягнення успіху підприємствам необхідне регулярне впровадження нових технологій та методів. З кожним роком вплив цифрового-маркетингу посилюється і нові тенденції потребують досконалого вивчення та

ефективного використання для досягненню запланованих маркетингових цілей [ 26].

Переваги digital – маркетингу для управління маркетинговою діяльністю підприємства наведені на рис. 1.4. [27].



Рис. 1.4. Переваги digital - маркетингу для прийняття оптимальних рішень для управління маркетинговою діяльністю підприємства з врахуванням сучасних проблем (систематизовано автором)

На цьому рисунку наведено також проблеми діяльності українських підприємств, які засоби digital – маркетингу дозволяють врахувати та адаптивно реагувати прийняттям оптимальних рішень в маркетинговій діяльності підприємств, щоб забезпечити максимальне збереження їх потужностей і наявних ресурсів, а також сформулювати нові, перспективні напрями роботи [28]. Цілі і завдання digital-маркетингу визначаються, виходячи із загальної маркетингової стратегії розвитку бізнесу, і можуть полягати в підвищенні

первинних і вторинних продажів продукту, формуванні і зміцненні платформи бренду, підвищення ефективності обслуговування та інше. У загальному вигляді ми представляємо ряд завдань, які вирішує Digital-маркетинг, систематизованих за ступенем важливості та частоти застосування, на рис.1.5. [1].



Рис. 1.5. Завдання digital-маркетингу в контексті управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації  
(систематизовано автором)

До цих завдань за рівнем їхньої значущості та частоти застосування слід віднести [1]:

1. Збір даних користувачів, які потенційно зацікавлені у співробітництві;
2. Підвищення впізнавання брендів та розширення охопту;
3. Можливість створення позитивного іміджу для торгових марок, компаній;
4. Підвищення лояльності споживачів;
5. Збір інформації для проведення маркетингових досліджень
6. Інформування цільової аудиторії про проведення різних заходів;
7. Популяризація нових послуг та товарів;

8. Формування баз потенційних, реальних та постійних клієнтів, з метою побудови комунікацій.

9. Моніторинг реалізованої стратегії

10. Ефективні способи вимірювання досягнутих результатів

Для досягнення поставлених цілей важливий комплексний підхід, і для кожного проекту він унікальний і вимагає індивідуальних рішень. Таким чином, маркетингові технології виступають як життєва сила будь-якого бізнесу, а успішна маркетингова кампанія може забезпечити стійкий успіх бізнесу. Популярність цифрового маркетингу з кожним роком зростає все більше. Багато компаній перейшли від традиційного маркетингу до цифрового, і ця тенденція не сповільниться найближчим часом. Цифровий маркетинг стає одним із важелів успіху будь-якого бізнесу, тому що він пропонує суттєві переваги, починаючи від базової реклами і закінчуючи підвищенням продажів. Сьогодні, в цифровий ері, в умовах періодичного локдауну, з переорієнтацією ділових відносин на онлайн простір, кожен бізнес вимушений винаходити себе заново. Рекламні засоби масової інформації у 21 сторіччі кардинально змінилися і зараз майже всі процеси відцифровуються, і різні галузі вибирають для себе цей шлях розвитку як єдину можливість відповідати стрімко мінливим умовам навколишнього світу.

У багатьох випадках успішність бізнесу буде залежить від того, наскільки ефективно та вчасно він буде застосований цифровий маркетинг, який є досконало інноваційним підходом з новими тактиками, стратегіями розуміння його подій, як у мережі, так і на ринку. Канали просування digital-маркетингу мають багато переваг, які дають можливість вивести цифровий маркетинг на новий щабель розвитку.

Таким чином, розвиток видів цифрового маркетингу додає нові можливості для оптимізації маркетингової діяльності, формування нових форм комунікацій із споживачами тощо. При цьому, не дивлячись на стрімкий перехід бізнесів в Інтернет, класичні основи і архітектура маркетингу зберігаються. Цифрові інструменти і сервіси, які дозволяють інтегрувати



бізнес в нові умови, розробляються на глибинному розумінні змісту процесів маркетингового середовища підприємства. Змішується традиційне та цифрове, і цифровізація маркетингових технологій проявляється в розробці різних програм, додатків, сервісів, які не тільки в тій чи іншій мірі полегшують роботу маркетологу, але і, найчастіше, виводять можливість реалізації функцій маркетингу на новий рівень. І можна сміливо стверджувати, що digital-маркетинг не тільки є позначенням стратегії просування з використанням цифрових пристроїв, а й також синонімом сучасних маркетингових інструментів ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

## **1.2. Особливості управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

В сучасних умовах диджиталізації економіки спостерігається невідповідність між бажаними та дійсними кінцевими результатами маркетингової діяльності, що може призвести до порушення цілісності системи суб'єкта господарювання. Підприємство має швидко реагувати на мінливий ринок, який впливає на внутрішню організаційну систему підприємства. Здатність швидко та ефективно адаптуватися до складних умов, що змінюються – найважливіша властивість будь-якого керівника сучасного підприємства. У свою чергу, маркетингова діяльність має сприяти успішному вирішенню таких завдань, як швидка зміна асортименту продукції відповідно до запитів споживача, постійний моніторинг переваг споживачів як в частині асортименту, так і рівня сервісу, ефективне використання та аналіз заходів щодо просування товарів та прийомів мерчендайзингу та ін.

Питання формування, функції та регулювання управління маркетинговою діяльністю підприємства узгоджуються у працях таких українських вчених, як: Олександров А., Амоша А., Багров Н., Балабанова Л., Біржаков М.,

Герасіменко В., Герчікова І., Гудзь О., Гусєва О., Гуляєв В., Дименко Р., Зайцева В., Ковшова І., Логунов Н., Науменко Г., Папірян Г., Подсолонко В., Романов А., Сахакян Р., Цибух В. та інші.

У сучасному динамічному ринковому середовищі, управління маркетинговими процесами підприємства вимагає оперативності та адаптивності. Аналіз теоретичних засад управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств виявляє складності цього економічного феномену, який включає:

- зосередженість на цілях, де управлінська функція реалізується через взаємодію суб'єкта та об'єкта;
- існування маркетингу як об'єкта управління з системними властивостями, що відображають процеси ідентифікації та задоволення потреб споживачів через ринковий обмін;
- необхідність гармонізації довготривалих та короткострокових соціально-економічних цілей, що досягається за допомогою стратегічного управління під час впровадження маркетингових ініціатив;
- загальна об'єктивність управлінських практик у маркетингу, яка стосується суб'єктів різноманітної соціально-економічної природи, включно з аграрними підприємствами;
- територіальне розмаїття, розбіжності у віддаленостях до мегаполісу, вплив специфічних потреб на виробництво товарів, надання послуг, сприяння споживачам з метою рекреації та охорони природи.

Система управління маркетинговою діяльністю, як система управління підприємства в цілому включає в себе різноманітні процеси управління маркетингом, які в свою чергу поділяються на процедури та конкретизуються операціями. Беручи до уваги необхідність вимірювання процесів управління для ефективного функціонування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, існує потреба в забезпечення цієї системи процесами вимірювання та контролю динаміці.

Для розуміння процесів управління маркетинговою діяльністю та забезпечення їх ефективності необхідно розглянути так званий цикл PDCA (рис.1.6).

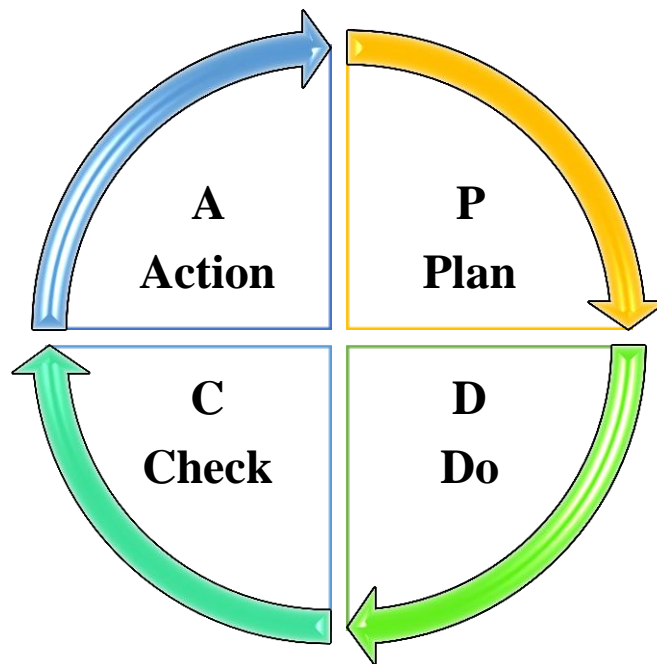


Рис.1.6. Метод Шухарта-Демінга “PDCA”

Цикл Шухарта-Демінга “PDCA” (Планування, Виконання, Перевірка, Дія) можна викласти наступним чином:

Планування - встановлення цілей та розробка процедур для досягнення бажаних результатів, які відповідають очікуванням клієнтів та стратегії компанії;

Виконання - реалізація запланованих процедур;

Перевірка - контроль та оцінка виконаних процесів і наданих послуг чи товарів з метою їх порівняння з цілями, стандартами та вимогами до продукції чи послуг, а також звітування про отримані результати;

Дія - вжиття заходів для неперервного удосконалення процесних показників.

Метод PDCA є гнучкою системою, яка може бути застосована до управлінських процесів маркетингу у контексті основних та спеціальних функцій менеджменту. Забезпечення та покращення ефективності

маркетингових управлінських процесів можливе завдяки впровадженню зазначеного циклу на всіх рівнях керування організацією: стратегічному, тактичному та оперативному.

Метод PDCA слугує інструментом для досягнення основних завдань у управлінні маркетинговою діяльністю підприємства. До таких завдань відноситься:

дослідження ринкових тенденцій,  
формування маркетингових планів,  
створення та реалізацію рекламних ініціатив,  
встановлення цін, дистрибуцію продукції та послуг,  
впровадження системи збору відгуків від клієнтів для вдосконалення асортименту продукції та покращення сервісу.

Процес управління маркетинговою діяльністю є комплексним та багаторівневим, який охоплює весь шлях від виявлення потреб споживачів до їх реалізації через придбання товарів.

Головна мета управління маркетинговою діяльністю полягає у забезпеченні оптимального рівня споживання, що передбачає:

- Повне задоволення потреб клієнтів.
- Пропонування розширеного вибору товарів.
- Сприяння збільшенню обсягів виробництва, робочих місць та доходів.
- Покращення стандартів якості, асортименту та доступності продукції [30].

Для глибокого розуміння та детального опису процесу маркетингового менеджменту в компанії, потрібно розглянути його ключові функції. М. Мескон виокремлює чотири основні функції: планування, організацію, стимулювання та контролювання. Ці функції є взаємопов'язаними, взаємодоповнюють одна одну і не можуть існувати окремо. Зміни у будь-якій з цих чотирьох функцій неодмінно призведуть до змін у всіх інших, тому маркетинговий менеджмент є складним і цілісним процесом, який вимагає злагодженої роботи кожної з функцій.

Функції маркетингової управління маркетинговою діяльністю підприємства (рис.1.7) демонструють взаємозв'язок між різними завданнями та процесами в маркетингу [31]. Це може включати аналіз ринку, розробку продукту, ціноутворення, просування та розподіл, а також зворотний зв'язок від клієнтів для подальшого вдосконалення. Кожна з цих функцій спрямована на підтримку основної мети маркетингу та забезпечення успіху підприємства на ринку.

<b>Планування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• визначення цілей підприємства;</li> <li>• розпорядження ресурсами;</li> <li>• складання планів та стратегій роботи підприємства</li> </ul>
<b>Організація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• структурування підприємства;</li> <li>• розподіл повноважень;</li> <li>• координація працівників;</li> <li>• проектування структури організації</li> </ul>
<b>Мотивація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• спонукання працівників до дій, які в кінцевому результаті дозволять підприємству досягти запланованих цілей</li> </ul>
<b>Контроль та оцінка</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз роботи організації;</li> <li>• виділення проблем та їх корегування;</li> <li>• визначення, чи прийде підприємство до своєї мети</li> </ul>

Рис.1.7. Функції маркетингової діяльності підприємства [31]

У контексті сучасного конкурентного ринку, кожне підприємство для успішної роботи та прогресу повинна розробити детальну маркетингову стратегію та тактику, що дозволить ефективно виконувати маркетингові завдання. У контексті управління маркетинговими процесами на підприємстві, можливо виділити три основні напрямки:

- Управління маркетинговим відділом;
- Розробка маркетинг-міксу;

- Застосування внутрішнього маркетингу.

При огляді принципів управління маркетинговою діяльністю, багато вчених дійшло до висновку, що сукупність принципів, на яких будується маркетингова діяльність підприємства є достатньо різноплановою (рис.1.8) [32].

<b>Комплексний</b>	•передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв'язування проблем споживачів.
<b>Гнучкості</b>	•гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього.
<b>Цілеспрямованості</b>	•відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
<b>Науковий</b>	•систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та реалізації завдань управління маркетинговою діяльністю, планування, організації та її контролю
<b>Ринковий</b>	•орієнтація на досягнення ринкових результатів збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ослаблення ринкової частки конкурентів тощо.
<b>Функціональний</b>	•орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків.
<b>Управлінський</b>	•створення гнучкої організаційної структури, націленість на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей. Висока кваліфікація кадрів, а також їх постійна спеціальна підготовка.
<b>Кастомізації</b>	•орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів.
<b>Забезпечувальний</b>	•передбачає налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами одного підприємства і підрозділами іншого підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій.
<b>Контролюючий</b>	•Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточний, стратегічний, фінансової діяльності).
<b>Цілеспрямованості</b>	•Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.

Рис. 1. 8. Принципи управління маркетинговою діяльністю [32]

Принципи управління маркетинговою діяльністю припускають, що досягнення підприємством своїх цілей залежить від визначення потреб і запитів

цільових ринків, а також від більш ефективного порівняно з конкурентами задоволення споживачів.

Для побудови ефективного процесу управління маркетинговою діяльністю підприємства, важливо враховувати вплив факторів, які діють зсередини та ззовні на її діяльність. Вплив цих факторів на систему маркетингового менеджменту ілюструється на рис. 1.9 [33].

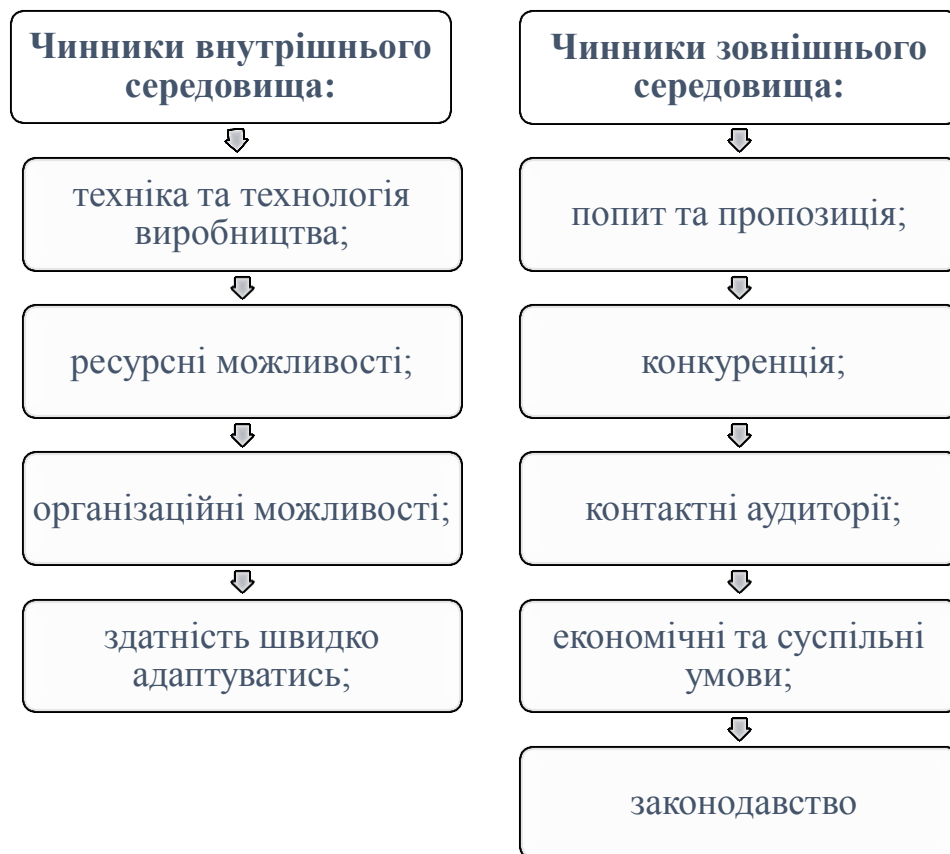


Рис.1.9. Чинники, які впливають на процес управління маркетинговою діяльністю підприємства [33]

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища становить ключовий елемент маркетингового управління компанії. Внутрішнє середовище оцінюється через наявність у компанії робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів, використання сучасних технологій та обладнання, психологічний стан колективу та санітарні умови. Тільки при наявності оптимального внутрішнього середовища компанія може ефективно виробляти товари або надавати послуги, які задовольнятимуть потреби клієнтів.

У системі управління маркетинговою діяльністю підприємства виділяють наступні методи маркетингових досліджень та дій: вивчення зовнішнього середовища; вивчення наявних та планування майбутніх товарів; планування руху та продажів товарів; забезпечення формування збуту та стимулювання пропозиції; забезпечення цінової політики підприємства; розробка стратегічних планів; розробка, контроль та кількісне визначення й оцінка результатів; забезпечення необхідного рівня безпеки використання товару, захисту навколишнього середовища, вимог до споживчих властивостей товару [34].

Аналіз підходів до управління маркетинговою діяльністю дозволив виділити найбільш ефективні з них:

Системний підхід, що передбачає розробку моделі керування маркетинговими процесами на підприємстві, яка служить логічною структурою для опису та оптимізації маркетингового управління;

Процесний підхід, який фокусується на контролі інформаційних потоків через збір, обробку, збереження та використання маркетингових даних за допомогою інформаційних систем;

Комплексний підхід, який ґрунтується на аналізі ринків, визначенні потреб клієнтів, створенні продуктів, ценоутворенні та виборі стратегій просування та дистрибуції;

Організаційний підхід, який базується на принципах соціально відповідального маркетингу і зорієнтований на ефективну адаптацію до маркетингового середовища та задоволення потреб споживача.

Процес управління маркетинговою діяльністю підприємства зображений на рис. 1.10.

Отже, було визначено основу, цілі, завдання, принципи та чинники, які впливають на виконання ключових функцій управління діяльністю підприємства, що створює теоретичну основу для концептуальної системи управління маркетинговою діяльністю (див. рис. 1.11).





Рис. 1.10. Процес управління маркетинговою діяльністю.

(складено автором на основі [35])

Суть запропонованої концепції управління полягає у створенні та застосуванні управлінських рішень для забезпечення ефективного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Основна мета полягає у розробці теоретичних та методичних основ для підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, а також розробка стратегічних напрямів для удосконалення їх практичного застосування в телекомунікаційних підприємствах.

Стратегічною метою є досягнення максимальної ефективності управління маркетинговою діяльністю.

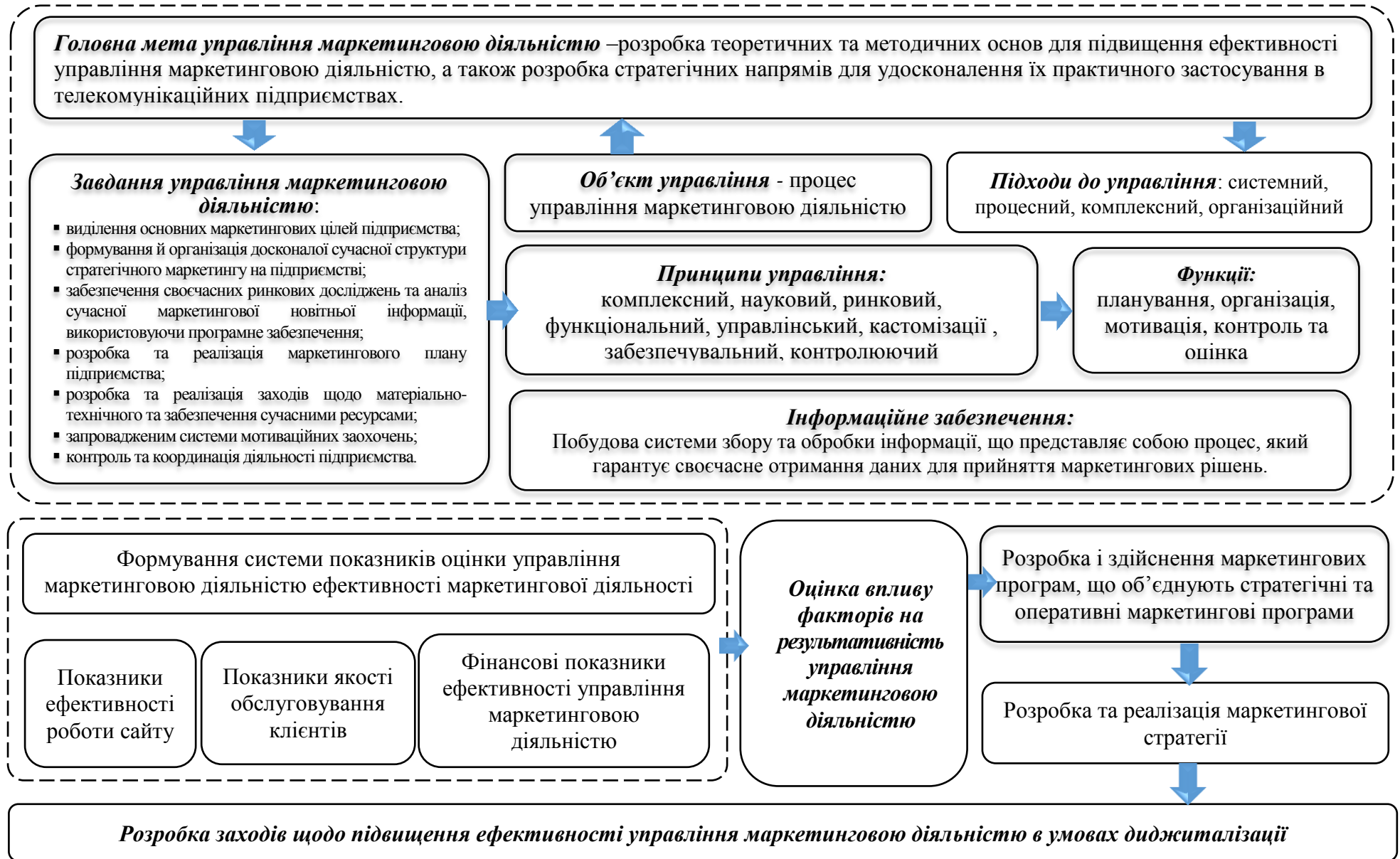


Рис.1.11. Концептуальна схема управління маркетинговою діяльністю підприємства (розроблено автором)

*Концепцію управління маркетинговою діяльністю на підприємстві можна охарактеризувати як комплекс взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, методів та інструментів, які спільно працюють на досягнення ефективності маркетингових ініціатив.*

Отже, маркетингова діяльність є ключовою складовою успіху підприємства та його взаємодії з суспільством. Вона включає в себе планування, координацію та контроль усіх аспектів роботи підприємства. Система маркетингу об'єднує ринкові відносини та інформаційні потоки, що забезпечують зв'язок між підприємством та ринками збуту. Основні компоненти системи управління маркетингом включають встановлення цілей, проведення маркетингових досліджень, аналіз ринку, розробку маркетингових планів та реалізацію маркетингових заходів.

### **1.3. Науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства**

У сучасних умовах глобалізації та впровадження цифрових технологій результативні показники діяльності телекомунікаційних підприємств значною мірою залежать від ефективного управління маркетинговою діяльністю.

Оцінка ефективності управління маркетингової діяльності є важливим процесом, який допомагає визначити доцільність використання обраних маркетингових інструментів у бізнесі, а також вчасно виявляти та усувати недоліки. Формування набору показників є основою для аналізу ефективності, що дозволяє поетапно оцінювати реалізацію стратегії та знаходити відповіді на питання керівників підприємства щодо подальших дій у конкурентному середовищі. Проте відсутність необхідної інформації для контролю та невизначеність при виборі показників ефективності та результативності є суттєвими проблемами.

Питання оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю у цілому на підприємствах розкрито у працях таких вітчизняних та зарубіжних науковців, як: Т. Амблер, Г. Ассель, Є.Б. Анфіногорова, Г. Ассель, С.В. Базарко, Л.В. Балабанова, Т.І. Балановська, Н.В. Бутенко, М.В. Височина, Н.В. Герасимяк, В.Н. Калишенко, Д.В. Качуровський, К.Л. Келлер, М.В. Конишева, Ф. Котлер, Є. В. Крикавський, І.Я. Кулиняк, Дж. Ленсколд, Н.К. Мойсеева, Є. О. Музичка, Л. В. Пан, Н.Ю. Подольчак, Н.В. Струпинська, А.М. Сумец, А.С. Телетов, М.І. Туган-Барановський, Л.М. Філіпішина, В.В. Хорошун, Н.І. Чухрай, В.А. Шаповалов, Т.В. Штучка.

Проте залишається відкритим та дискусійним питання формування системи оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Маркетингова діяльність є одним з найважливіших напрямків стратегічного управління, оскільки ретельно розроблені заходи в сфері маркетингу дозволяють підвищити конкурентоспроможність підприємства, збільшити частку ринку та розширити межі цільових сегментів. Крім того, вони сприяють формуванню позитивного іміджу підприємства та підтримці його ділової репутації. Оцінка ефективності маркетингової діяльності є ключовим показником діяльності підприємства, який відображає ступінь досягнення цілей, поставлених перед маркетинговою службою.

Оцінка успішності маркетингової діяльності здійснюється, щоб переконатися, що аналізоване підприємство чи компанія досягли заданого рівня обсягу продажу, прибутку та інших цілей, сформульованих у маркетингових і стратегічних планах. На даному етапі розвитку маркетингової діяльності наука поки що не виробила єдиних основ всебічної оцінки ефективності маркетингу, доступної для практичного використання у реальній повсюдній діяльності підприємств. Вчені висувають різні гіпотези з приводу того, яка з маркетингових політик буде найефективнішою по відношенню до підприємства будь-якої спрямованості або галузі. Основні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства на основі досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених представлені на рис.1.12.

В. Балабанова, М.І. Туган- Барановський	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінка ефективності маркетингової діяльності проводиться за такими напрямками: покупці, маркетингові інтеграції, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність</li> </ul>
Н.К. Мойсеєва, М.В. Конишева, Н.В. Бутенко	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оцінка ефективності маркетингу проводиться за функціями (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) й узагальнення показників (прибутковість, активність стратегії)</li> </ul>
Г. Ассель	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефективність маркетингової діяльності ототожнюється з ефективністю витрат на маркетинг</li> </ul>
В.А. Шаповалов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефективність маркетингу пов'язується з якістю рішень, що приймаються, та з реалізацією цих рішень</li> </ul>
Ф. Котлер, К.Л. Келлер	<ul style="list-style-type: none"> <li>Акцентується увага на зв'язку показників ефективності маркетингу з чинниками зовнішнього і внутрішнього середовища</li> </ul>
Дж. Ленсколд	<ul style="list-style-type: none"> <li>Вважається, що коли йдеться про виміри в маркетингу, лише показник рентабельності інвестицій здатний представити повну картину як прибутків, так і інвестицій</li> </ul>
Л. Стрий, А. Голубєв, О. Рустамов	<ul style="list-style-type: none"> <li>Маркетингова діяльність оцінюється шляхом побудови математичної моделі показників ефективності:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• підсистем маркетингу;</li> <li>• за видами маркетингової діяльності.</li> </ul> </li> </ul>
Є. Анфіногенова	<ul style="list-style-type: none"> <li>При визначенні ефективності маркетингу виділяються групи показників, які базуються на співвідношенні витрат маркетингу та прибутків або обсягів реалізації</li> </ul>
А. Сумец	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пропонується комплексний підхід до оцінювання ефективності маркетингу за такими напрямками:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• результати реалізації маркетингової діяльності;</li> <li>• сегментація ринку і позиціонування товару;</li> <li>• планування й організація маркетингу.</li> </ul> </li> </ul>

Рис.1.12. Підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності  
(систематизовано автором)

Існує думка, що ефективність маркетингової політики щодо конкретного підприємства має здійснюватися шляхом підсумовування результатів удосконалення виробничої та збутової діяльності з урахуванням оптимального використання можливостей ринку. Інші вважають, що оцінювати ефективність маркетингу слід за такими показниками як кількість покупців, маркетингова інтеграція, адекватність інформації, стратегії, хоча алгоритму розрахунків не існує. Багато хто стверджує, що ефект маркетингової діяльності полягає у зростанні обсягів продажу та збільшенні прибутку. Але це кінцеві результати, і на них впливають, окрім маркетингу, та інші фактори роботи організації – кваліфікація співробітників різних відділів менеджменту, виробничі сили (обладнання, технологія), фінансовий потенціал, тому така оцінка є надто спрощеною і не дуже об'єктивною.

Як відомо, для оцінювання маркетингової діяльності підприємств існують різноманітні фінансові та нефінансові показники.

Серед нефінансових виділяють такі підходи:

- Бренд-аналіз: Вивчення і оцінка впливу бренду на споживачів та репутацію підприємства.
- Порівняльний аналіз комплексу маркетингу: Порівняння ефективності різних маркетингових заходів та стратегій.
- Аналіз політики утримання клієнтів: Визначення здатності підприємства зберігати клієнтів протягом тривалого періоду.
- Життєва цінність клієнтів (customer lifetime value): Оцінка потенційного доходу від одного клієнта протягом всього його життя.
- Модель передбачення чистого доходу від відносин із споживачами: Прогнозування прибутку від взаємодії з клієнтами.
- Модель SCOR (Supply Chain Operations Reference): Зв'язок між бізнес-процесами, показниками ефективності, практиками та вміннями співробітників.
- Психологічна складова: Врахування психологічних аспектів в оцінці ефективності маркетингової діяльності.

Саме ці підходи, на нашу думку, допомагатимуть зрозуміти, наскільки успішно підприємство впроваджує маркетингові стратегії та досягає своїх цілей.

Показники оцінки ефективності маркетингової діяльності необхідно аналізувати та враховувати з багатьох причин. Завдяки їм можна вирішити відразу безліч важливих для підприємства завдань зазначених на рис.1.13.

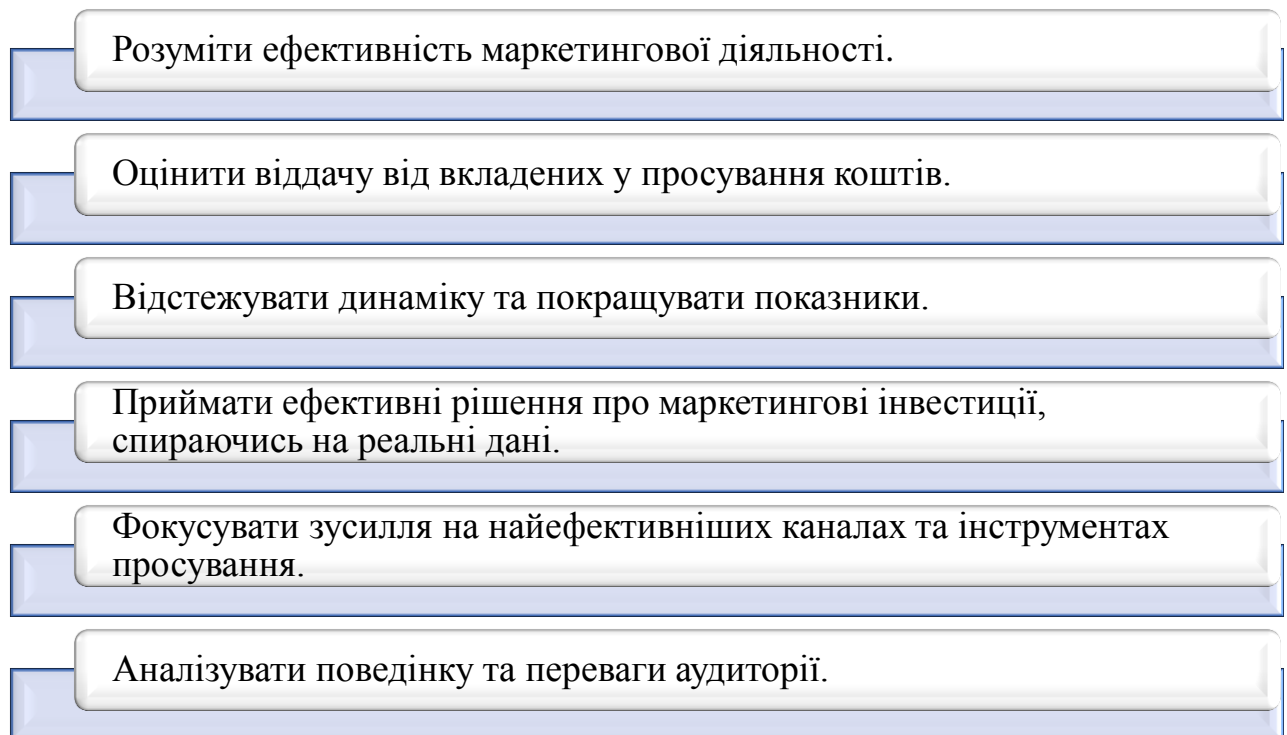


Рис.1.13. Основні завдання оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю *(систематизовано автором)*

Таким чином, розрахунок маркетингових показників дає можливість об'єктивно та точно оцінити поточну ситуацію та направити зусилля у потрібне русло для досягнення бізнес-цілей.

Якщо не аналізувати та не враховувати показники ефективності маркетингу, це може призвести до негативних наслідків для бізнесу:

1. Неможливість оцінити результативність маркетингових кампаній та оптимізувати їх. Без даних важко зрозуміти, що працює, а що ні.
2. Неefективне витрачання маркетингового бюджету. Без аналізу метрик складно грамотно розподілити кошти, через що виникає ризик їхнього перевитрати.

3. Відсутність чітких цілей та КРІ для маркетингу. Без метрик важко поставити конкретні цілі та оцінити прогрес у їхньому досягненні.

4. Нерозуміння потреб та переваг аудиторії, неможливість адаптувати під них маркетинг.

5. Відсутність розуміння сильних та слабких сторін маркетингу компанії, а також можливостей для зростання.

6. Складнощі з прийняттям обґрунтованих рішень.

7. Ризик втратити конкурентні переваги, якщо конкуренти активно використовують маркетингові показники та формують свою стратегію на їх основі, а ви цього не робите.

Отже, для того, щоб стратегія просування справді була ефективною, необхідно правильно вибирати маркетингові показники, ретельно їх аналізувати та приймати правильні рішення. На рис.1.14. наведено напрями оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю (систематизовано автором)

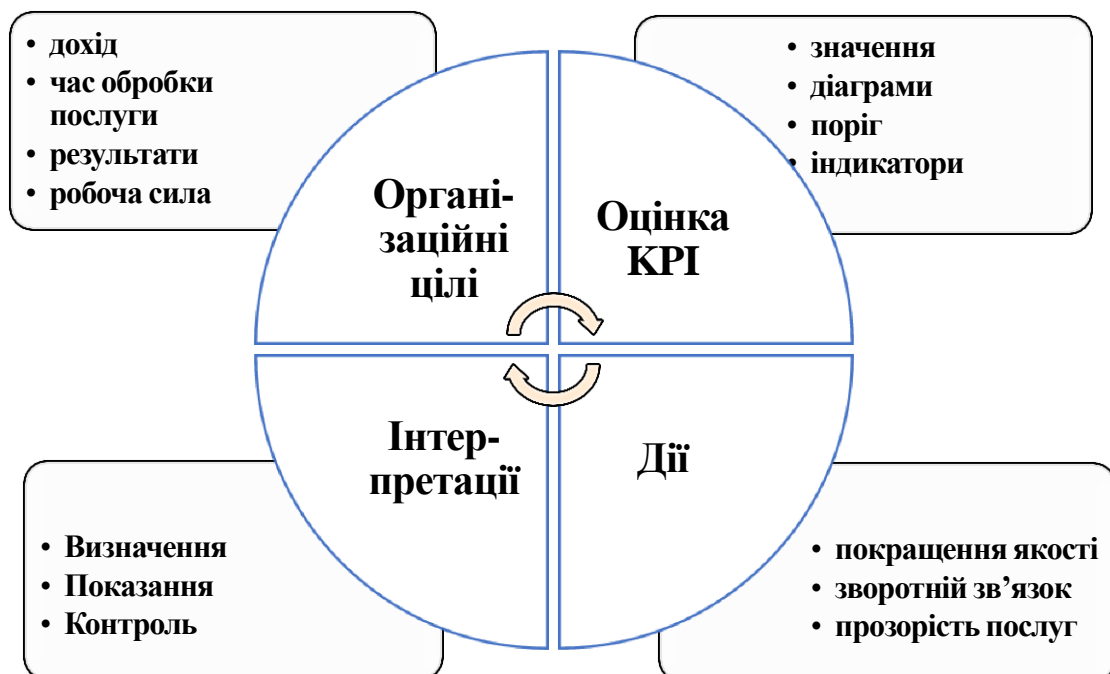


Рис.1.14. Напрями оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю (систематизовано автором)



При створенні системи оцінювання маркетингових показників критично важливо врахувати методологічні основи. Ці основи можна класифікувати на п'ять основних груп:

- 1) Загальна система показників: Описує різноманітні аспекти маркетингових зусиль і відображає загальний стан, структуру та прогрес маркетингових інструментів, включно з їх окремими елементами.
- 2) Статистична система показників: Застосовується на різних рівнях управління, від індивідуальних компаній до асоціацій, галузей та економічних секторів.
- 3) Система нефінансових показників: Використовується для аналізу маркетингової діяльності компаній.
- 4) Взаємозв'язки між показниками: Виявлення та аналіз цих зв'язків є ключовим для розуміння динаміки, факторів та ефективності маркетингових зусиль.
- 5) Інтеграція кількісних та якісних оцінок: Враховуються при формулюванні стратегій дослідження та корелюють з методами збору даних.

Це дозволяє забезпечити систематизований погляд на оцінку маркетингової ефективності.

На основі вищезазначених п'яти груп можна сформулювати вимоги до системи показників оцінки маркетингової діяльності:

- Детальна оцінка рівня маркетингового забезпечення ринкової діяльності підприємства: Виявлення прогресивних методів та ідентифікація проблем у процесі управління маркетингом.
- Вивчення факторів середовища маркетингу та їх вплив на кінцевий результат: Аналіз впливу зовнішніх чинників на ефективність маркетингової діяльності.
- Вибір напрямків удосконалення маркетингової діяльності підприємства: Визначення пріоритетних областей для подальшого розвитку.
- Розроблення заходів щодо розвитку маркетингової діяльності: Врахування першочергових напрямків та реальних можливостей підприємства.

– Формування довгострокових стратегій і комплексних програм удосконалення управління маркетингом: Визначення перспектив розвитку окремих елементів та покращення їх взаємодії.

Ці вимоги сприяють організації системного підходу до оцінювання маркетингової діяльності.

Коли стає зрозуміло на яких принципах ґрунтується побудова системи показників маркетингової діяльності та які вимоги висуваються до даної системи можна переходити до деталізації процесу оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємств. Процес оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємств, об'єктивність якої залежить від повноти, якості та достовірності інформації, при впровадженні та реалізації маркетингової стратегії розвитку підприємства пропонується здійснювати в рамках чотирьох етапів, які представлені на рис. 1.15.



Рис. 1.15. Етапи проведення оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства (систематизовано автором [124,125])

На першому етапі визначаються стратегічні маркетингові цілі та терміни їх досягнення. Також розробляються тактичні заходи, які дозволять досягти стратегічних цілей і розробити можливі сценарії розвитку подій.

На другому етапі формується набір показників результативності та ефективності маркетингової діяльності підприємства, серед яких кількісні показники, що характеризують загальні обсяги і темпи продажу послуг, та якісні, що розкривають умови розвитку діяльності підприємства (табл.1.1).

Для розробки системи показників ефективності управління маркетинговою діяльністю запропоновані метрики [123]. Ці показники є ключовими для вимірювання відповідності маркетингових ініціатив. Вони дозволяють оцінити ефективність різних стратегій та адаптувати плани для поліпшення показників. Також це інструменти для компаній, щоб зрозуміти, наскільки успішно вони приваблюють та утримують своїх клієнтів і яким чином можна оцінити фінансову вигоду від маркетингових вкладень.

На третьому етапі аналізується поточний стан маркетингової діяльності підприємства за допомогою системи показників, що передбачає дослідження внутрішньої інформації підприємства, бухгалтерської звітності, можливостей підприємства та розрахунок поточних показників розвитку підприємства для подальшого порівняння їх зміни в процесі та після реалізації маркетингової стратегії.

Після розрахунку всіх необхідних показників та їх зміни запропоновано використання індексного методу для оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю за трьома блоками системи показників.

На четвертому етапі розробляються коригуючі заходи для прийняття управлінських рішень щодо ефективності маркетингової діяльності підприємства.

Таблиця 1.1.

## Система показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації

№	Визначення	Формула
<b>1. Показники ефективності роботи сайту</b>		
1.	CCR - коефіцієнт конверсії (Conversion Rate). Демонструє, який відсоток відвідувачів сайту чи іншого каналу комунікації робить бажану дію (наприклад, заповнює форму, підписується на розсилку, завантажує файл, робить покупку тощо).	$CCR = \text{кількість відвідувачів, які вчинили цільову дію} / \text{кількість відвідувачів за обраний період} * 100 \%$
2.	CTR - показник клікабельності (Click- through rate). Демонструє, який відсоток від загальної кількості показів рекламного оголошення в Інтернеті призводить до натискання на нього.	$CTR = \text{кількість кліків по об'яві} / \text{кількість показів} * 100 \%$
3.	CPC – вартість за клік (Cost Per Click). Демонструє, скільки грошей платять за кожен клік за рекламним оголошенням в інтернеті.	$CPC = \text{витрати на рекламу} / \text{кількість кліків за рекламу}$
4.	CPL - вартість ліда (Cost Per Lead). Показує скільки грошей витрачається на залучення одного потенційного покупця / клієнта, який зацікавлений у продукті або послугі.	$CPL = \text{загальна сума фінансових вкладень у маркетинг} / \text{кількість отриманих лідів}$
5.	SAW – показник обізнаності послугами (Service awareness). Показує, скільки обізнаних користувачів в загальній чисельності цільової аудиторії.	$SAW = \text{кількість обізнаних користувачів} / \text{загальна чисельність цільової аудиторії}$
6.	ACL - рівень вартості реклами (Advertising cost level). Загальна вартість реклами включає в себе постійні та змінні витрати на рекламу.	$ACL = \text{постійні витрати на рекламу} + \text{змінні витрати на рекламу}$

$$I_{SP} = \sqrt{I_{CCR} * I_{CTR} * I_{CPC} * I_{CPL} * I_{SAW} * I_{ACL}}$$

Де,  $I_{SP}$  – індекс ефективності роботи сайту;  
 $I_{CCR}$  – індекс зміни коефіцієнту конверсії;  
 $I_{CTR}$  – індекс зміни показника клікабельності;  
 $I_{CPC}$  – індекс зміни вартості за клік;  
 $I_{CPL}$  – індекс зміни вартості ліда;  
 $I_{SAW}$  – індекс зміни показника обізнаності послугами;  
 $I_{ACL}$  – індекс зміни рівня вартості реклами.

## Продовження таблиці 1.1

№	Визначення	Формула	
<b>2. Показники якості обслуговування клієнтів</b>			
1.	CAC - ціна залучення клієнта (Customer Acquisition Cost). Демонструє, скільки грошей витрачається на те, щоб перетворити потенційного клієнта на реального покупця.	$CAC = \text{сума всіх витрат на залучення} / \text{кількість клієнтів, яких вдалося залучити}$	$I_{SCQ} = \sqrt{I_{CAC} * I_{CAR} * I_{CR} * I_{AGR} * I_{RC} * I_{CRR} * I_{NPS}}$ <p>Де, <math>I_{SCQ}</math> – індекс якості обслуговування клієнтів;  <math>I_{CAC}</math> – індекс зміни ціни залучення клієнта;  <math>I_{CAR}</math> – індекс зміни коефіцієнту кинутих кошиків;  <math>I_{CR}</math> – індекс зміни показника відтоку клієнтів;  <math>I_{AGR}</math> – індекс зміни швидкості розширення аудиторії;  <math>I_{RC}</math> – індекс зміни показника відтоку доходу;  <math>I_{CRR}</math> – індекс зміни коефіцієнту утримання клієнтів  <math>I_{NPS}</math> – індекс зміни рівня задоволеності клієнтів</p>
2.	CAR - коефіцієнт кинутих кошиків (Customer Abandonment Rate). Демонструє відсоток користувачів, які поклали товар у кошик, але так і не дійшли до покупки.	$CAR = \text{кількість користувачів, які кинули товар у кошик} / \text{кількість користувачів, які додали товар до кошика}$	
3.	CR - показник відтоку клієнтів (Churn Rate). Демонструє, який відсоток від загальної кількості замовників уникає вас за певний період часу.	$CR = (\text{кількість втрачених клієнтів за певний термін} / \text{сума загальної кількості клієнтів на початок цього терміну та кількості нових клієнтів}) * 100 \%$	
4.	AGR - швидкість розширення аудиторії (Audience Growth Rate). Показує відсоткове зростання клієнтської бази за певний період.	$AGR = \text{кількість нових підписників} / \text{кількість усіх підписників} * 100 \%$	
5.	RC - показник відтоку доходу (Revenue Churn). Показує втрачений прибуток після уходу клієнта.	$RC = MRR, \text{ втрачений за період} / MRR \text{ з початку періоду}$	
6.	CRR - коефіцієнт утримання клієнтів (Customer Retention Rate). Частина клієнтів, що використовували послуги вашої компанії протягом певного періоду.	$CRR = (E - N) / S * 100\%$ , де $E$ – загальна кількість покупців в кінці певного періоду (місяць/квартал/рік), $N$ – кількість нових покупців, які з'явилися за цей період, $S$ – кількість старих клієнтів, які вже існували на початку обраного періоду	
7.	NPS - індекс задоволеності клієнтів (Net Promoter Score). Показує, наскільки користувачі лояльні до бренду і готові рекомендувати його іншим людям.	$NPS = \text{відсоток задоволених клієнтів} - \text{відсоток незадоволених клієнтів (за 10-бальною шкалою, 0-6 – незадоволений клієнт, 7-10 – задоволений клієнт)}$	

## Продовження таблиці 1.1

№	Визначення	Формула	
<b>3. Показники результативності маркетингової діяльності</b>			
1.	SOM - частка ринку (Serviceable Obtainable Market) Показує, який відсоток від загального обсягу продажу у галузі припадає саме на вашу компанію	$SOM = \text{обсяг продажів} / \text{загальний обсяг продажів у галузі} * 100$	$I_{MP} = \sqrt{I_{SOM} * I_{ROS} * I_{RME} * I_{ROI} * I_{ROMI} * I_{ROAS}}$ <p>Де, <math>I_{MP}</math> – індекс результативності маркетингової діяльності  <math>I_{SOM}</math> – індекс зміни частки ринку;  <math>I_{ROS}</math> – індекс зміни рівень рентабельності продажів;  <math>I_{RME}</math> – індекс зміни рівня маркетингових витрат;  <math>I_{ROI}</math> – індекс зміни коефіцієнту окупності інвестицій;  <math>I_{ROMI}</math> – індекс зміни коефіцієнту ефективності маркетингових витрат;  <math>I_{ROAS}</math> – індекс зміни коефіцієнту окупності витрат на рекламу</p>
2.	ROS - рівень рентабельності продажів (Rest of Sales). Коефіцієнт ROS дозволяє оцінити чи ефективно працює бізнес, чи виправдані витрати на реалізацію послуг, просування і дистрибуцію.	$ROS = \text{Чисти прибуток} / \text{дохід від реалізації послуг}$	
3.	RME - Рівень маркетингових витрат (Rate of Marketing Expenses). Показує, питому вагу маркетингових витрат в загальному доході від реалізації послуг	$RME = \text{маркетингові витрати} / \text{дохід від реалізації послуг}$	
4.	ROI – коефіцієнт окупності інвестицій (Return On Investment). Показник, що відображає фінансову ефективність маркетингових та рекламних зусиль підприємства. Аналіз рентабельності інвестицій допомагає оцінити витрати на маркетинг в порівнянні з отриманим прибутком.	$ROI = \text{Чистий прибуток} / \text{загальний обсяг інвестицій}$	
5.	ROMI – коефіцієнт ефективності маркетингових витрат (Return On Marketing Investment). ROMI повідомляє, скільки грошових коштів ви генеруєте на кожну гривню, яку витратили на маркетинг.	$ROMI = (\text{маркетинговий дохід} - \text{маркетингові витрати}) / \text{маркетингові витрати} * 100\%$	
6.	ROAS – коефіцієнт окупності витрат на рекламу Показує, скільки гривень доходу отримуємо з кожної проінвестованої гривні в рекламну кампанію.	$ROAS = \text{дохід} / \text{витрати на рекламу}$	
Інтегральна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю			$I_{EMMA} = \sqrt{I_{SP} * I_{CSQ} * I_{MP}}$

Джерело: систематизовано автором

Оскільки маркетингова діяльність підприємства є різноаспектною, то оцінювати ефективність маркетингової діяльності, на нашу думку, доцільно за такими напрямками: ефективність реалізації функцій маркетингу, ефективність реалізації комплексу маркетингу та ефективність використання ресурсів маркетингу

### **Висновки до першого розділу**

1. Обґрунтовано роль digital-маркетингу в контексті управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації шляхом визначення основних завдань digital-маркетингу, їхнього ранжування за ступенем важливості та частоти застосування. Запропоновано власну дефініцію «digital-маркетинг», визначено передумови та побудовано еволюційне плато видів digital-маркетингу та наведено характеристики його основних інструментів.. Визначено переваги digital-маркетингу для прийняття оптимальних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

2. Наведено сутність, визначення та характеристику основних елементів запропонованої концепції управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації, яка визначає основу, цілі, завдання, принципи та чинники, які впливають на виконання ключових функцій управління, містить комплекс взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, методів та інструментів, які спільно працюють на досягнення ефективності маркетингових ініціатив.

3. Сформовано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, який включає завдання, напрямки оцінювання, сформовані методологічні підходи, обґрунтування вимог, етапи проведення та запропоновану систему показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

## РОЗДІЛ 2

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

### 2.1. Моніторинг чинників розвитку телекомунікаційних підприємств

Для стабільного функціонування телекомунікаційних підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України необхідно шукати нові джерела ефективності господарської діяльності. Склад чинників розвитку телекомунікаційних підприємств - це система, яка має безліч елементів і внутрішніх зв'язків, які залежать від багатьох факторів. В умовах диджиталізації економіки та суспільства, прискорення глобалізаційних процесів розвиток телекомунікаційних підприємств має базуватися на використанні новітніх технологій, які відповідають міжнародним стандартам, враховувати необхідність технологічної взаємодії всіх мереж при наданні телекомунікаційних послуг, забезпечити підвищення ефективності їх функціонування [36]. Для вирішення зазначеної проблеми певний інтерес являють праці вчених, у яких закладено основні теоретичні положення та практичні аспекти формування чинників розвитку телекомунікаційних підприємств, а саме - зарубіжних дослідників: Дж. К. Левінсон, С. Я. Соммерсбі, Ст. Юрветсан, Т. Дрейпер, А. Томпсон, Дж. Стрікленд та ін., та роботи вітчизняних вчених, зокрема, таких, як: О. Апарова, С. Боняр, О. Гавриш, О. Гудзь, О. Гусєва, І. Дяченко, І. Зеліско., О. Карпенко, О. Князева, І. Ковшова, В. Колосок, Т. Копань, О. Кулаков, Л. Лазоренко, Т. Лук'янець, І. С. Оборська, І.Охріменко, О. Пальчук, О. Патряк, І. Седікова, І. Тюндер, З. Шершньова та ін.

Враховуючи виключний внесок зазначених авторів у теорію та практику розвитку телекомунікаційних підприємств, та, спираючись на імплементацію



досліджень фахівців в сфері управління маркетинговою діяльністю, сформулюємо основні методичні положення моніторингу чинників розвитку телекомунікаційних підприємств.

До основних чинників розвитку телекомунікаційних підприємств, які безпосередньо впливають на ефективність проведення маркетингової діяльності О. Гавриш пропонує віднести чинники макросередовища, мікросередовища та внутрішнього середовища підприємства, залежно від розмірів підприємства, його фінансового стану, місця на ринку, рівня конкурентоспроможності тощо (рис.2.1) [37].

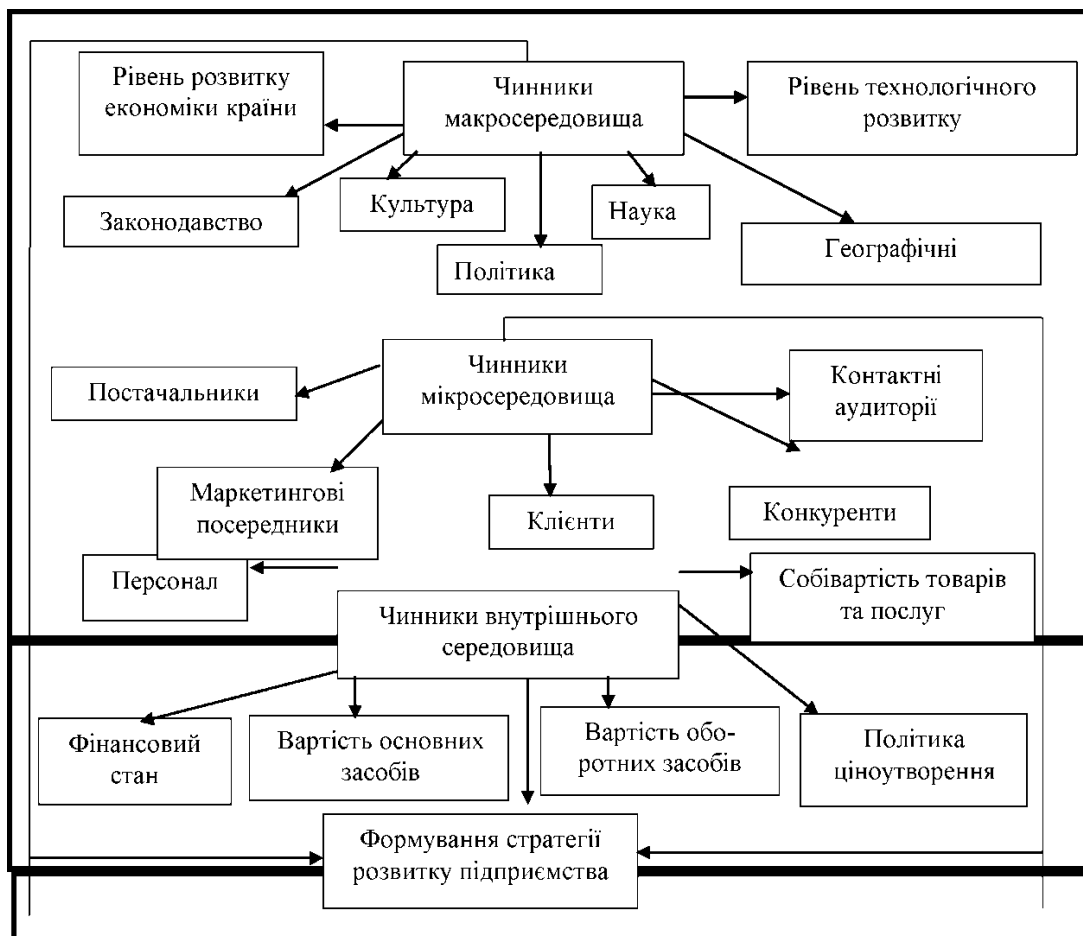


Рис.2.1. Чинники розвитку підприємств телекомунікацій [37].

Слушний підхід щодо систематизації чинників розвитку підприємств телекомунікацій у системні, технологічні, структурні та ринкові, наведено у роботі Т. Копаня (рис.2.2) [38].

Відповідно до досліджень О. Карпенко слід враховувати процес інтелектуалізації життєдіяльності суспільства, зокрема Індекс розвитку

інформаційно- комунікаційних технологій [39].



Рис.2.2. Систематизація чинників розвитку підприємств телекомунікацій [37].

І. Тюндер пропонує пов'язувати чинники розвитку телекомунікаційного підприємства із чинниками розвитку галузі та із загальними тенденціями розвитку економіки України [36].

Однак, дані автори не враховували особливості здійснення діяльності підприємствами телекомунікацій за сучасних складних умов. Деякі з ключових проблем зображено на рис. 2.3. Ці виклики вимагають від телекомунікаційних компаній гнучкості, інноваційного підходу та виваженого стратегічного планування. Тому запропонована систематизація чинників розвитку телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах, яка враховує проблеми воєнного часу та глобалізаційні виклики (рис.2.4).

В умовах воєнних дій українські телекомунікаційні оператори, такі як ПрАТ «Київстар», ПрАТ «Датагруп» та ПрАТ «Фарлеп-Інвест», демонструють

високий ступінь мужності та професіоналізму, працюючи над відновленням зв'язку навіть під обстрілами. Це забезпечує критично важливі лінії зв'язку для цивільних та військових, підтримуючи соціальну стабільність та безпеку.

<b>Регуляторні зміни</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідність адаптації до законодавчих і регуляторних вимог, що постійно змінюються, особливо в умовах політичної та економічної нестабільності</li> </ul>
<b>Кібербезпека</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Захист від кібератак та забезпечення безпеки даних користувачів, що є особливо актуальним у світлі збільшення кількості кіберзагроз</li> </ul>
<b>Технологічні інновації</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необхідність інвестування в нові технології та оновлення існуючих систем для підтримки конкурентоспроможності та задоволення потреб клієнтів</li> </ul>
<b>Конкуренція</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильна конкуренція як з боку місцевих, так і міжнародних компаній, що потребує розробки ефективних стратегій управління та маркетингу</li> </ul>
<b>Інвестиції</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Потреба в інвестиціях для розвитку інфраструктури, розширення мережі та впровадження нових послуг</li> </ul>
<b>Якість обслуговування</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтримка високого рівня якості обслуговування для утримання клієнтів та залучення нових</li> </ul>

Рис. 2.3. Ключові проблеми телекомунікаційних підприємств в Україні  
(систематизовано автором)

Пропонується взяти до уваги важливий за умов психологічного навантаження працівників в умовах війни такий чинник як організація належного комунікаційного клімату в компанії.



Рис. 2.4. Систематизація чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств у сучасних умовах (побудовано автором за [36-39])

Слід зазначити, що комунікаційний клімат – це атмосфера або "тон" взаємодії всередині організації, яка впливає на відкритість та ефективність спілкування між співробітниками. Він може бути довірчим, підтримуючим, відкритим, що сприяє співпраці та позитивному робочому середовищу, або ж напруженим та конфліктним, що може призвести до проблем у комунікації та зниження продуктивності.

Розглянемо українську компанію ПрАТ «Київстар». Це один з найпривабливіших роботодавців України. Комунікаційний клімат у компанії «Київстар» відіграє важливу роль у її діяльності та взаємодії з клієнтами та співробітниками. Він впливає на такі аспекти, як задоволеність працівників, ефективність роботи, інноваційність та загальну продуктивність.

Згідно з дослідженнями, у ПрАТ «Київстар» виділяють три види соціально-психологічного клімату: сприятливий, несприятливий і нейтральний. Ці види мають різний характер та мобілізаційну спрямованість, впливають на продуктивність й ефективність сумісної діяльності, на рівень прийнятих рішень, а також на саморозвиток особистості працівників.

Позитивний комунікаційний клімат сприяє відкритому обміну ідеями, підвищує мотивацію та задоволеність працівників, а також зміцнює лояльність клієнтів. Він також важливий для створення інноваційного середовища, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї та пропозиції. У ПрАТ «Київстар» працюють віддані своїй справі професіонали. Всі співробітники поділяють місію ПрАТ «Київстар» і їх об'єднують спільні цінності.

Компанія приваблює найкращих спеціалістів і є найбільшим платником податків на ринку телекомунікацій, найкращим роботодавцем та соціально відповідальною компанією. У компанії реалізуються програми матеріальної та нематеріальної мотивації. Особлива увага приділяється ветеранам та людям з інвалідністю. Пріоритетною темою компанії є розвиток корпоративної культури. Незалежно від віку, статі, досвіду на першому місці – здібності співробітників. Співробітники розробляють проекти, в яких кожен знайде щось цікаве для себе.

Таким чином, Київстар дбає як про своїх співробітників, так і про їхні родини [40].

ПрАТ «Датагруп» є одним з найбільших операторів зв'язку в Україні і відома своїми інноваційними підходами на ринку телекомунікацій. ПрАТ «Датагруп» активно інвестує у розвиток своїх послуг та інфраструктури, пропонуючи широкий спектр послуг, включаючи 2G, 3G, LTE Advanced, та LTE Advanced Pro. У 2018 році компанія стала першим оператором в Україні, який запустив швидкісний зв'язок 4G. Щодо комунікаційного клімату, ПрАТ «Датагруп» прагне до відкритості та інноваційності, що відображається у їх корпоративній культурі та способу взаємодії з клієнтами. Компанія також відзначена за свої ініціативи у сфері цифрових технологій та сервісів самообслуговування. ПрАТ «Датагруп» керується принципом відповідального ведення бізнесу. Компанія дбає про довкілля, сприяє формуванню інклюзивного суспільства, бореться з шахрайством і корупцією, інвестує в українську технологічну освіту [41].

ПрАТ «Фарлеп-Інвест», що є одним з провідних операторів зв'язку в країні, публічно звітує про свою стратегію сталого розвитку та ініціативи. Компанія зосереджена на трьох основних напрямках: відновлення інфраструктури у прифронтових регіонах, розширення покриття на заході та в центрі України, та підтримка абонентів в країні та за кордоном.

Комунікативний клімат ПрАТ «Фарлеп-Інвест» характеризується відкритістю та прозорістю, з акцентом на створення довгострокової цінності для суспільства через якісні та стабільні послуги зв'язку. Стратегія компанії до 2024 року побудована навколо шести пріоритетних цілей, серед яких цифрова рівність, розвиток корпоративної культури, управління людським капіталом, відповідальний ланцюг постачання, податковий та економічний внесок, міцна система комплаєнсу та вплив на навколишнє середовище [42].

Ефективний комунікаційний клімат на телекомунікаційних підприємствах сприяє покращенню взаєморозуміння, збільшенню задоволеності роботою та підвищенню загальної ефективності організації (рис.2.5).



Рис.2.5. Методи поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах *(авторська розробка)*

Розглянемо методи, які допоможуть створити позитивний комунікаційний клімат, що сприятиме ефективній роботі та підвищенню задоволеності співробітників:

1. Створення відкритої та довірчої атмосфери допоможе співробітникам почуватися комфортніше при висловленні своїх думок та ідей.
2. Регулярні збори та обмін інформацією допомагає всім бути в курсі поточних подій та планів.
3. Чітке донесення цілей та завдань допомагає розуміти загальні цілі компанії та свою роль у їх досягненні.
4. Використання ефективних інструментів комунікації. Це включає електронну пошту, месенджери, корпоративні портали та соціальні мережі.
5. Підтримка відкритої двосторонньої комунікації дає можливість співробітникам не лише отримувати інформацію, а й висловлювати свої

пропозиції та зауваження. Покращуючи зворотний зв'язок, регулюючи потік інформації, фільтруючи інформацію та оптимізуючи структуру комунікаційного процесу, можна підвищити ефективність комунікації.

6. Організація командних заходів та тренінгів сприяє згуртованості команди та розвитку комунікативних навичок.

7. Постійне вдосконалення комунікативних процесів дає можливість регулярно аналізувати та покращувати спілкування всередині компанії.

8. Заохочення командної роботи та співробітництва покращує взаєморозуміння та спілкування між співробітниками [43].

Щоб зрозуміти реальний вплив комунікаційного клімату на розвиток підприємства, наведемо кілька успішних прикладів покращення комунікації на підприємствах різних сфер діяльності (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

### Приклади покращення комунікації в організаціях

Методи покращення комунікації	Практичні приклади
Впровадження корпоративного блогу	ІТ-компанія, створила внутрішній корпоративний блог. Співробітники могли публікувати статті, ділитися досвідом та обговорювати актуальні питання. Це сприяло обміну знань, підвищенню прозорості та зміцненню командного духу.
Регулярні мітинги та стендапи	Виробник товарів народного споживання, впровадив щоденні стендапи для команд розробки та виробництва. Щоранку співробітники обговорювали поточні завдання, проблеми та плани. Це допомогло покращити координацію та знизити ризики.
Навчання навичкам активного слухання	В одній з фінансових компаній були проведені тренінги з активного слухання для менеджерів. Співробітники навчилися ставити питання, виявляти потреби та краще розуміти своїх колег. Це значно підвищило якість комунікації всередині організації.
Створення віртуальних команд	Міжнародна компанія, що має офіси в різних країнах, створила віртуальні команди для спільної роботи над проектами. За допомогою відеоконференцій та хмарних інструментів співробітники ефективно спілкувалися, ділилися інформацією та досягали спільних цілей.
Формування культури зворотного зв'язку	HR-директор великої роздрібною мережі, запровадила систему анонімних анкетувань серед співробітників. Це дозволило виявити проблеми та запропонувати конструктивні рішення для покращення комунікації.

*Джерело: систематизовано автором*



Цей досвід може бути дуже корисний для телекомунікаційних підприємств. Треба пам'ятати, що успішне покращення комунікації потребує постійних зусиль та підтримки з боку керівництва та всіх співробітників підприємства. [50].

Ось ще кілька підходів та методів, які допоможуть оцінити та покращити комунікацію у телекомунікаційній компанії:

1. Систематичний аналіз відгуків користувачів. Важливий зворотний зв'язок від співробітників щодо якості комунікації через анонімні анкети, фокус-групи чи особисті розмови. Аналізуючи отримані дані, легко виявити області для покращення.

2. Використання спеціалізованих інструментів моніторингу комунікації таких як система обліку звернень, аналізатори електронної пошти чи внутрішні соціальні мережі. Вони допоможуть відстежувати обсяг та якість спілкування.

3. Проведення тренінгів для співробітників з активного слухання, асертивності, письмової та усної комунікації допоможе підвищити якість спілкування всередині організації.

4. Створення відкритої корпоративної культури підтримає атмосферу довіри та відкритості. Співробітники повинні почуватися комфортно при спілкуванні з колегами та керівництвом.

5. Вимірювання ключових показників, які відображають якість комунікації. Це може бути час відповіді на запити, кількість звернень чи рівень задоволеності співробітників.

6. Регулярне оновлення стратегії комунікації, бо комунікаційні потреби можуть змінюватися з часом. Постійно аналізуйте та оновлюйте свої підходи до комунікації [44; 45].

Успішний моніторинг комунікаційного клімату допомагає покращити взаємодію між співробітниками, підвищити ефективність та досягти корпоративних цілей. При покращенні комунікаційного клімату в організації важливо уникати низки поширених помилок таких як:

- ігнорування думок співробітників, тут важливо враховувати та цінувати думки кожного члена команди;
- відсутність відкритості в комунікації може призвести до непорозуміння та недовіри;
- надмірна формалізація спілкування, а занадто суворі правила можуть придушувати ініціативу та творчий підхід;
- недооцінка важливості неформального спілкування, бо неформальні зустрічі та розмови сприяють зміцненню командного духу;
- нехтування культурними відмінностями, так у багатонаціональних та мультикультурних командах важливо поважати та брати до уваги різноманітність;
- відсутність зворотного зв'язку, бо регулярний зворотний зв'язок допомагає співробітникам розуміти, як їхня робота впливає на загальні результати;
- затримка у вирішенні конфліктів, а своєчасне вирішення конфліктів запобігає їх ескалації та зберігає здорову робочу атмосферу;
- неврахування індивідуальних особливостей співробітників, підхід "один для всіх" не часто буває ефективним у комунікації [46-49].

Уникаючи цих помилок, можна значно покращити комунікаційний клімат і, як наслідок, підвищити загальну ефективність та продуктивність організації.

Щоб оцінити та покращити внутрішні та зовнішні чинники розвитку на телекомунікаційних підприємствах, потрібно провести моніторинг. Зазвичай під час такого моніторингу відзначають такі ключові аспекти, як:

- Статистичний аналіз мереж – вивчення та аналіз стану, перспектив і тенденцій розвитку телекомунікаційних мереж.
- Оцінка якості послуг – розробка методик для оцінки якості телекомунікаційних послуг, включаючи теоретико-множинні моделі та алгоритми ранжирування.
- Трансформація комунікаційних мереж – дослідження змін у комунікаційних мережах та їх вплив на клімат усередині компаній [46].

Ці аспекти допомагають компаніям адаптуватися до мінливих ринкових умов і вдосконалювати свої стратегії розвитку для досягнення кращих результатів.

Ринок телекомунікаційних послуг в Україні є одним з найбільш прибуткових і динамічних ринків. Цей ринок є основою для включення України в світовий економічний та інформаційний простір. Подальший розвиток телекомунікаційного ринку країни можна розглядати як ключовий фактор для піднесення національної економіки, зростання бізнесу та інтелектуальної активності суспільства, а також зміцнення авторитету країни на міжнародній арені.

У 2023 році Україна зайняла 15-те місце серед 34 європейських країн за рівнем професійних навичок населення в галузі бізнесу, технологій та науки про дані. Це на шість позицій вище, ніж результат у 2022 році (рис.2.6).

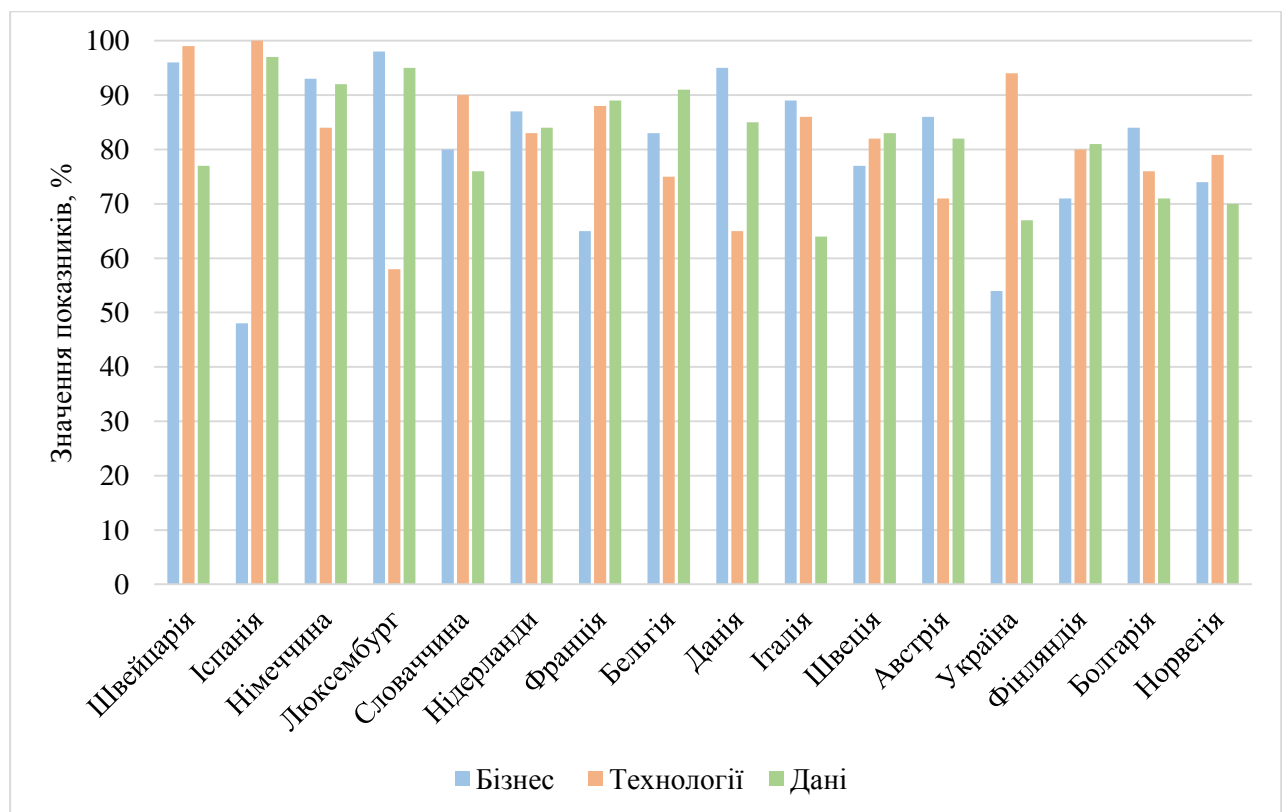


Рис. 2.6. Рейтинг України серед країн Європи за рівнем професійних навичок населення в галузі бізнесу, технологій та науки за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

Розвиток програм, спрямованих на залучення більшої кількості людей різного віку до ІТ-професій, може відігравати важливу роль у зміцненні національного бренду України. Це може стати потужним сигналом для міжнародної ІТ-спільноти. Проте для досягнення цього впливу на комунікаційну культуру важливо якісно комунікувати з чітко визначеною цільовою аудиторією.

За даними рейтингу сприйняття глобальним населенням рівня розвитку освіти та науки, що був опублікований на початку 2023 року і базується на даних з 2022 року, Україна зайняла 55-те місце серед 121 країни світу. Це місце спільне з Грецією, Індонезією, Болгарією, Словаччиною, Уругваєм, Румунією, Кубою, Мальтою, Парагваєм, Іраном, Барбадосом та Гондурасом. Незважаючи на зростання загальної оцінки на 0,1 бали (до 2,7), Україна протягом року втратила 10 позицій у міжнародному рейтингу (рис.2.7).



Рис. 2.7. Місце України за рейтингом сприйняття населенням рівня розвитку освіти та науки за 2023 рік (складено автором на основі [51-55])

За даними дослідження, світове сприйняття України з точки зору технологічного розвитку є відносно позитивним. Особливо високо оцінюються

рівень освіченості та професійні навички українців. Україна займає впевнені позиції серед 87 країн світу.

1. Рівень освіченості відображає можливості людей набувати знання та вміння для повноцінної та різноманітної участі в сучасному суспільстві та внеску в це життя. Це також визначає розвиток та ефективне використання людського потенціалу (рис.2.8).

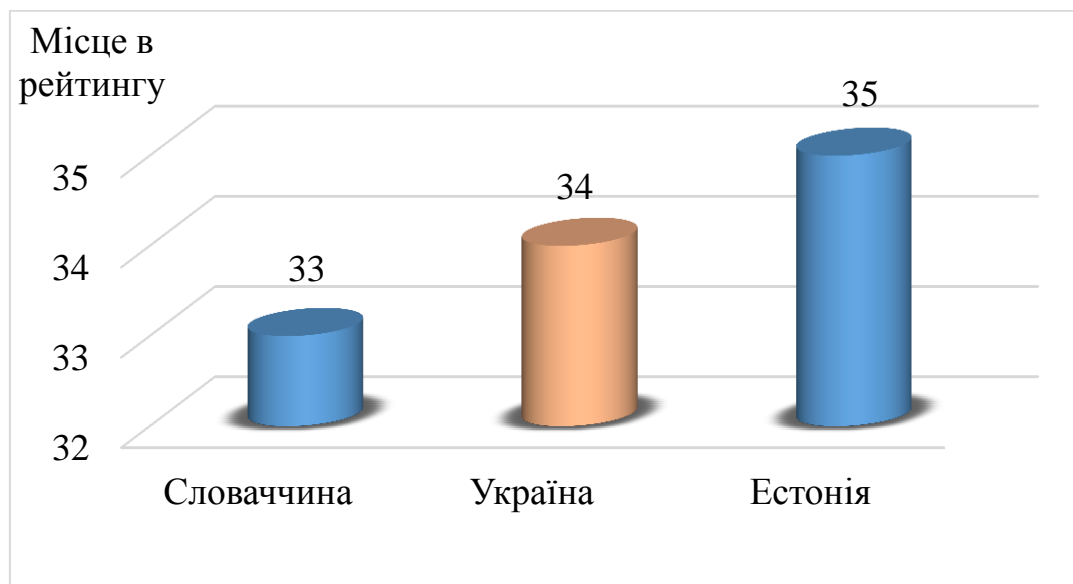


Рис.2.8. Рівень освіченості населення за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

В 2023 році Україна займала 34 місце серед 87 країн світу. Згідно з минулим роком це на 5 сходинок вище ніж у 2022 році, проте нижче на 2 сходинки ніж у 2021 році. Відсутність відповідної рівноваги (постійності) виникає через швидке накопичення суспільних знань, яке в порівнянні з особистими знаннями не дозволяє підтримувати сталий стан останніх.

2. Технологічна експертиза - це процес оцінки та аналізу технічних аспектів продуктів, систем або процесів. Вона включає в себе перевірку відповідності до стандартів, безпеки, функціональності та інших параметрів. Ця експертиза допомагає забезпечити якість та надійність технічних рішень. Це важливий показник, який відображає здатність країн розвивати високотехнологічні рішення та зміцнювати свою присутність на ринках (рис.2.9).

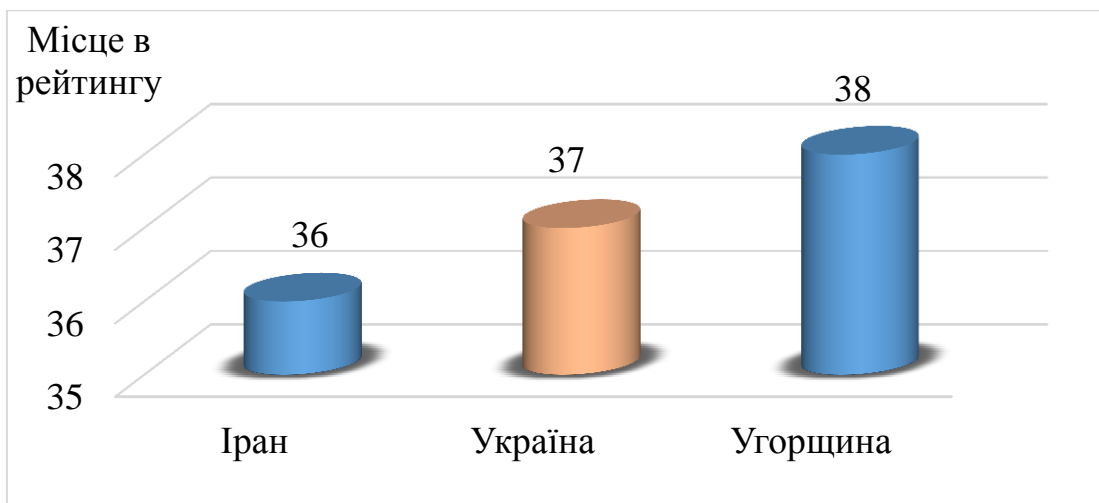


Рис.2.9. Технологічна експертиза за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

3. Рівень професійних навичок робочої сили в Україні залежить від кількох факторів. Серед них можна виділити обмежений доступ до вищої освіти для певних верств населення, особливо для малозабезпечених сімей та мешканців сіл. Також важливою є селективна форма диференціації навчання, яка призводить до зростання нерівності між школами. Кризовий стан економіки України спричинив знецінення значущості вищої освіти. Низька активність та зацікавленість керівників українських підприємств у фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу також впливає на цей рівень (рис.2.10).

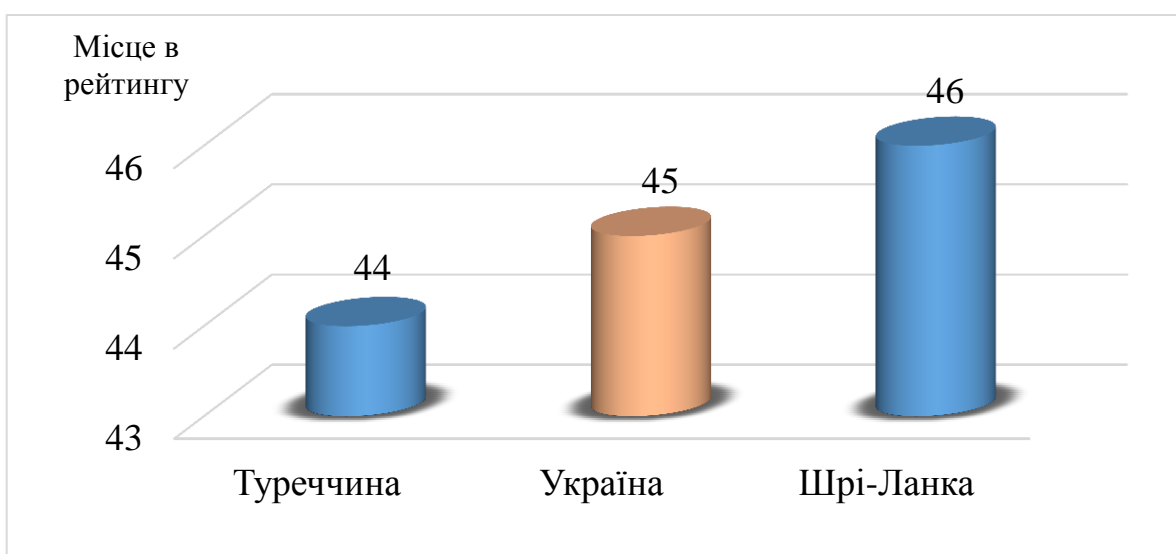


Рис. 2.10. Рівень професійних навичок робочої сили за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

Встановлене коло факторів, які негативно впливають на рівень утворення робочої сили України, потребує негайного усунення. Одним із пріоритетів має бути підвищення освіченості населення. Це важливо не тільки для держави, а й для бізнесу, оскільки приватні підприємства є основними “споживачами” робочої сили, а рівень освіти є одним з найважливіших якісних ознак цієї сили.

5. Інноваційний розвиток є ключовим для розвитку будь-якої країни. Незважаючи на значний науковий потенціал та талановитих фахівців, інноваційний розвиток залишається викликом. Декілька факторів впливають на рівень інноваційності України:

Наукова база: Україна має потужний науковий потенціал, але необхідно забезпечити ефективну співпрацю між науковими установами, університетами та промисловими підприємствами.

Фінансування досліджень: Недостатнє фінансування досліджень та розробок обмежує інноваційний потенціал. Залучення інвестицій та публічних коштів може сприяти розвитку нових технологій.

Підтримка стартапів: Розвиток стартап-екосистеми та сприяння молодим підприємцям може стимулювати інноваційний розвиток.

Освіта та кадри: Підвищення освітнього рівня населення та підготовка кадрів у сфері інновацій є важливим завданням.

Інноваційний розвиток вимагає співпраці всіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу, науковців та громадян.

Найбільш інноваційною країною визнано Швейцарію, за нею йдуть США, Швеція, Велика Британія та Нідерланди. Також відзначається, що до ТОП-10 інноваційних економік світу наблизився Китай (11 місце), в той час як Туреччина та Індія вперше увійшли до ТОП-40.

Україна в рейтингу за рівнем інноваційності за 2023 року посідає 45 місце утримуючи майже таку позицію декілька років (рис.2.11).

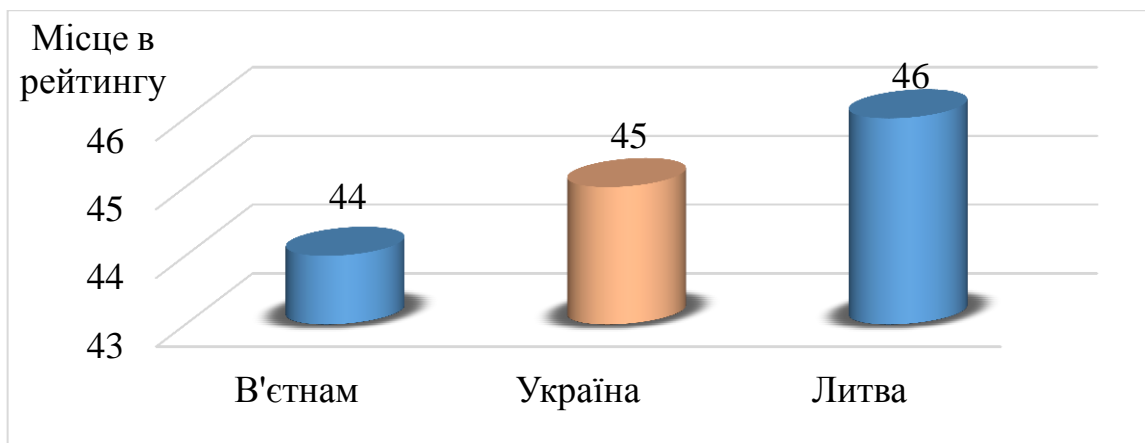


Рис.2.11. Рівень інноваційності за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

6. Значення рівня розвитку цифрової інфраструктури полягає в наявності та якості технологічних засобів, мереж, програмного забезпечення та електронних послуг, які підтримують цифрову економіку та суспільство. Це включає доступ до швидкого Інтернету, електронних сервісів, електронної ідентифікації, електронного уряду, електронної комерції та інших цифрових можливостей. Чим вищий рівень розвитку цифрової інфраструктури, тим більше можливостей для інновацій та ефективного використання технологій.

Серед 87 країн світу Україна посідає на 54 місці в рейтингу випереджаючи Польщу на 7 позицій, але поступаючись Йорданії, Естонії, Литві, Латвії та Азербайджану (рис.2.12).

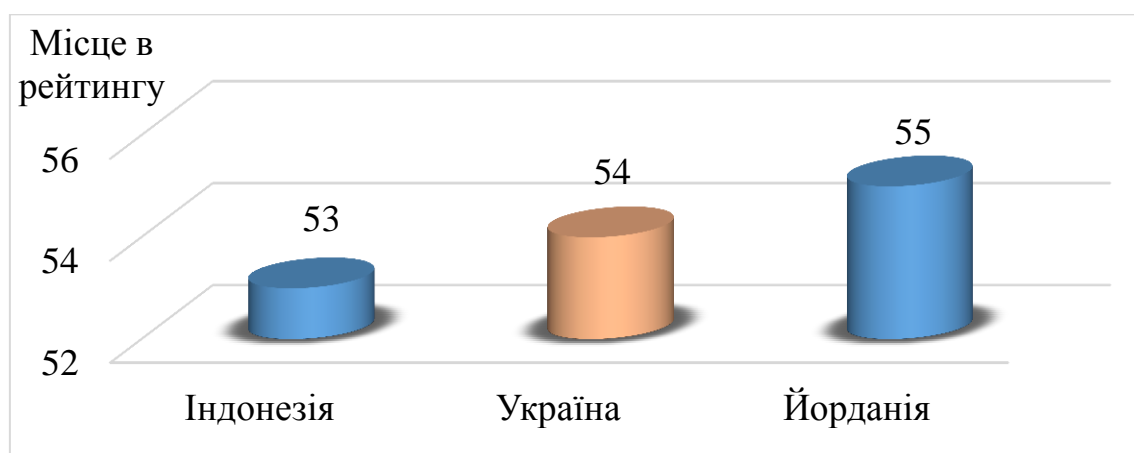


Рис.2.12. Рівень розвитку цифрової інфраструктури за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])



7. Рівень розвитку підприємництва в країні може бути оцінений за допомогою різних показників. Деякі з них включають: кількість нових бізнесів, що вказує на активність підприємців і їхню готовність ризикувати та розвивати нові проекти; доступність кредитів для підприємців; регуляторне середовище; інноваційність і технологічний розвиток, що сприяє впровадженню нових технологій (рис.2.13).

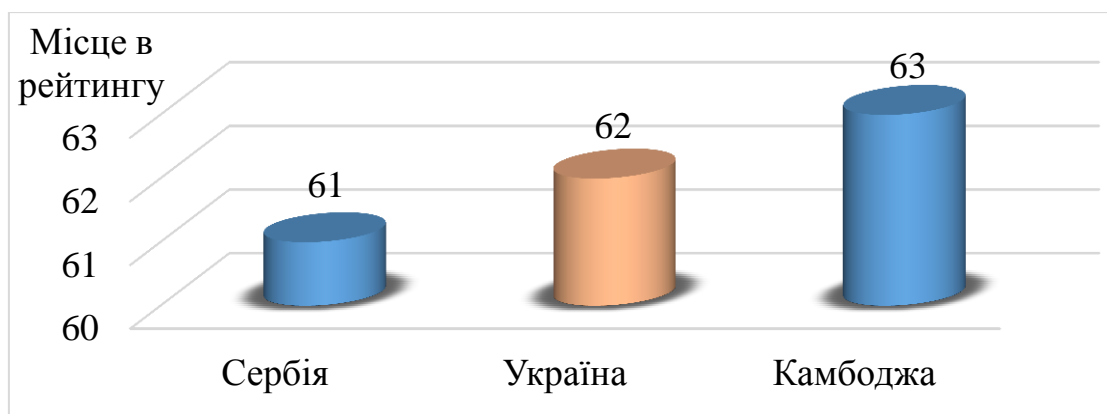


Рис.2.13. Рівень розвитку підприємництва за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

За даними дослідження, у 2022 році війна суттєво вплинула на розвиток стартапів в Україні, що призвело до втрати позицій у глобальному рейтингу. Україна знизилася з 34-го на 50-те місце, а серед 100 країн посіла 30-ту позицію (рис.2.14).

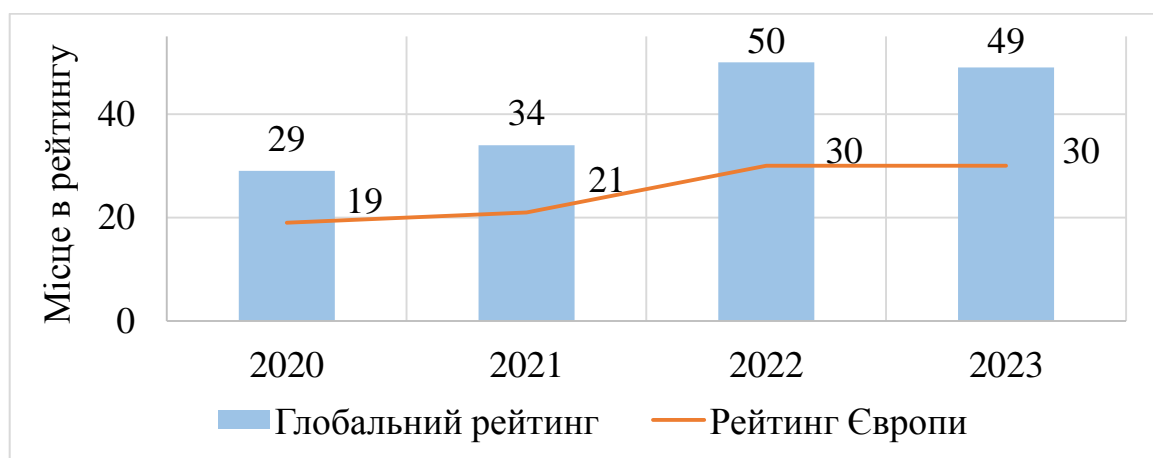


Рис.2.14. Місце України в глобальному та рейтингу Європи за індексом глобальної стартап-екосистеми за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

Проте у 2023 році її позиція трохи покращилася — Україна займає 49 місце серед усіх країн світу (рис.2.15), обійшовши найближчих конкурентів — Угорщину та Сербію.

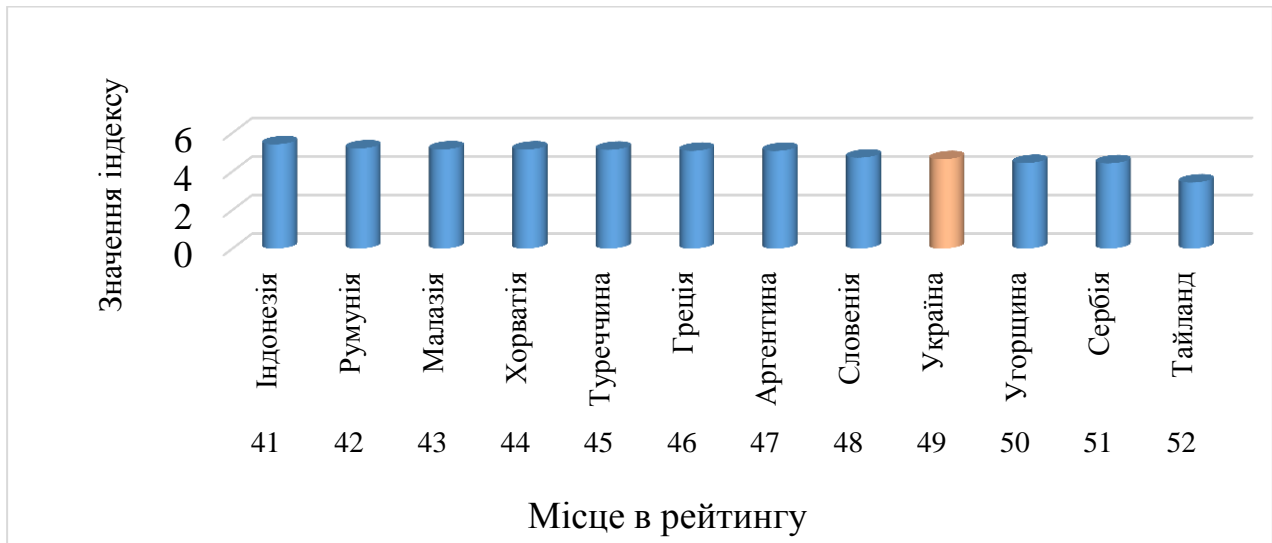


Рис.2.15. Конкуренти України в рейтингу за індексом глобальної стартап-екосистеми за 2023 рік (складено автором на основі [51-55])

У 2022 році Україна вперше опинилась серед країн із високим рівнем розвитку електронного урядування. Вона піднялася на 23 позиції від результату 2020 року та посіла 46-те місце у світі, розташовуючись між Чехією та Словаччиною. Данія посідає перше місце у цьому рейтингу (рис.2.16).

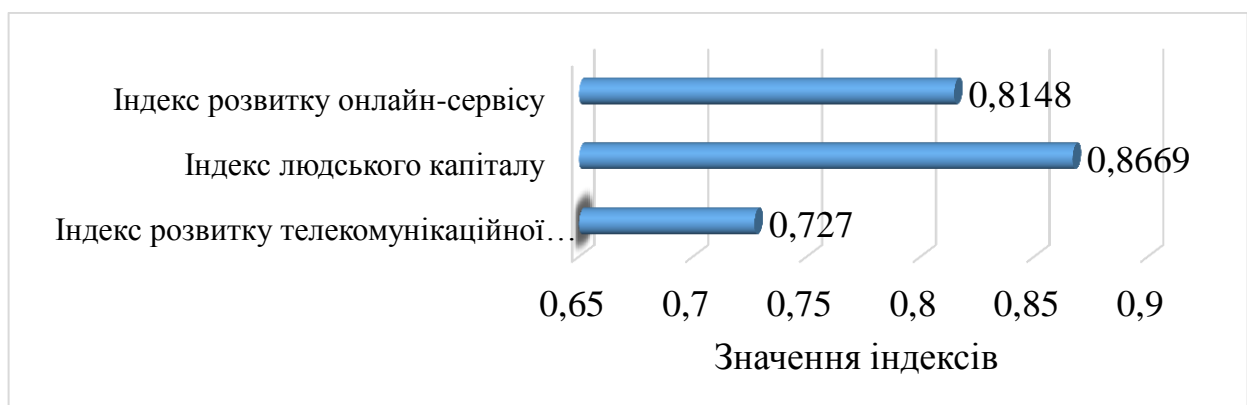


Рис.2.16. Результати рейтингу України за Індексом розвитку електронного урядування за 2023 рік (складено автором на основі [51-55])

Найвищі показники Україна отримала з огляду на її людський капітал, а найнижчі — з огляду на телекомунікаційну інфраструктуру. Це свідчить про певний прогрес та зростання у сфері електронного урядування в Україні.

Україна вдосконалює свої електронні державні послуги, і це вже дає позитивні результати. За останній рік 63% українців скористалися державними електронними послугами, що порівняно з 60% минулого року та 53% у 2020 році. Це свідчить про зростання інтересу до онлайн послуг.

Найбільший вплив на рівень розвитку електронних послуг мали такі фактори:

Інституційна структура: Наявність та функціонал офіційних електронних порталів державних органів та служб.

Контентне забезпечення: Доступність офіційної державної інформації для населення.

Сервісне забезпечення: Доступність та різноманіття державних послуг онлайн, таких як укладення шлюбу, реєстрація бізнесу та інші.

Ці кроки сприяють зручнішому та ефективнішому взаємодії громадян з державою (рис.2.17)

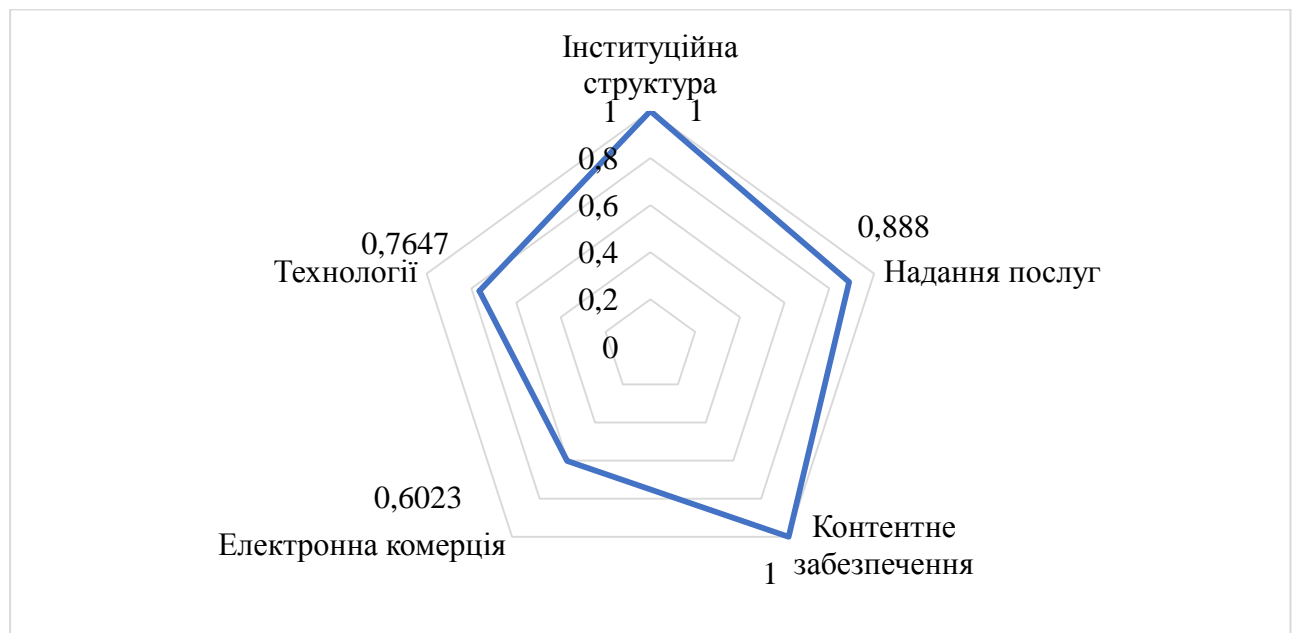


Рис.2.17. Індекс розвитку локальних онлайн-сервісів в Україні за 2023 рік  
(складено автором на основі [51-55])

Таким чином, досліджено основні чинники розвитку на телекомунікаційних підприємствах України, які є фундаментальними елементами, які забезпечують не лише бізнес-операції, а й підтримку суспільства загалом у складних умовах (рис.2.18)..

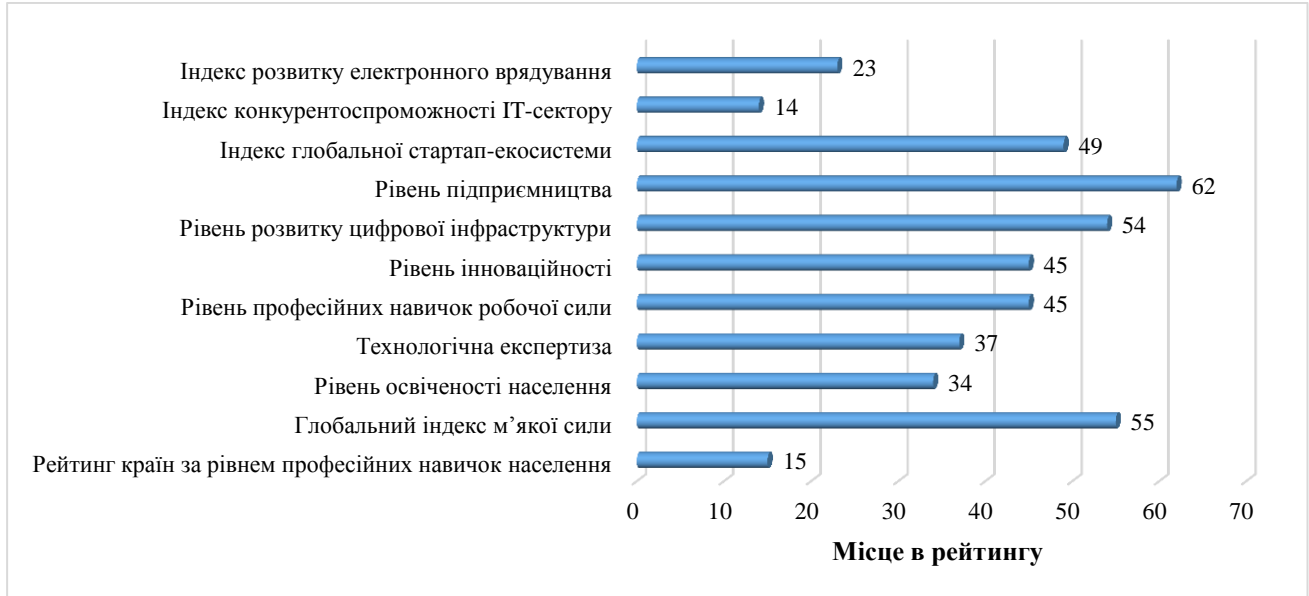


Рис.2.18. Результати моніторингу чинників розвитку на телекомунікаційних підприємствах України (побудовано автором)

Результати моніторингу показали позитивне сприйняття України за рівнем технологічного розвитку, рівнем відповідності до стандартів, безпеки, що відображає здатність країни розвивати високотехнологічні рішення та зміцнювати свою присутність на ринках. Особливо оцінюються рівень освіченості та професійні навички українців, що впливає на розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Високі позиції України у рівні розвитку цифрової інфраструктури, що полягає в наявності та якості технологічних засобів, мереж, програмного забезпечення та електронних послуг, які підтримують цифрову економіку та суспільство. Високі позиції займає Україна і за рівнем розвитку електронного врядування. При цьому найвищі показники Україна отримала з огляду на її людський капітал, а найнижчі — з огляду на телекомунікаційну інфраструктуру. Незважаючи на значний науковий потенціал та талановитих фахівців, інноваційний розвиток

залишається викликом для нашої країни, що пояснюється зниженням ресурсного та інвестиційного потенціалу. Також відбулося значне погіршення позицій щодо сприйняття населенням рівня розвитку освіти та науки, а також рівень професійних навичок робочої сили. Знецінення значущості вищої освіти, низька зацікавленість керівників українських підприємств у фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу також впливає на цей рівень. Також внаслідок воєнних дій Україна суттєво втратила позицій у глобальному рейтингу розвитку стартапів.

## **2.2. Аналіз конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств**

Для забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств в мінливих умовах зовнішнього середовища потребує уваги дослідження ролі маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства на ринку, що повинно бути направлено на підвищення її конкурентоздатності у мінливому ринковому середовищі. Разом з цим, під тиском зростаючих вимог споживчих потреб, одним із постійних бізнес-завдань має бути забезпечення сталих конкурентних ринкових позицій, при чому періодична оцінка конкурентоздатності маркетингової позиції бренду має бути одним з основних елементів моніторингу маркетингової стратегії позиціонування підприємства на ринку за принципами оновлення співпраці, місії, цілей, та перспектив розвитку бізнесу на якісно високих стандартах використання маркетингових засобів просування товарів, серед яких у [56] доведено значення використання цифрових маркетингових комунікацій і їх вплив на конкурентну маркетингову позицію підприємства.

Таким чином, важливим для підприємств є не тільки початкове формування коректної та дієвої стратегії позиціонування, а і відслідковування її актуальності, збереження привабливості позиції для цільових споживачів, і, за необхідністю, вчасне її корегування з метою збереження чи посилення конкурентних переваг підприємства та його ринкового становища загалом [57].

Аналіз конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств починають з аналізу параметрів позиціонування, визначення рівня їх значимості для цільової аудиторії, адже для того, щоб виділитися серед конкурентів та зайняти свою нішу як у свідомості споживачів, так і інших учасників ринку, підприємства спрямовують свої зусилля на позиціонування своєї продукції через диференціювання пропозицій [58], на основі чого адаптують конкурентну маркетингову позицію на ринок.

Інноваційно-технологічний, організаційний, інтелектуальний потенціал сфери телекомунікацій України визначає провідну роль галузі у інфраструктурному забезпеченні економічного механізму національної економіки і виступає каталізатором євроінтеграційних процесів [59].

Ринок телекомунікацій характеризується посиленням конкурентоспроможності з ІКТ сфери (контент, авторські права, конфіденційність, культура тощо); зростанням рівня інноваційності телекомунікаційних та інформаційних послуг; поширенням процесів глобалізації (об'єднання окремих мереж у світову мережу) та інтеграції (посилення взаємозалежності інфокомунікаційних комплексів у світовому інформаційному просторі); підвищенням рівня мультисервісності (надання різних типів послуг у рамках єдиної мережі) [60, 61, 62].

Головним рейтингом, який оцінює конкурентоспроможність країн у різних сферах, таких як економіка, інфраструктура, інновації та інші є Індекс конкурентоспроможності (Global Competitiveness Index, GCI). Цей індекс розробляється Всесвітнім економічним форумом (WEF) та враховує багато факторів, що впливають на економічний розвиток.

Серед 23 країн Центральної, Східної, Південно-Східної та Північно-Східної Європи Україна посіла 14-ме місце в рейтингу Індексу конкурентоспроможності ІТ-сектору (рис.2.19). Цей індекс включає декілька складових, а саме: талант, ІТ-інфраструктуру, економічний вплив та бізнес середовище.

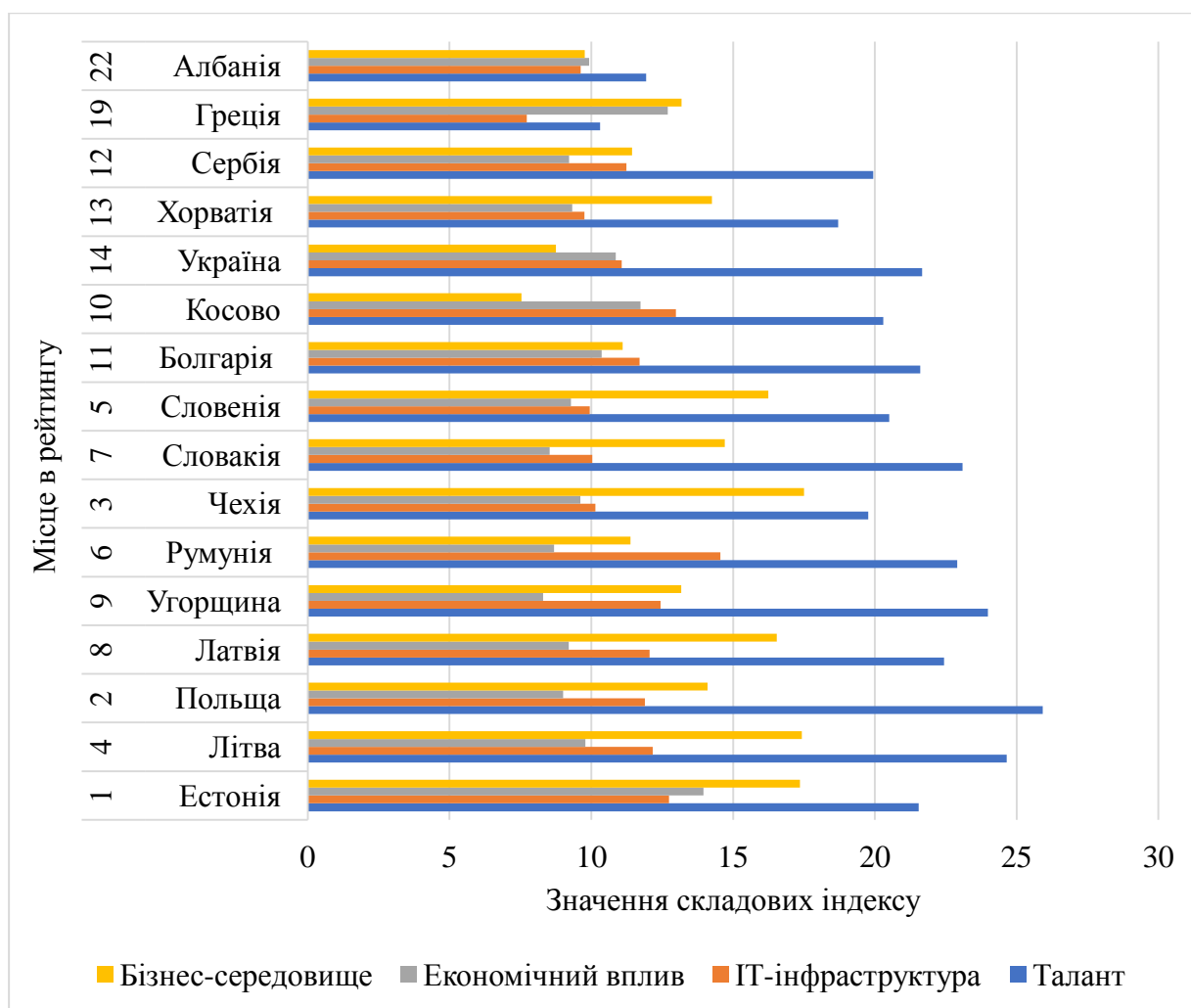


Рис. 2.19. Місце України за Індексом конкурентоспроможності ІТ-сектору (побудовано автором)

Вона поступилась, зокрема, Польщі, Литві, Угорщині, але обійшла Хорватію, Сербію, Грецію та інші країни. Втім, Україна суттєво відстає від інших країн у першій десятці за цими складовими.

До основних сегментів ринку телекомунікацій відносять: мобільний, телефонний фіксований і комп'ютерний зв'язок, яким належить 93% загального доходу. Іншими видами послуг є проводове мовлення, телеграфний зв'язок, передача і прийом телевізійних і радіопрограм, радіозв'язку, ІР-телефонія. При цьому послуги фіксованого телефонного зв'язку поступово заміщуються іншими телекомунікаційними послугами, зокрема рухомого (мобільного) зв'язку, мереж передачі даних та Інтернет.

У рейтингу, складеному на основі опитування 140 глобальних компаній — замовників ІТ-послуг, Україна посіла 15-те місце серед країн світу (рис.2.20), які є найкращими для аутсорсингу розроблення програмного забезпечення.

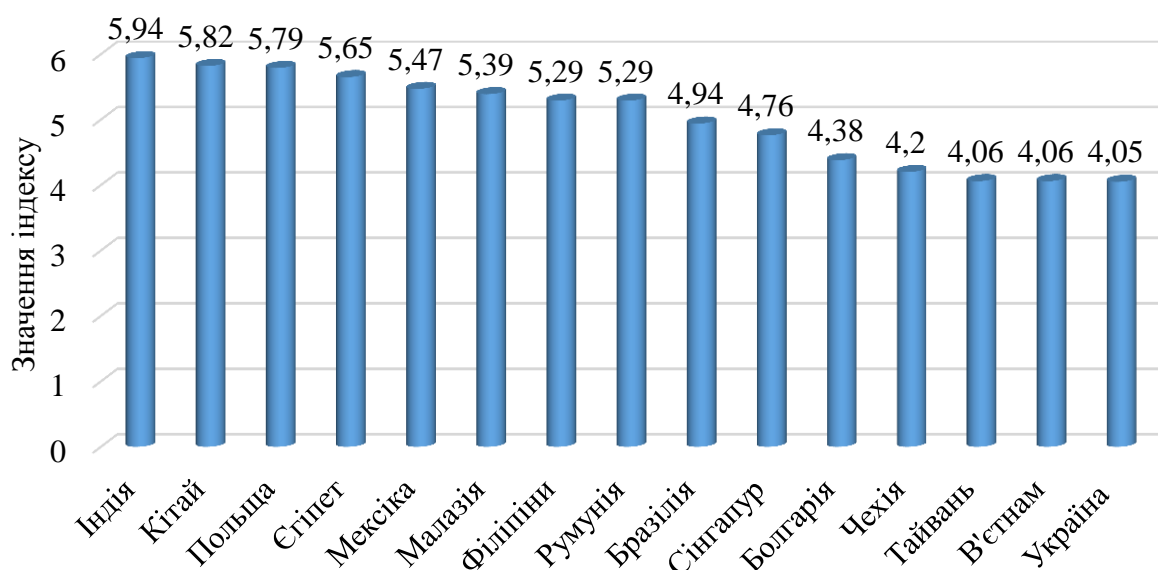


Рис.2.20. Глобальний індекс конкурентоспроможності бізнес-сервісів (за складовою «аутсорсинг розроблення програмного забезпечення») (побудовано автором)

За складовою «аутсорсинг послуг технічної підтримки» Україна посіла 20-ту позицію серед найкращих країн (рис.2.21).

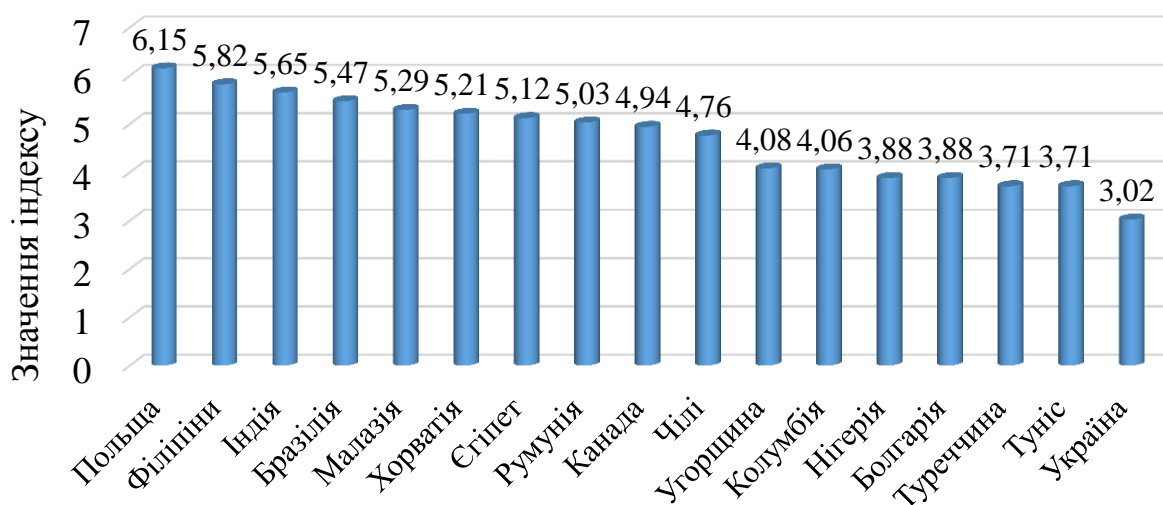


Рис.2.21 . Глобальний індекс конкурентоспроможності бізнес-сервісів (за складовою «аутсорсинг послуг технічної підтримки») (побудовано автором)



Для галузі характерне збільшення частки споживачів у сегменті послуг широкосмугового доступу в Інтернет та, у той же час, спостерігається суттєве відставання у можливостях Інтернет-технологій і невідповідність низької якості послуг їх завищеній вартості. Активно відбувається процес взаємопроникнення суб'єктів сектору електрозв'язку в суміжні сектори, диверсифікація їх діяльності [59, 61-64]. Подоланню проблем перспективного його розвитку та аналізу можливостей конкурентоспроможності шляхом використання маркетингових стратегій присвячено дослідження у [65; 66], де визначено роль маркетингу у забезпеченні інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств та його (маркетингу) вплив на впровадження бізнес-стратегій розвитку та конкурентоспроможності телекомунікаційного підприємства.

Разом з цим, не можливо не відзначити, що одним із найбільш проблемних напрямів розвитку телекомунікаційних підприємств є визначення реальних ризиків стратегічного розвитку підприємств телекомунікацій, зумовлених загрозами та викликами через війну в Україні, що призвело до руйнування інфраструктури, мінування територій, міграції персоналу, зниження платоспроможності підприємств, населення, інвестиційні ризики в умовах війни [66; 67]. Правильно розроблений та проведений аналіз конкурентної маркетингової позиції підприємства і аналіз реалізованої відповідним чином стратегії позиціонування, здатний забезпечити суттєву конкурентну перевагу для компанії [57]. Разом з цим, зміни у ринковому середовищі можуть обумовлювати і процес репозиціонування товару, що являє собою зміну статусу бренду в оточенні конкуруючих товарів [57; 68] та направлений на підтримання конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Дослідження Зозульова О. В. [69] розкривають етапи позиціонування бренду на ринку, послідовність аналізу яких може виокремити той етап позиціонування товару, який потребує додаткових ідей і заходів в розширенні атрибутів маркетингової позиції та підвищенні її конкурентоспроможності.

Аналіз вибору параметрів, за якими проводиться позиціонування, і визначення їх важливості для цільової аудиторії, повинен включати основні

параметри концепції позиціонування, які визначають "місце" бренду у свідомості цільових споживачів. Концепція позиціонування є ключовим аспектом, який визначає напрямок всіх маркетингових комунікацій, пов'язаних з брендом. При аналізі концепції позиціонування бренду важливо враховувати три фактори:

- 1) цільову аудиторію споживачів, для якої розробляється бренд;
- 2) призначення, користь і переваги для споживача, які він отримає при використанні саме цього бренду;
- 3) основні переваги бренду, якими він відрізняється від існуючих аналогів.

Позиціонування бренду можна проаналізувати за формулою яка надасть відповідь на актуальні завдання: Позиціонування бренду = Цільова аудиторія + унікальна торгова пропозиція + конкурентне середовище [70].

На другому етапі аналізу позиціонування бренду, на думку Зозульова О. В. [69], проводиться дослідження всіх релевантних підприємств, їх товарів і брендів, що відносяться до даного сегменту ринку. Відбору підляжать як конкурентоспроможні, так і приватні бренди, але тільки ті, які реально конкурують на цьому цільовому ринку. Бренди відбираються на основі об'єктивних даних і аналізуються як конкуруючі бренди цільовими споживачами [57].

Третій етап *полягає в порівняльному аналізі брендів-конкурентів* [69]. При цьому рекомендується розглядати наступні схеми:

1. **Об'єктивне позиціонування:** Це позиціонування товару на основі об'єктивних показників, таких як паспортні дані або результати випробувань.
2. **Суб'єктивне позиціонування:** Воно враховує сприйняття товару споживачем на основі даних з маркетингових досліджень (наприклад, карт сприйняття).
3. **Зони споживчих переваг:** Це області, виявлені під час маркетингових досліджень, де товар має конкурентні переваги.
4. **Зведена схема:** Ця схема формується шляхом поєднання трьох попередніх схем. Кількість зведених схем залежить від кількості параметрів

(атрибутів товару), які виділені для позиціонування. Зазвичай це  $n - (n - 1) / 2$  схем, але не менше  $(n - 1)$  зведених схем позиціонування, де  $n$  - кількість параметрів [57].

Основні гравці на ринку телекомунікаційних послуг представлені на рис. 2. 21

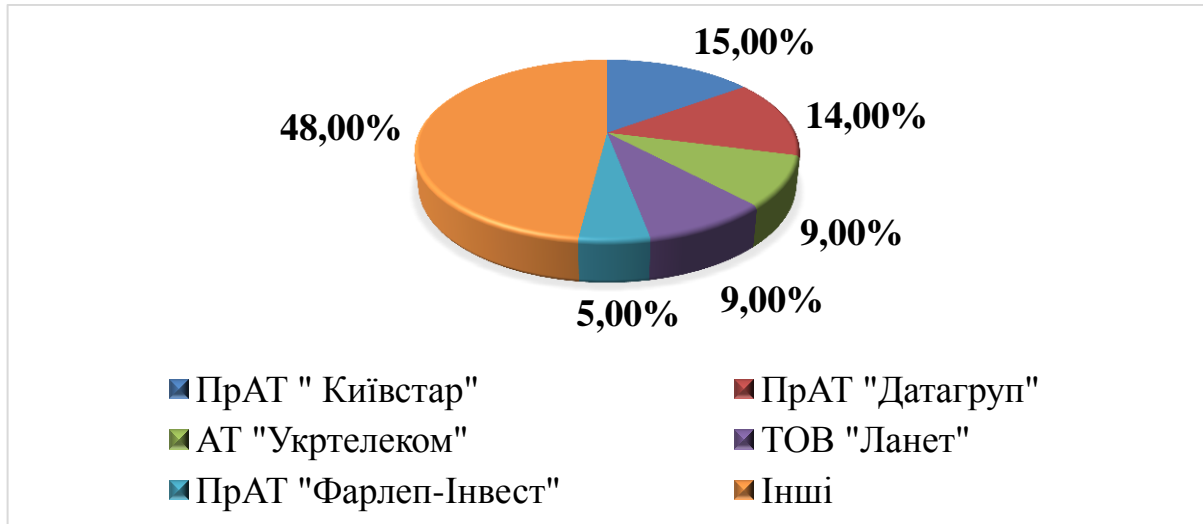
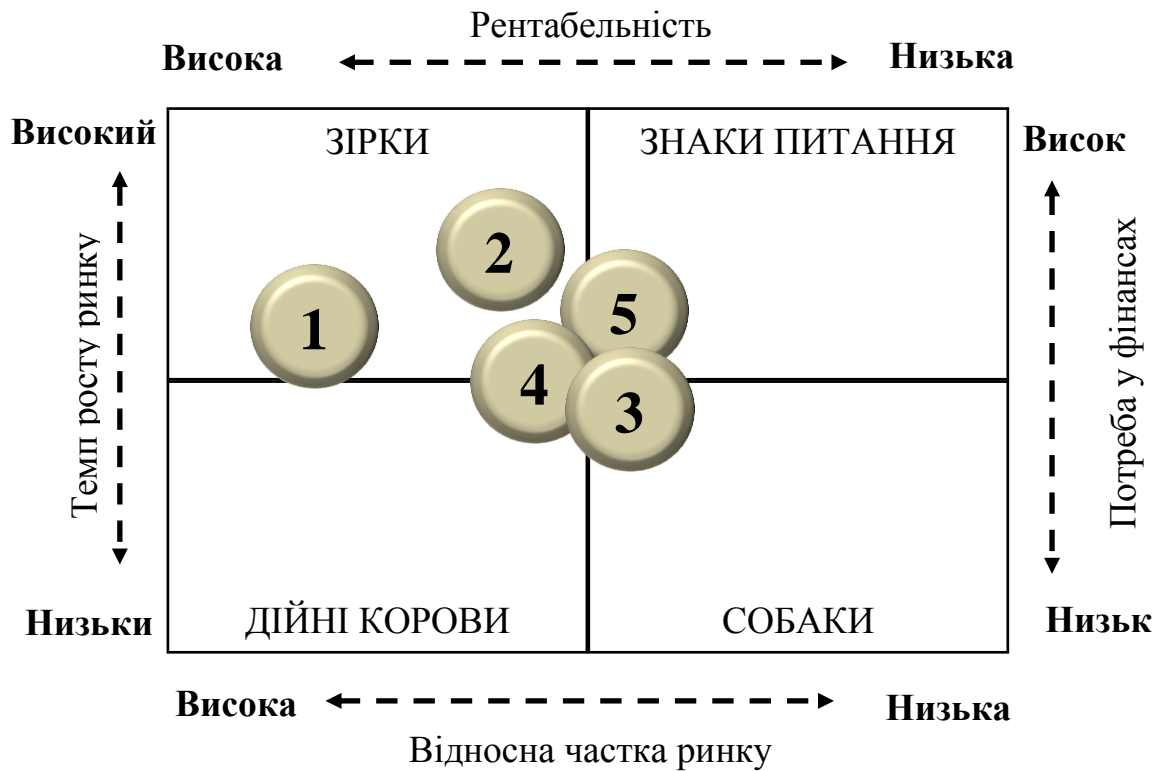


Рис.2.21. Основні гравці ринку телекомунікаційних послуг України  
(побудовано автором)

Згідно четвертого етапу – *аналізу схем позиціонування і вибір критерію позиціонування* [69] варто визначити рівень важливості бренду, тобто значущість для споживача; яку оцінку має сформована неповторність позиції на ринку, тобто унікальність товару порівняно з товарами конкурентами; варто визначити переваги маркетингової позиції стосовно товарів-конкурентів; оцінити рівень доступності придбання маркетингової позиції; визначити рівень першості, що ускладнює швидке копіювання; охарактеризувати системи придбання вибраної позиції; оцінити рентабельність, тобто економічну вигоду маркетингових заходів з позиціонування товару. В рамках цього етапу проаналізовано маркетингова позиція підприємств – основних гравців на ринку телекомунікаційних послуг (рис.2.22)



1	ПрАТ «Київстар»
2	ПрАТ «Датагруп»
3	АТ «Укртелеком»
4	ТОВ «Ланет»
5	ПрАТ «Фарлеп-Інвест»

Рис.2.22. Аналіз матриці БКГ стосовно основних гравців ринку телекомунікаційних послуг (побудовано автором)

Підприємства ПрАТ «Київстар» та ПрАТ «Датагруп» лідери на ринку і займають позиції збереження частки ринку.

Підприємства ТОВ «Ланет» та ПрАТ «Фарлеп-Інвест» займають позицію, що характерна для стратегій більшення частки ринку, що потребує значних інвестицій.

Підприємство АТ «Укртелеком» займає позицію «собаки». Підприємство отримує короткостроковий прибуток в максимально можливих розмірах навіть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких «корів і для таких же «собак».

При аналізі п'ятого етапу позиціонування товару – *визначення стратегії позиціонування* [69], на основі аналізу схем позиціонування компанії необхідно оцінити стратегією позиціонування. Типи стратегій класифікуються наступним чином:

- ✓ Стратегії, пов'язані з рівнем позиціонування. Це визначає, наскільки високо або низько бренд позиціонує себе в уявленні споживачів.
- ✓ Стратегії позиціонування відносно об'єкта диференціації: Це означає, як наш бренд відрізняється від інших брендів на ринку.
- ✓ Позиціонування по відношенню до брендів-конкурентів. Це визначає, як бренд сприймається в порівнянні з конкурентами.
- ✓ Стратегія позиціонування існуючих на ринку брендів. Це включає в себе вибір певного сегмента ринку та способу позиціонування в цьому сегменті.
- ✓ Стратегії позиціонування на основі типу вибраних характеристик продукту: позиціонування на основі певних відчутних характеристик товару, позиціонування на основі іміджу, позиціонування на основі конкурентної позиції [57].

Відповідно до 6-го кроку [69] необхідно проаналізувати *характер позиціонування бренду на ринку*, тобто як компанія проникла через свій бренд у свідомість цільових клієнтів.

На цьому етапі проводиться *оцінка стратегії позиціонування*, що вибрана із загальної сукупності маркетингових стратегій, враховуючи, що розроблена стратегія позиціонування пов'язана з товарною стратегією компанії. Тобто, можна оцінити розвиток продукту, ціни та продажі та визначити той тип стратегії позиціонування, який буде конкурентним на ринку в реальних умовах і на перспективу.

Корисним при аналізі конкурентної маркетингової позиції підприємства на ринку є аналіз алгоритму вибору атрибуту позиціонування [68], який, в свою чергу, ґрунтується на так званому «трикутнику позиціонування» [57, 71].

Трикутник позиціонування є корисним інструментом для розробки стратегій позиціонування та подальших оцінок [57].

Ви можете відповісти на три питання: чи відповідає вибране позиціонування очікуванням цільової групи; чи відповідає вибране позиціонування всім реальним конкурентним перевагам нашої пропозиції та чи дозволить обране позиціонування диференціюватися серед конкурентів? [71]

Отже, завдяки аналізу споживчих вподобань, позиціонування конкурентів і відокремлення конкретної компанії на основі конкретних характеристик, можна оцінити рівень задоволеності компанії на основі визначення задоволеності споживачів продуктом або послугою.

Згідно з алгоритмом вибору атрибуту позиціонування, який був описаний у дослідженні [68], проводиться аналіз важливості атрибутів товару для споживачів та використання конкретних атрибутів конкурентами для позиціонування. Цей аналіз може призвести до трьох ситуацій:

1. Найбільш значуща характеристика для споживачів не використовується жодним з найбільш небезпечних конкурентів.

2. Найважливіша характеристика для споживачів використовується одним з найбільш небезпечних конкурентів.

3. Не вдалося чітко визначити найважливіші характеристики товару для споживачів. В такому випадку, обираємо атрибут для позиціонування товару, за яким товар даної компанії переважає конкурентів.

4. Цей аналіз допомагає компаніям визначити ефективну маркетингову позицію на ринку, враховуючи важливість атрибутів для споживачів та дії конкурентів.

Крім того, необхідно враховувати деталі кожної ситуації.

У першому і третьому випадках можна відразу починати перевіряти, наскільки цей товар фізично відповідає обраним атрибутам (чи задоволений споживач?).

У другому випадку цьому етапу передують оцінка споживачем наявності ознаки в продукції конкурентів. Залежно від того, наскільки низькою чи високою є ця оцінка,

1- Якщо споживач цінує наявність цієї функції в продукті конкурента, ми оцінимо наявність цих атрибутів у продукті конкурента, залежно від їх важливості та беручи до уваги оцінку присутності цих атрибутів у цьому продукті .

2- Якщо споживач недооцінює наявність функції в конкуруючому продукті, ми визначимо конкурентоспроможність його позиції на ринку залежно від того, чи ця функція широко представлена (залежно від споживача).

У всіх випадках потрібна перевірка наявності певних атрибутів у продукті.

Крім того, можуть виникнути такі дві ситуації та відповідні дії:

- Якщо цей атрибут широко представлений у продуктах компанії, виберіть його, щоб позиціонувати продукти цієї компанії.

- Якщо ця функція здебільшого відсутня в продуктах компанії, залежно від її важливості для споживачів, вона може вибрати одну з наступних найважливіших функцій для споживачів або покладатися на вдосконалення продукту [68]. Алгоритм враховує всі варіації в процесі вибору стратегії позиціонування на основі аналізу конкурентів, споживачів і самого продукту.

Розроблений алгоритм може бути використаний не тільки для вибору атрибутів, а й для формування загальної позиції. Описані вище методи та аналіз етапу формування стратегії позиціонування продукту можуть сприяти модифікації та покращенню маркетингової позиції компанії, навіть якщо вона правильно обрана. Це може бути пов'язано зі зміною споживчих уподобань внаслідок динаміки потреб і переваг, зниженням привабливості цільової групи компанії, зміною стратегії компанії або технології виробництва продукції або міграцією продукції переходу товару на етапі зрілості життєвого циклу продукту [57]. Аналіз конкурентної маркетингової позиції компанії повинен включати перевірку маркетингової позиції на відповідність ринку (рис.2.23).



Рис. 2.23. Схема перевірки актуальності позиції [57]

Згідно зі схемою, яка зображена на рисунку, процес перевірки актуальності позиції включає три етапи:

1. Аналіз існуючої позиції. На цьому етапі вивчаються поточні позиції компанії на ринку.
2. Визначення актуальної позиції. Компанія визначає, яку позицію вона хоче займати на ринку.
3. Прийняття рішення щодо позиції. На цьому етапі вибирається конкретна стратегія позиціонування.

Цей процес є циклічним, оскільки ринкові умови, технології та вподобання споживачів постійно змінюються. Після реалізації позиціонування на третьому етапі, компанія повертається на перший етап та аналізує існуючу позицію. Варто відзначити, що на другому етапі також реалізується алгоритм вибору позиції, який ви згадали раніше [57].

Аналіз конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційних підприємств можна здійснювати за схемою (рис.2.23) [57]. Так, **аналіз існуючої маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства** повинен:



1) діагностувати її відповідність наступним конкурентним вимогам: тобто чи існуюча маркетингова позиція телекомунікаційного підприємства виправдовує очікування цільової аудиторії (якими може бути, наприклад, гарантія безперебійності, мобільності і швидкості зв'язку); відповідає реальним конкурентним перевагам товару (ціна, якість, доступність, диференційованість послуг); є відмінною від конкурентів за необхідними для споживачів телекомунікаційних послуг запитами;

2) виключити помилки при розробці стратегії позиціонування у разі якщо існуюча маркетингова позиція телекомунікаційного підприємства неконкурентна, а саме: субпозиціонування, перекриття, неоднозначне розташування, сумнівне позиціонування.

3) якщо маркетингову позицію телекомунікаційної компанії необхідно зробити більш конкурентоспроможною, необхідно визначити причини, чому позиціонування потрібно змінити, наприклад: технологічний розвиток зробив послуги телекомунікаційних компаній застарілими, збитковими та низькоякісними.

Щоб визначити та перевірити актуальність існуючої маркетингової позиції телекомунікаційної компанії, якщо заявлені вимоги не виконуються або якщо компанія має гіпотезу щодо настання будь-якої з вищезазначених подій, необхідно провести дослідження маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства.

Актуалізація маркетингової позиції перевіряється через дослідження висловленої позиції та фактичне дослідження позиціонування, що включає оцінку рівня проінформованості споживачів про маркетингову позицію, оцінка здатності телекомунікаційної компанії задовольняти потреби споживачів у певній позиції.

З метою оцінки рівня конкурентоздатності маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства, відповідне дослідження повинно включати також аналіз найбільш актуальної позиції на ринку телекомунікацій та співставлення можливостей підприємства із запитами споживачів. В результаті

прийняття рішення щодо маркетингової позиції здійснюють або **репозиціонування** (репозиціонування іміджу, репозиціонування продукту, приховане репозиціонування, явне репозиціонування) або забезпечення підтримки існуючих позицій на конкурентному рівні (результати також підтверджують релевантність використаних позицій), в результаті чого здійснюється **реалізація/підтримка актуальної конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства**.

Дослідження підтверджують, що правильно сформована та реалізована методологія аналізу конкурентної маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства, а також оцінка обраної стратегії позиціонування є важливим аспектом формування та прогнозування успішної діяльності компанії. У сучасних змінюваних ринкових умовах підприємствам слід постійно моніторити зміни в ринковому середовищі та вчасно реагувати на них з метою покращення або збереження свого ринкового конкурентного положення. Це підкреслює значущість проведеного дослідження.

### **2.3. Діагностика digital-архітектури управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств**

Зміни вимог та потреб користувачів, а також різноманітність джерел трафіку, типів контенту, методів обробки інформації та технологічних інструментів вимагають перегляду підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств. Цифрові технології перетворюють робочі процеси працівників, зробивши їх більш зрозумілими, упорядкованими, нормованими та зручними, що сприяє ефективній цифровій трансформації.

Digital-архітектура підприємства, нами розглядається як цифровий інструментарій, який застосовується в маркетинговій діяльності підприємства для комунікацій зі споживачами. Діагностика digital-архітектури у сучасній маркетинговій діяльності підприємства є важливим аспектом, тому як стратегічна орієнтація на різноманітні цифрові канали комунікації зі

споживачами стає необхідною в сучасних умовах. Основні форми digital-архітектури включають контекстну рекламу, соціальні медіа, мобільні додатки, відео- та аудіо-контент. Зростання популярності соціальних мереж, електронної комунікації та мобільних додатків створює унікальні можливості для досягнення цільової аудиторії. Цифрові бізнес-комунікації стають дедалі більш персоналізованими та спрямованими на індивідуальні потреби споживачів, що впливає на ефективність управління маркетинговою діяльністю. Постійний моніторинг їх ефективності дозволяє підприємствам покращувати стратегії комунікацій. Звідси випливає, що телекомунікаційна галузь є важливою і невіддільною розвивається, маючи значний вплив на економіку країни. Підприємства, які працюють у цій сфері (оператори зв'язку), відіграють ключову роль у формуванні ефективності всієї галузі.

З метою аналізу ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств важливо враховувати кілька особливостей.

По-перше, це специфіка створюваного продукту, який, на відміну від продукту промислового виробництва, не має речової форми.

По-друге, важливо враховувати невіддільність в часі процесу споживання послуг зв'язку від процесу їх виробництва. Особливо це помітно в мобільному зв'язку, де сам процес передачі телефонного повідомлення відбувається за участю абонентів, тобто збігається з процесом споживання.

Третьою особливістю телекомунікацій є те, що, на відміну від промисловості, де предмет праці піддається матеріальним змінам, вона надходить у сферу обігу, стає товаром і тільки потім споживається. В виробничому процесі зв'язку інформація як предмет праці повинна зазнавати тільки просторового переміщення, тобто зміни її місця розташування. Будь-яка інша зміна може спотворити її, призвести до втрати споживчих властивостей і споживчої цінності, завдавши шкоди користувачеві.

По-четверте, існує пряма залежність успішності проектів сервісів і діяльності з надання телекомунікаційних послуг від рівня інфраструктурної

потужності оператора зв'язку, а саме розвиненості мережі і телекомунікаційної інфраструктури.

Діагностика digital-архітектури у сучасній маркетинговій діяльності телекомунікаційних підприємств включає декілька етапів, що представлені на рис. 2. 24:

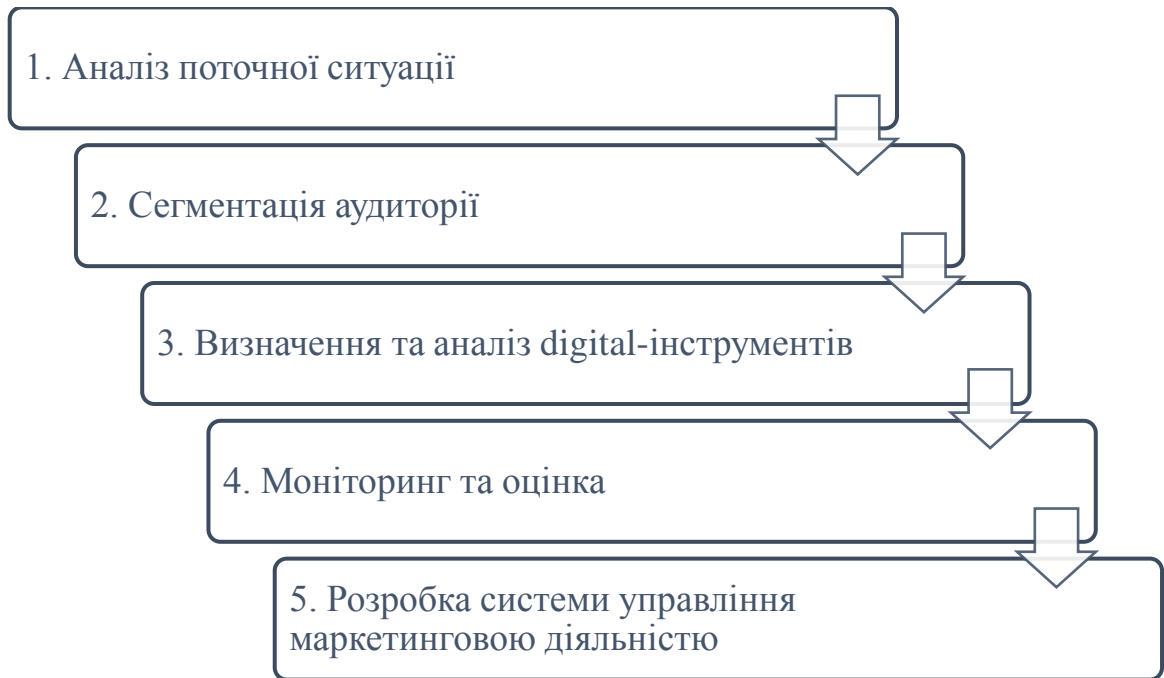


Рис.2.24 Етапи діагностики digital-архітектури управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств *(побудовано автором)*

На першому етапі проводиться оцінка поточного стану архітектури та виявлення слабких місць. Це допомагає ідентифікувати можливості для вдосконалення та забезпечити ефективність функціонування підприємства.

Другий етап передбачає сегментацію аудиторії. Це методика, за якою цільову аудиторію ділять на групи за певними критеріями, що допомагає при плануванні рекламних кампаній у соціальних мережах та в інтернеті.

Існує безліч способів сегментації аудиторії, і кожен з них має свої переваги.

Географічна сегментація: Розподіл аудиторії за місцем розташування (регіонами, областями, містами). Наприклад, це може бути важливо для розробки стратегії у конкретних регіонах.

Демографічна сегментація: Поділ аудиторії за віком, статтю, доходами, освітою тощо. Це допомагає краще розуміти потреби та інтереси різних груп користувачів.

Психографічна сегментація: Враховує інтереси, стиль життя, цінності, переконання. Наприклад, це може допомогти визначити, які продукти чи послуги привернути увагу конкретних груп людей.

Поведінкова сегментація: Орієнтується на покупкові звички, використання продукту, реакцію на рекламу. Це дозволяє точніше налаштовувати рекламні кампанії.

Сегментація допомагає підготувати індивідуальні пропозиції для різних груп користувачів, що збільшує ефективність рекламних кампаній та конверсію.

Наступний етап – це вибір найбільш підходящих інструментів для комунікації з аудиторією, таких як соціальні мережі, електронна пошта, контент-маркетинг та їх аналіз. Ці інструменти допомагають аналізувати аудиторію, визначити ефективні способи залучення та оптимізувати ваші маркетингові рішення.

Четвертий етап включає в себе моніторинг та оцінку. Для цього використовують ключових показники ефективності. В якості інструментів моніторингу можна використовувати Google Analytics - для аналізу веб-трафіку та поведінки користувачів, для вивчення соціальних мереж, для оцінки результатів електронної пошти. За результатами вносяться зміни в маркетингову стратегію. Регулярний аналіз та коригування допоможе досягти кращих результатів діяльності підприємства.

Останній етап – це розробка системи управління маркетинговою діяльністю. Створення плану дій, включаючи комунікаційні цілі, позиціонування, повідомлення та канали розповсюдження.

З метою оцінки цільової аудиторії було проведено маркетингове дослідження споживацьких уподобань і факторів, що впливають на вибір постачальника послуг.

В опитуванні приймали участь споживачі різних вікових категорій. Вікову структуру споживачів послуг наведено на 2.25.

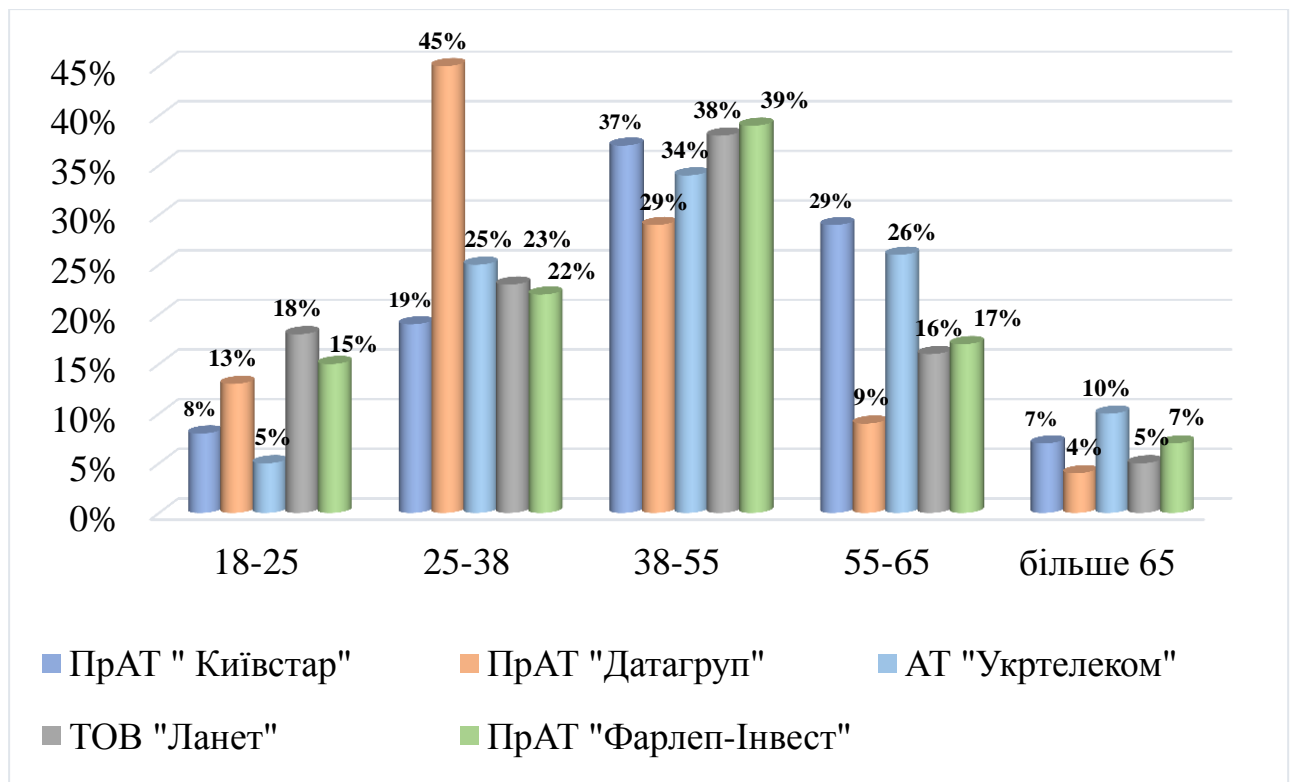


Рис.2.25 Сегментація абонентів за віком (побудовано автором)

Більшість абонентів ПраАТ «Київстар» належать до вікових груп 38-55 років (37%) та 55-65 років (29%). Абоненти ПраАТ «Датагруп» належать до вікової групи 25-38 років і складають 45%. Абоненти інших конкурентів мають майже однаковий розподіл за віковими групами. За статевою ознакою абоненти ПраАТ «Київстар» поділилися майже порівну (48% – жінки, 52% – чоловіки). Послугами ПраАТ «Датагруп» більше користуються теж чоловіки (66%). Більшість абонентів жінок має АТ «Укртелеком», що складає 72%. Абоненти ТОВ «Ланет» та ПраАТ «Фарлеп-Інвест» розподілися майже однаково. Жінки відповідно – 36% і 30%, а чоловіки – 64% і 70%.

Дослідження споживачів послуг за рівнем доходу має важливе стратегічне значення, що допомагає розуміти їх потреби, особливості поведінки та прийняття рішень. Таке дослідження (рис. 2.26) допомагає виявляти нові ринкові можливості для стратегічного розвитку бізнесу.

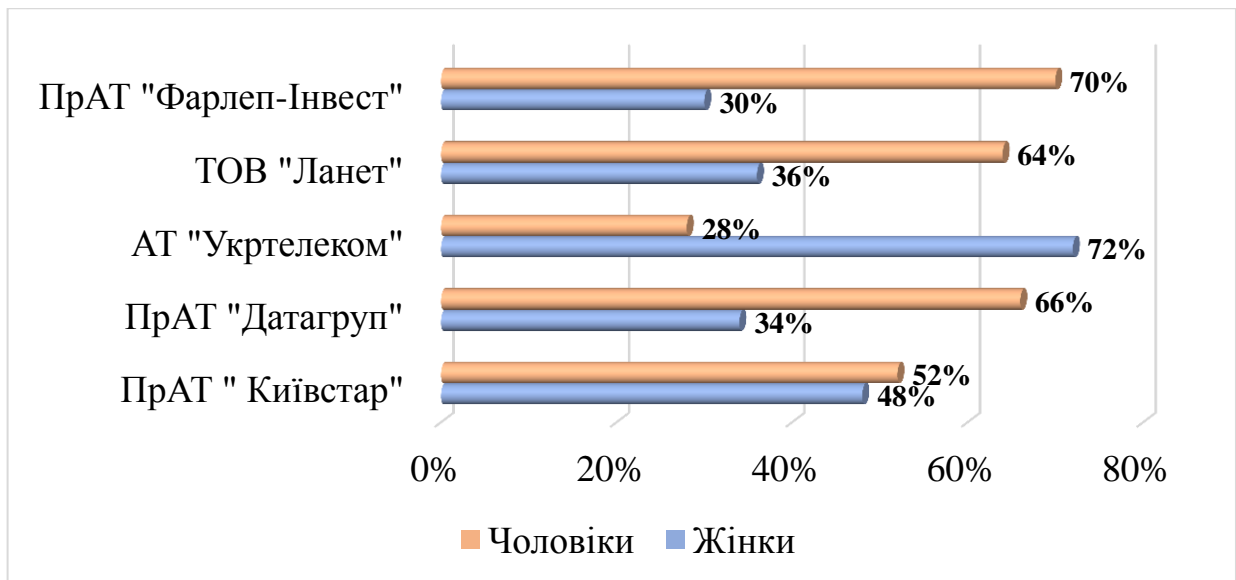


Рис. 2.26. Сегментація споживачів послуг за статтю (побудовано автором)

Рівень доходу споживача впливає на його купівельну спроможність: чим вищий дохід, тим вищий рівень попиту. Це важливо враховувати при розробці маркетингових стратегій та продуктивних рішень.

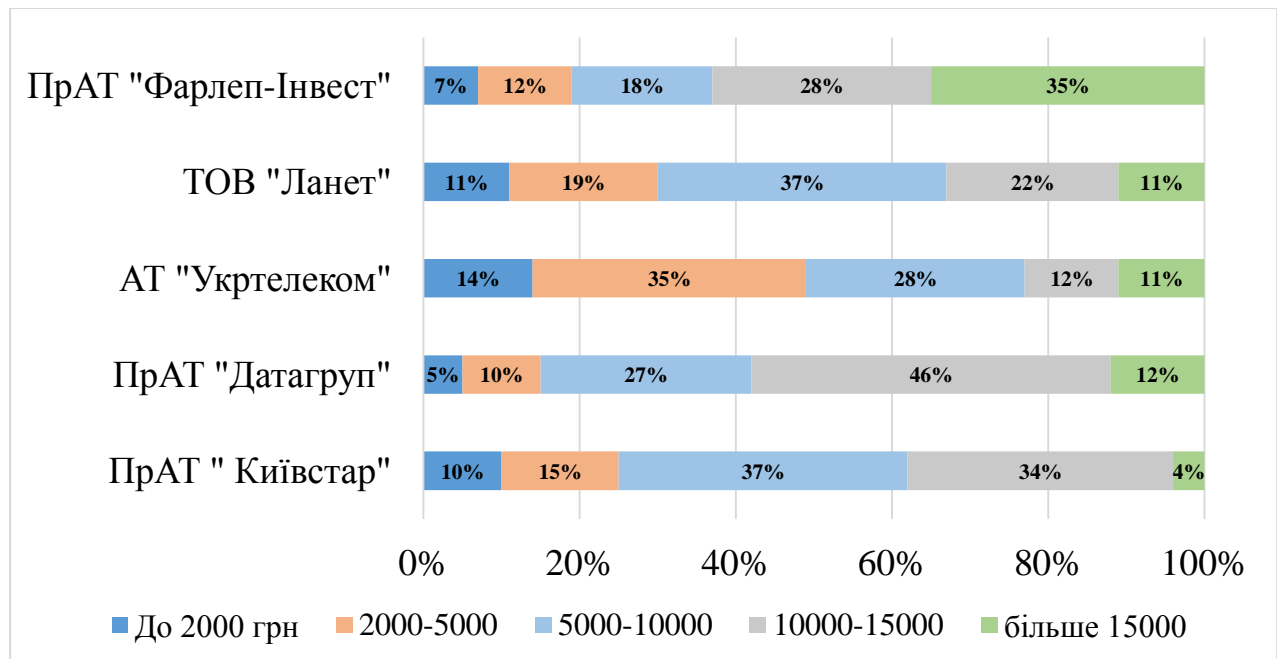


Рис. 2.27. Сегментація споживачів послуг за рівнем доходів абонентів (побудовано автором)

Більшість абонентів ПрАТ «Київстар» – це люди з рівнем доходу від 5000 грн до 10000 грн (37%) та від 10000 грн до 15000 грн (37%). Споживачі з рівнем

доходів від 15000 грн склали лише 5%. В той час, як споживачі ПрАТ «Датагруп» - це люди з рівнем доходу від 10000 грн до 15000 грн (46%). Споживачі з доходом від 5000 грн до 10000 грн складають 27%. Більшість споживачів АТ «Укртелеком» це люди з доходом 2000 до 10000 грн. Це пов'язано з низькою вартістю послуг. Пріоритетними напрямками при виборі постачальника послуг є декілька основних факторів. По-перше, це цінова політика підприємства. Також необхідно врахувати якість обслуговування, географічне розташування. Не менш значимим фактором є і наскільки вчасно постачальник надає послуги та як вони відповідають вимогам. Аналіз основних факторів вибору постачальника послуг представлено на рис. 2.28.

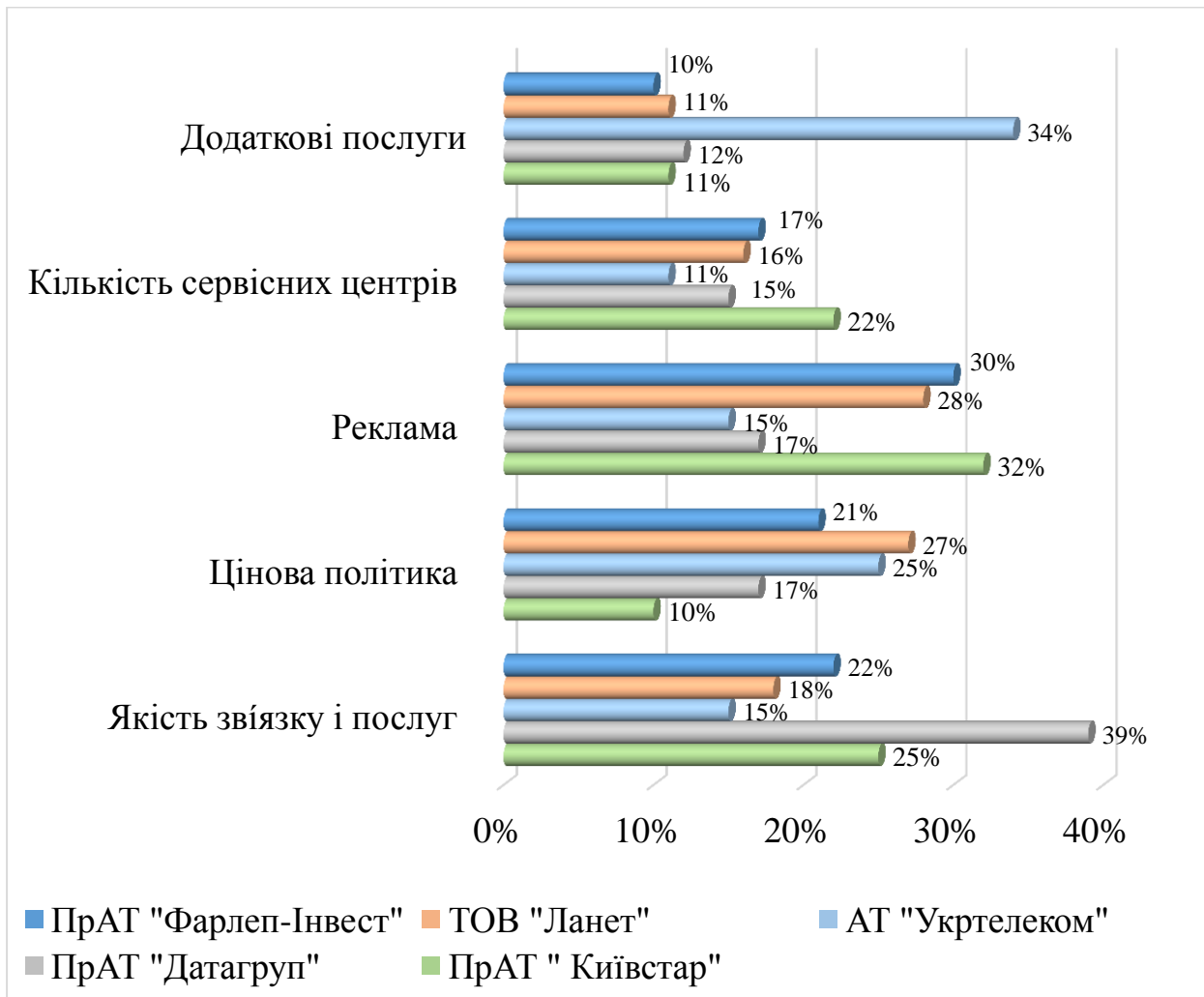


Рис.2.28. Основні фактори вибору постачальника послуг  
(побудовано автором)



Наступним етапом для ефективної комунікації з цільовою аудиторією важливо проаналізувати інструменти, а саме: реклама, впізнаність та привабливість.

Порівняльна характеристика підприємств за привабливістю представлено на рис. 2.29.

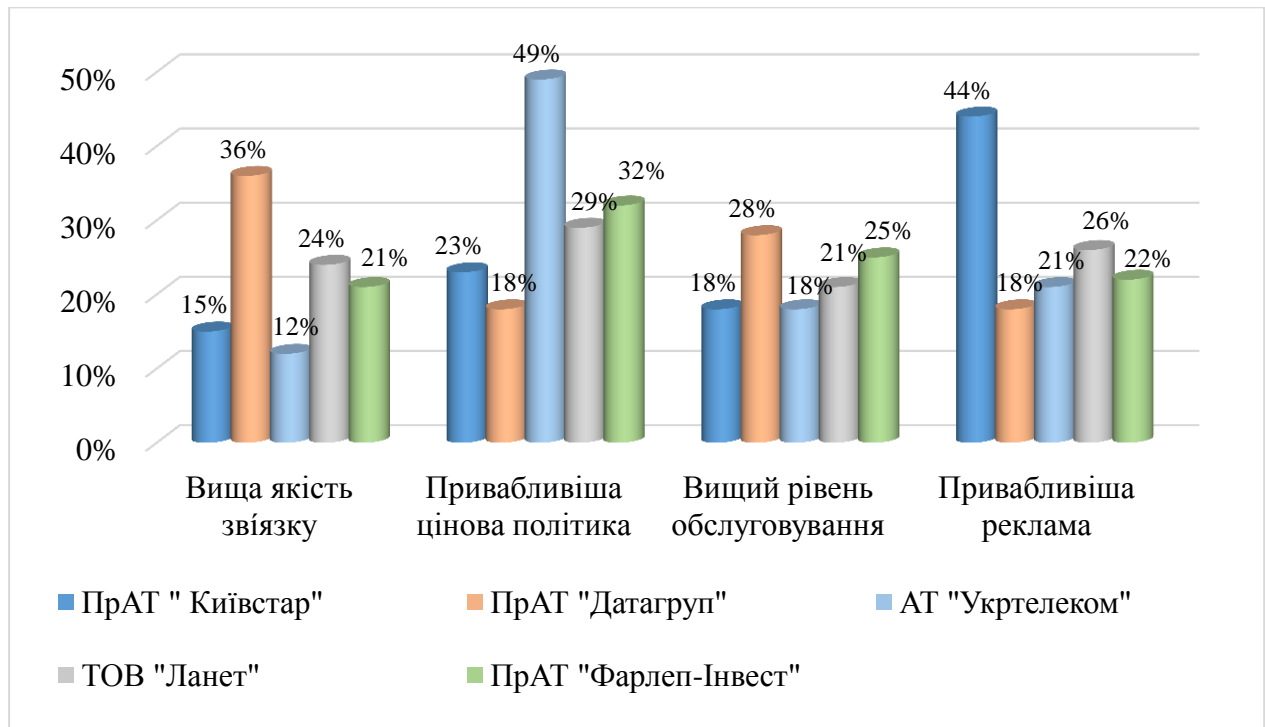


Рис.2.29. Порівняльна характеристика підприємств за привабливістю

За результатами дослідження визначено, що більшість абонентів задоволені наданими послугами. Так, 36% абонентів задоволені якістю послуг ПрАТ «Датагруп». Найбільш привабливіша цінова політика за результатами дослідження у АТ«Укртелеком», що складає 49 %. ТОВ «Ланет» та ПрАТ «Фарлеп-Інвест» мають майже однакові результати аналізу. Привабливіша цінова політика відповідно 29% і 32%. Рівень обслуговування і рівень якості послуги теж мають майже однакові результати. Що стосується реклами, то лідером є ПрАТ «Київстар». 44% опитуваних відмітили найкращу рекламу у ПрАТ «Київстар». Друге місце займає ТОВ «Ланет».

З метою оцінки охоплення рекламою цільової аудиторії було проведено аналіз, як часто розміщується реклама підприємств (рис.2.30).

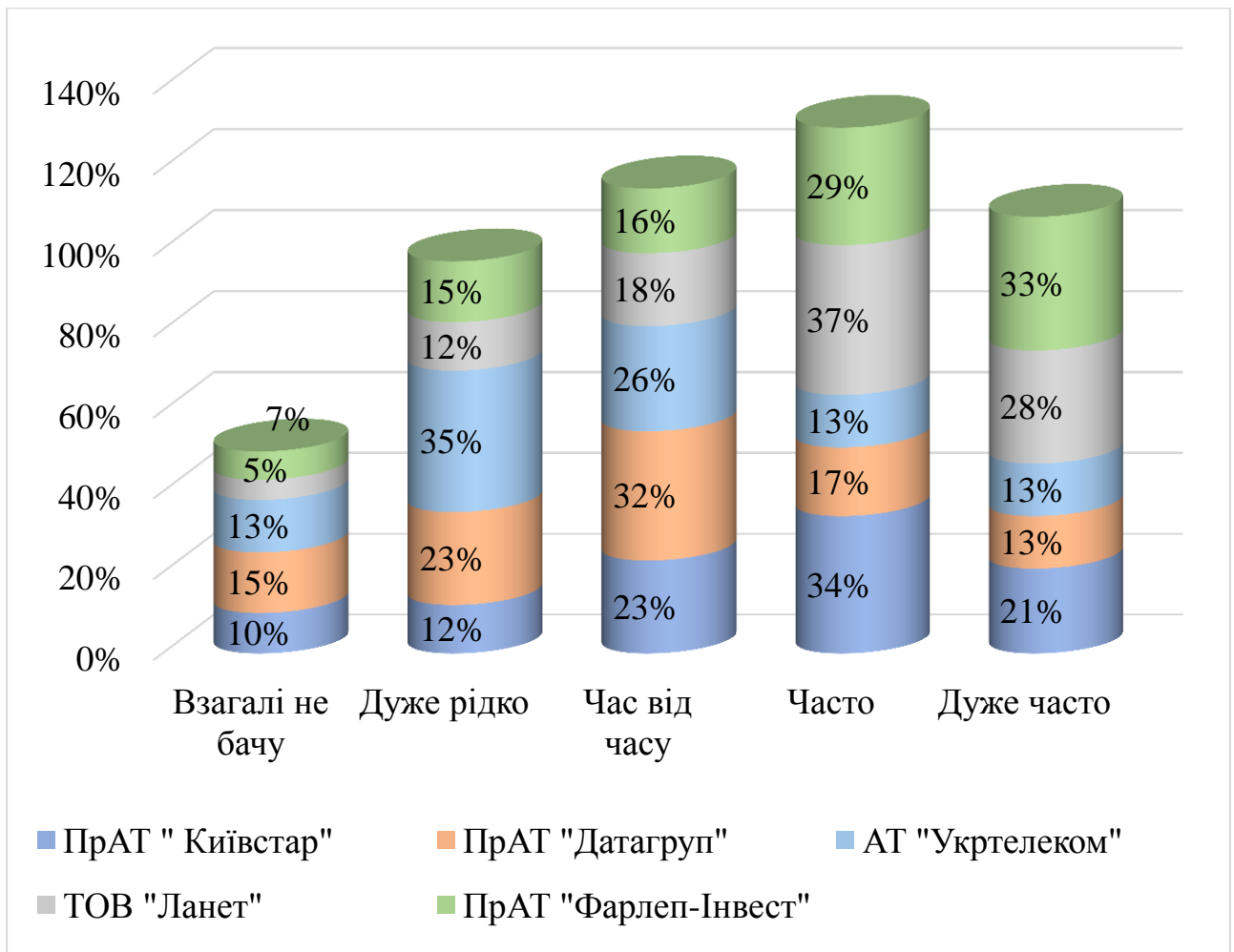


Рис.2.30. Охоплення цільової аудиторії рекламою (побудовано автором)

Результати опитування показали, що охоплення рекламою цільової аудиторії є достатнім. Дуже часто бачать рекламу ПрАТ «Фарлеп-Інвест» (33%), ТОВ «Ланет» (28%) та ПрАТ «Київстар» (21%). Дуже рідко з'являється реклама послуг АТ «Укртелеком», що складає 35%. На другому місці за цим критерієм розміщується ПрАТ «Датагруп».

Взагалі не бачили рекламу ПрАТ «Київстар» 10% споживачів, та 15% ПрАТ «Датагруп».

Далі було проаналізовано розміщення реклами в соціальних мережах. Результати аналізу представлено на рис. 2.31.

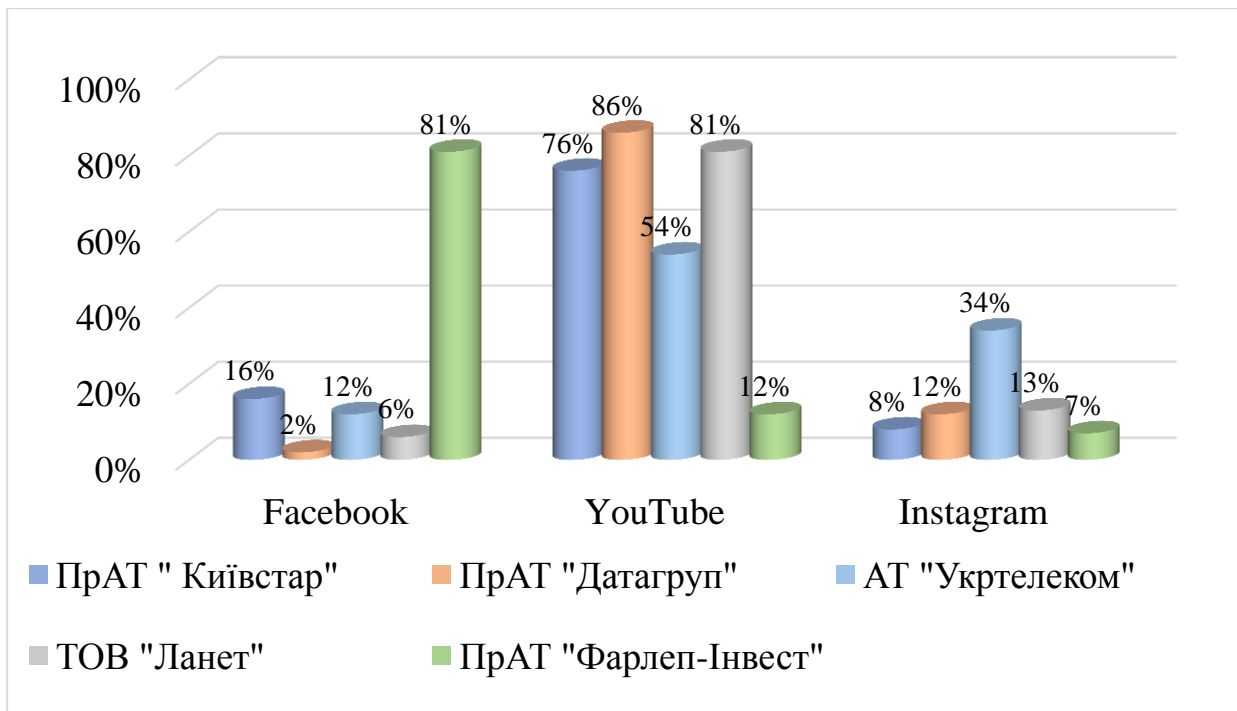


Рис.2.31. Розміщення реклами в соціальних мережах  
(побудовано автором)

Результати дослідження показали, що найбільш ефективним каналом розміщення реклами є YouTube. Лідером є ПрАТ «Датагруп». Вони дуже активно використовують цей канал для реклами своїх послуг. На другому місці – ТОВ «Ланет» (81%). Третє місце займає ПрАТ «Київстар» (76%). ПрАТ «Фарлеп-Інвест» більше використовує Facebook для розміщення реклами (81%).

Наступний етап передбачає оцінку ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Інтегральна оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю може включати різні показники та методи. Запропонована система показників ефективності управління маркетинговою діяльністю враховує фінансові, клієнтські, внутрішні та інноваційні показники для оцінки ефективності.

Вихідні дані для розрахунку ключових показників ефективності роботи сайту наведено в додатку А

Результати інтегральної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств представлено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

**Результати інтегральної оцінки ефективності управління  
маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств**

<i>Підприємства</i>	<i>Комплексний показник ефективності роботи сайту</i>	<i>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</i>	<i>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</i>	<i>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</i>
ПрАТ "Київстар"	1,73	0,83	1,2	1,32
ПрАТ "Датагруп"	1,1	1,24	1,93	1,62
АТ "Укртелеком"	0,86	1	1,07	0,96
ТОВ "Ланет"	0,91	1,08	1,21	1,09
ПрАТ "Фарлеп-Інвест"	0,97	1,2	1,04	1,22

Результати оцінки (табл. 2.3) дозволяють зробити висновок, що в цілому у 2023 році для більшості телекомунікаційних підприємств спостерігається нормальний рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Для визначення рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств розроблено шкалу оцінки.

Таблиця 2.3.

**Шкала оцінки рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю  
телекомунікаційних підприємств (розроблено автором)**

<i>Діапазон зміни значень інтегральної оцінки</i>	<i>Рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю</i>
1,5-2,0	високий (В)
1,0- 1,5	достатній (Д)
0-1,0	низький (Н)

На основі розробленої шкали здійснена оцінка рівня ефективності управління маркетинговою діяльністю (табл. 2.3), графічна інтерпретація якої за 2023 рік представлена на рис.2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка значень інтегральної оцінки ефективності  
управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств**

Підприємства	2021 рік	2022 рік	2023 рік
ПрАТ "Київстар"	В	В	Д
ПрАТ "Датагруп"	В	В	В
АТ "Укртелеком"	Н	Н	Н
ТОВ "Ланет"	Д	Д	Д
ПрАТ "Фарлеп-Інвест"	Д	Д	Д

За результатами оцінки можна зробити висновок про те, що для більшості підприємств характерним є достатній рівень ефективності управління маркетинговою діяльністю

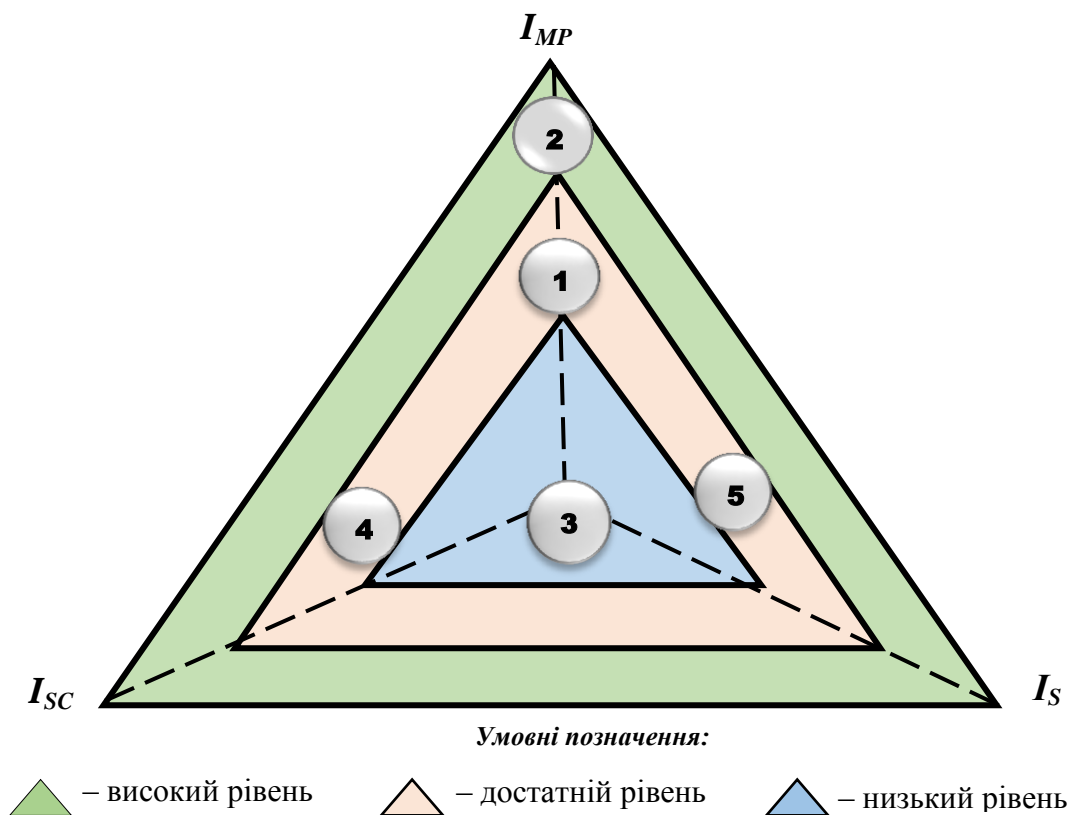


Рис. 2.32. Графічне відображення підприємств в залежності від рівня ефективності (складено автором)

За результатами проведеної оцінки видно, що деякі підприємства мають низьку ефективність управління маркетинговою діяльністю, а отже політика управління ними не є достатньо ефективною. Це вказує на необхідні оцінки впливу показників та факторів на результативність управління маркетинговою діяльністю.

## **Висновки до другого розділу**

1. Здійснено аналіз теоретичної спадщини щодо чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств та запропоновано систему чинників шляхом врахування сучасних реалій та глобалізаційних викликів, яка виступила базою обґрунтування моніторингу комунікативного клімату телекомунікаційних підприємств, у результаті якого було надано рекомендації щодо його покращення. Результати моніторингу ключових чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації за глобальними індексами розвитку України показали позитивне сприйняття України за рівнем технологічного розвитку, рівнем відповідності до стандартів, безпеки, що відображає здатність країни розвивати високотехнологічні рішення та зміцнювати свою присутність на ринках. Особливо оцінюються рівень освіченості та професійні навички українців, що впливає на розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Високі позиції України у рівні розвитку цифрової інфраструктури, що полягає в наявності та якості технологічних засобів, мереж, програмного забезпечення та електронних послуг, які підтримують цифрову економіку та суспільство. Високі позиції займає Україна і за рівнем розвитку електронного урядування. При цьому найвищі показники Україна отримала з огляду на її людський капітал, а найнижчі — з огляду на телекомунікаційну інфраструктуру. Незважаючи на значний науковий потенціал та талановитих фахівців, інноваційний розвиток залишається викликом для нашої країни, що пояснюється зниженням ресурсного та інвестиційного потенціалу. Також відбулося значне погіршення позицій щодо сприйняття населенням рівня розвитку освіти та науки, а також рівень професійних навичок робочої сили. Знецінення значущості вищої освіти, низька зацікавленість керівників українських підприємств у

фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу також впливає на цей рівень. Також внаслідок воєнних дій Україна суттєво втратила позицій у глобальному рейтингу розвитку стартапів.

2. Розглянуто методологічні аспекти аналізу маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства в конкурентних ринкових умовах, а саме: засади формування конкурентної стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства в ринковому середовищі; критерії оцінки ефективності конкурентної маркетингової позиції підприємства на ринку; причини і наслідки неконкурентоспоможності маркетингової позиції на ринку, що зумовлюють корегування стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства; заходи з перевірки актуальності маркетингової позиції підприємства на ринку та рішення щодо корегування наявної стратегії позиціонування в напрямку підвищення її рентабельності; оцінка споживчих потреб на ринку телекомунікацій; напрямки аналізу маркетингових позицій конкурентів телекомунікаційних підприємств.

6. Розроблено науково-методичний підхід до проведення діагностики digital-архітектури у сучасній маркетинговій діяльності підприємства, який включає у себе обґрунтування особливостей digital-архітектури, побудову відповідних етапів її діагностики, передбачає застосування інтегральної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств за розробленою шкалою оцінки. За запропонованою методикою здійснено діагностику ПраАТ «Київстар», АТ «Укртелеком», ПраАТ «Датагруп», ТОВ «Ланет» та ПраАТ «Фарлеп-Інвест». За результатами оцінки зроблено висновок, що для більшості підприємств характерним є достатній рівень ефективності digital-архітектури в управлінні маркетинговою діяльністю.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### **3.1. Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікацій в умовах диджиталізації**

В умовах швидкого розвитку цифрових технологій та постійного зростання конкуренції на ринку телекомунікацій, управління маркетинговою діяльністю стає критично важливим для досягнення стійкої конкурентної переваги. Традиційні методи маркетингу вже не забезпечують необхідної ефективності, і підприємства змушені впроваджувати інноваційні підходи, що базуються на використанні великих даних, аналітики та автоматизації. Це підвищує значущість дослідження комплексних систем управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації. Останні дослідження свідчать про зростаюче значення цифрових технологій в управлінні маркетинговою діяльністю. Згідно з Котлером та Келлером (2016), ефективне використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам значно підвищити результативність маркетингових кампаній та забезпечити персоналізований підхід до кожного клієнта [81]. Чаффі та Елліс-Чедвік (2019) у своїй роботі наголошують на важливості інтеграції цифрових стратегій у загальну маркетингову стратегію підприємства [82]. Т. Давенпорт, Дж. Гарріс та Р. Морісон (2010) підкреслюють роль аналітики даних у прийнятті маркетингових рішень, що дозволяє підприємствам краще розуміти потреби своїх клієнтів та адаптувати свої стратегії відповідно до ринкових трендів [83]. К. Лемон та П. Верхоф (2016) звертають увагу на значення управління клієнтським досвідом, що стає ключовим фактором у залученні та утриманні клієнтів [84]. У дослідженні Р. Расти та М. Хуана (2014) розглядається трансформація маркетингової науки під впливом сервісної революції, що



змінює підходи до маркетингу в умовах сучасного цифрового світу [85]. Всі ці дослідження вказують на необхідність комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю, що включає використання цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних маркетингових інструментів.

У таблиці представлено аналіз основних досліджень та публікацій з питань управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. У кожній роботі розглядаються важливі аспекти маркетингової діяльності, проте залишаються невирішеними певні проблеми. Систематизація результатів надано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

**Невирішені проблеми останніх досліджень та публікацій з комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Назва роботи та автор(и)	Опис дослідження та публікації	Невирішені проблеми
Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). <i>Marketing Management</i>	У роботі розглянуто основи маркетингового менеджменту, включаючи стратегічне планування, аналіз ринку, управління брендом і використання сучасних маркетингових інструментів.	Адаптація теоретичних моделей до швидкозмінного цифрового середовища телекомунікаційного ринку.
Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). <i>Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice</i>	Видання присвячено стратегіям та практикам цифрового маркетингу, включаючи SEO, SMM, контент-маркетинг та аналітику даних.	Інтеграція новітніх технологій (AI, AR/VR) у комплексну маркетингову стратегію телекомунікаційних підприємств.
Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morrison, R. (2010). <i>Competing on Analytics: The New Science of Winning</i>	Дослідження ролі аналітики даних у прийнятті маркетингових рішень, використання великих даних для підвищення ефективності маркетингу.	Забезпечення кібербезпеки та захисту даних при роботі з великими даними в телекомунікаційних компаніях.
Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). <i>Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey</i>	Робота аналізує клієнтський досвід на всіх етапах взаємодії з підприємством, підкреслюючи важливість персоналізації та задоволеності клієнтів.	Створення безперервного та омніканального досвіду для клієнтів телекомунікаційних підприємств.
Rust, R. T., & Huang, M. H. (2014). <i>The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science</i>	Дослідження впливу сервісної революції на маркетингові стратегії, підкреслюючи необхідність змін у підходах до маркетингу в цифрову епоху.	Адаптація сервісних стратегій до специфіки телекомунікаційного ринку.

*Джерело: систематизовано автором на основі [81, С. 315; 82, С.156; 83, С.125; 84, С.69-96; 85, С.206-221]*

Серед проблем, що залишаються невирішеними, можна виділити:

1) *Адаптація теоретичних моделей до цифрового середовища.* Багато класичних теоретичних моделей маркетингу не враховують швидкозмінне цифрове середовище, специфіку телекомунікаційного ринку та вплив новітніх технологій на маркетингові стратегії. Необхідно адаптувати існуючі моделі для більш точного прогнозування та планування маркетингових заходів у цифрову епоху.

2) *Інтеграція новітніх технологій.* Використання штучного інтелекту (AI), доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) у маркетингових стратегіях залишається викликом. Незважаючи на потенціал цих технологій, їхня інтеграція в комплексну маркетингову систему потребує значних інвестицій та змін у підходах до маркетингу.

3) *Кібербезпека та захист даних.* Зі збільшенням обсягів даних та використанням аналітики великих даних зростають ризики кіберзагроз. Забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних клієнтів є критично важливим, проте часто залишається недостатньо висвітленим у дослідженнях.

4) *Оmnіканальний досвід клієнтів.* Створення безперервного та цілісного досвіду для клієнтів через всі канали взаємодії залишається складним завданням. Підприємства повинні забезпечити єдиний стандарт обслуговування та взаємодії незалежно від каналу, що потребує вдосконалення внутрішніх процесів та технологій.

5) *Аналіз даних у реальному часі.* Використання сучасних технологій аналізу даних у реальному часі є важливим для оперативного прийняття маркетингових рішень. Проте багато підприємств стикаються з труднощами в інтеграції таких рішень у свої існуючі системи.

6) *Автоматизація маркетингових процесів.* Хоча автоматизація може значно підвищити ефективність маркетингових кампаній, її впровадження часто вимагає значних ресурсів і часу. Крім того, необхідно забезпечити високу якість автоматизованих процесів, щоб уникнути негативного впливу на взаємодію з клієнтами.

Таким чином, для успішного впровадження комплексної системи управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації необхідно вирішити ряд важливих проблем, що включають адаптацію теоретичних моделей, інтеграцію новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки, створення омніканального досвіду клієнтів, аналіз даних у реальному часі та автоматизацію маркетингових процесів.

В умовах швидкозмінюваного цифрового середовища телекомунікаційні підприємства встають перед викликом не лише забезпечити ефективність своїх маркетингових стратегій, але й адаптуватися до нових технологічних та ринкових умов. Система управління маркетингом, спрямована на цілісний підхід до планування, організації, контролю та аналізу маркетингових ініціатив, ґрунтується на декількох ключових принципах (табл. 3.2).

*Таблиця 3.2*

**Основні принципи функціонування комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Принцип	Специфіка принципу для телекомунікаційних підприємств
Інтегрованість	Цей принцип передбачає тісну взаємодію між усіма компонентами системи управління маркетингом. Інформаційне середовище підприємства повинно бути єдиним інтегрованим простором, що дозволяє збирати, аналізувати та використовувати дані з усіх напрямків діяльності для прийняття найбільш обґрунтованих рішень.
Гнучкість	Цей принцип означає, що система повинна мати можливість швидко реагувати на зміни у ринкових умовах, технологіях та вимогах клієнтів. Гнучкість дозволяє підприємствам адаптуватися до нових трендів і швидко впроваджувати інноваційні рішення.
Орієнтація на клієнта	Цей принцип покладає акцент на те, що всі маркетингові стратегії та дії повинні бути орієнтовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Досягнення високого рівня задоволення клієнтів сприяє підвищенню їх лояльності і відповідно збільшенню обсягів продажів.
Аналітичний підхід	Цей принцип базується на систематичному зборі, аналізі та інтерпретації даних для прийняття управлінських рішень. Використання аналітичних інструментів дозволяє виявляти ключові тренди, розуміти поведінку клієнтів і оптимізувати маркетингові кампанії.

## Продовження табл.3.2

Принцип	Специфіка принципу для телекомунікаційних підприємств
Інноваційність	Цей принцип передбачає постійне впровадження новітніх технологій, ідей та методів для покращення ефективності маркетингових стратегій. Інновації дозволяють підприємствам залишатися конкурентоспроможними та реагувати на зміни відразу ж, що особливо важливо в умовах диджиталізації.
Інтеграція з бізнес-процесами	Цей принцип підкреслює необхідність взаємодії системи управління маркетингом з іншими ключовими бізнес-процесами організації, такими як управління ланцюгом постачання, фінансове управління та розробка продуктів. Це дозволяє забезпечити цілісність та ефективність управління різними аспектами діяльності підприємства.
Ефективність ресурсів	Цей принцип ставить за мету максимально ефективного використання фінансових, людських та матеріальних ресурсів для досягнення стратегічних цілей підприємства. Ефективне управління ресурсами сприяє зниженню витрат і підвищенню загальної продуктивності.
Фокус на сталість і стійкість	Цей принцип орієнтований на впровадження екологічно чистих та соціально відповідальних практик у маркетингові стратегії. Підприємства, що демонструють соціальну відповідальність та дбайливе ставлення до середовища, мають більшу ймовірність здобути довіру клієнтів та зберегти стійке конкурентне положення.

*Джерело: побудовано автором*

Ці принципи є основою для розробки і ефективного впровадження системи управління маркетинговою діяльністю в телекомунікаційних підприємствах, сприяючи їх успішному функціонуванню в умовах сучасного цифрового середовища.

Пропонується наступна дефініція: *Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації* — це інтегрована сукупність стратегічних, операційних, аналітичних, цифрових та інноваційних інструментів і процесів, спрямованих на планування, організацію, контроль та аналіз маркетингових заходів з метою досягнення конкурентних переваг і задоволення потреб клієнтів у швидкозмінному цифровому середовищі.

Це визначення включає наступні поняття та *основні елементи система управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації*.

1. *Стратегічне планування.* Стратегічне планування передбачає розробку довгострокової маркетингової стратегії, що визначає напрями розвитку підприємства, цільові ринки та унікальні торгові пропозиції.

2. *Операційне управління.* Операційне управління охоплює організацію та контроль виконання маркетингових заходів, включаючи планування та реалізацію маркетингових кампаній.

3. *Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).* CRM-системи використовуються для управління взаємовідносинами з клієнтами, забезпечуючи персоналізацію та підвищення лояльності клієнтів.

4. *Аналіз ринку і конкурентів.* Аналіз ринку та конкурентів включає збір і аналіз даних про ринок, конкурентів і споживачів для прийняття обґрунтованих маркетингових рішень.

5. *Управління брендом.* Управління брендом зосереджується на підтримці та розвитку бренду підприємства через різні маркетингові канали та заходи.

6. *Цифровий маркетинг.* Цифровий маркетинг включає використання цифрових каналів для просування послуг та взаємодії з клієнтами.

7. *Інноваційний маркетинг.* Інноваційний маркетинг передбачає впровадження новітніх технологій і методів у маркетинг, таких як штучний інтелект, доповнена та віртуальна реальність.

8. *Управління контентом.* Управління контентом включає створення, публікацію та розповсюдження маркетингового контенту з метою залучення та утримання клієнтів.

9. *Аналіз даних.* Аналіз даних включає збір, обробку та аналіз маркетингових даних для прийняття обґрунтованих рішень.

Опис елементів системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації з врахуванням особливостей цієї галузі можна представити у табл.3.3.

**Елементи комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Елемент системи	Опис	Функції
Стратегічне планування	Розробка довгострокової маркетингової стратегії, урахування специфіку телекомунікаційного ринку, наприклад, конкуренцію у цифровому та традиційному сегментах.	Визначення цільових сегментів абонентів, підвищення привабливості пропозицій через інноваційні послуги.
Операційне управління	Організація та контроль виконання маркетингових заходів, таких як рекламні кампанії та спеціальні пропозиції для абонентів.	Моніторинг та аналіз ефективності маркетингових активностей, реагування на зміни в споживчих перевагах.
CRM (Управління взаємовідносинами з клієнтами)	Використання CRM-систем для персоналізації обслуговування клієнтів у телекомунікаційній галузі, де зберігається велика база клієнтів.	Управління життєвим циклом клієнтів, підтримка високого рівня лояльності через індивідуальний підхід.
Аналіз ринку і конкурентів	Проведення аналізу ринкових тенденцій та стратегій конкурентів у контексті швидкозмінюваної технологічної сфери телекомунікацій.	Прогнозування вимог споживачів, ідентифікація нових можливостей для розвитку та уникнення загроз.
Управління брендом	Створення та підтримка бренду у телекомунікаційній сфері, що вимагає активної комунікації та позиціонування на ринку.	Управління репутацією бренду, використання спеціалізованих комунікаційних каналів.
Цифровий маркетинг	Використання цифрових каналів для ефективної комунікації з аудиторією та залучення нових клієнтів.	Оптимізація пошукових систем, соціальний медіа маркетинг, аналіз веб-трафіку.
AI – маркетинг (Інноваційний маркетинг)	Впровадження передових технологій у маркетингові практики телекомунікаційних підприємств.	Використання AI для персоналізації та автоматизації маркетингових заходів, впровадження чат-ботів для покращення обслуговування клієнтів.
Управління контентом	Створення та розповсюдження цільового маркетингового контенту у вигляді інформаційних матеріалів, відео та інтерактивного контенту.	Розробка контент-стратегії, управління календарем контенту, аналіз ефективності контенту.
Аналіз даних	Збір, обробка та інтерпретація даних для покращення стратегічного та тактичного маркетингового прийняття рішень у телекомунікаційній сфері.	Використання Big Data для прогнозування трендів та оптимізації рекламних кампаній.

*Джерело: систематизовано автором на основі [ 86, С. 166–175; 87; 88, С.93-97; 89, С.30-50; 90, С. 22-45; 91, С. 97-121]*

Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації є критично важливою для досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення конкурентних переваг та задоволення потреб клієнтів. Вона об'єднує різні аспекти маркетингової діяльності, використовуючи сучасні технології та аналітичні підходи, що дозволяє ефективно управляти всіма етапами маркетингових процесів у цифрову епоху. Надзвичайно актуальним у сучасних умовах диджиталізації є AI (Штучний інтелект) маркетинг, оскільки дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до швидкозмінюваних умов ринку, персоналізувати взаємодію з клієнтами і оптимізувати маркетингові стратегії на основі точних аналізів даних. Використання AI сприяє збільшенню конкурентоспроможності та залученню більш цільової аудиторії, що є критично важливим у цифровій епохі. За даними останнього дослідження від Conversica у 2024 році, маркетологи найчастіше використовують AI для збору і аналізу даних, автоматизації внутрішніх процесів та створення контенту. Однак використання AI для оптимізації воронки продажів залишається менш поширеним, що вказує на потенційну область для збільшення впровадження та оптимізації цієї технології (рис. 3.1).

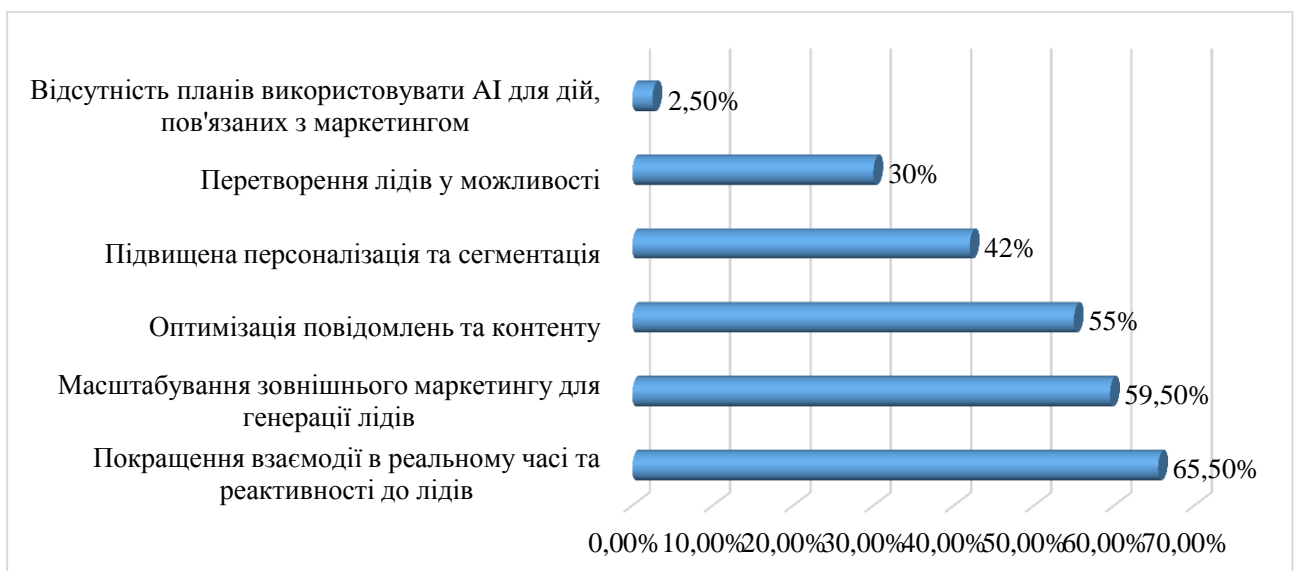


Рис. 3.1. Результати дослідження від Conversica щодо найбільшого очікуваного впливу AI на маркетингову воронку [92]

За результатами дослідження від Conversica, яке включало опитування 454 маркетологів на рівнях СМО, VP і виконавчого рівня, видно значний потенціал використання штучного інтелекту (AI) в маркетингу. Ось ключові висновки із дослідження:

1) *Покращення взаємодії з клієнтами:* Більшість маркетологів (65.5%) вірять у потенціал AI покращити реальний час взаємодії та реактивність на лідів, що є критичним для успішного привертання та утримання клієнтів.

2) *Масштабування зовнішнього маркетингу:* За даними дослідження, 59.5% маркетологів планують використовувати AI для збільшення обсягів залучення лідів через зовнішні маркетингові канали.

3) *Очікування від AI у конверсії лідів:* Лише 30% респондентів очікують, що AI допоможе перетворити ліди в можливості (опортунітіс) у наступному році.

4) *Вплив модуля вирощування та кваліфікації лідів на конверсійність:* 45% респондентів вважають, що саме цей модуль AI має найбільший потенціал впливу на підвищення конверсійності.

5) *Зростання доходу від AI:* Близько 89% респондентів звітують про зростання доходу від ініціатив, що використовують AI.

6) *Впевненість у вимірюванні ефективності AI:* 61% маркетологів дуже впевнені у своїй можливості виміряти ефективність технологій AI, які вони використовують.

7) *Інвестиції в AI:* Дев'ять з десяти планують або збільшити інвестиції в використання існуючих інструментів AI (46%), або досліджувати / тестувати нові застосування AI (44%).

Зауваження дослідників підкреслюють, що використання AI в маркетингу може значно підвищити ефективність взаємодії з клієнтами, зокрема в областях реального часу та взаємодії з лідами. Такі технології демонструють свій потенціал особливо в середній частині воронки продажів, що важливо для максимізації конверсій та підвищення прибутковості маркетингових стратегій.

Пропонується наступна дефініція: *AI-маркетинг у контексті комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних*



*підприємств в умовах диджиталізації* — це використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації та оптимізації маркетингових стратегій і процесів. AI-маркетинг дозволяє підприємствам аналізувати великі обсяги даних, виявляти закономірності в поведінці споживачів, прогнозувати їхні дії та надавати персоналізовані пропозиції. Це сприяє покращенню ефективності маркетингових кампаній, збільшенню конверсії, зменшенню витрат і підвищенню задоволеності клієнтів. Використання AI в маркетингу дозволяє підприємствам впроваджувати інноваційні підходи та збільшувати конкурентоспроможність в цифровій епохі.

AI-маркетинг в сучасному бізнесі є необхідною складовою для досягнення успіху в умовах цифрової трансформації. Ця технологія поєднує в собі використання штучного інтелекту та машинного навчання для автоматизації та оптимізації маркетингових процесів. Вона дозволяє компаніям ефективно взаємодіяти з клієнтами, персоналізувати комунікації, прогнозувати поведінку споживачів та оптимізувати рекламні кампанії.

*Таблиця 3.4*

### **Основні функції AI-маркетингу в умовах цифрової трансформації**

Основні функції	Опис функцій AI-маркетингу
Персоналізація контенту	Одним з ключових аспектів AI-маркетингу є здатність створювати персоналізований контент для кожного клієнта. Штучний інтелект збирає та аналізує дані про покупки, історію відвідувань, взаємодію з веб-сайтом та інші параметри, щоб надати клієнтам релевантні рекомендації і пропозиції. Це збільшує ефективність маркетингу і сприяє покращенню клієнтського досвіду.
Генерація контенту	AI допомагає компаніям створювати і розміщувати контент в соціальних мережах, блогах та інших каналах комунікації. Він визначає оптимальні ключові слова, теми для контенту і підписи, що допомагає підтримувати активність бренду в онлайні.
Автоматизовані e-mail розсилки	AI використовується для автоматизації процесу створення та надсилання e-mail кампаній. Системи на основі штучного інтелекту аналізують поведінку клієнтів і підсилюють реакцію на індивідуальний контент, що підтримує інтерес до продукту.
Аналітика даних	За допомогою AI можна аналізувати великі обсяги даних з різних джерел, включаючи соціальні мережі, веб-сайти та CRM-системи. Це дозволяє компаніям зрозуміти ефективність їхніх маркетингових кампаній, передбачити поведінку споживачів і оптимізувати стратегії на основі отриманих даних.

## Продовження табл.3.4

Основні функції	Опис функцій AI-маркетингу
Медіабайнг	AI використовується для підбору найбільш ефективних каналів розміщення реклами і оптимізації рекламних бюджетів. Він аналізує та передбачає результати кампаній для максимального ROI.
Цілодобова підтримка клієнтів	Чат-боти на базі AI забезпечують надійну підтримку клієнтів 24/7. Вони автоматично відповідають на запитання клієнтів, надаючи миттєву інформацію про продукти та послуги компанії.

*Джерело: побудовано на основі [93]*

AI-маркетинг надає телекомунікаційним підприємствам можливість максимально ефективно використовувати ці технології для залучення, утримання і збільшення свого клієнтського портфелю. Штучний інтелект дозволяє аналізувати складні дані, впроваджувати персоналізовані стратегії та автоматизувати багато процесів, що дозволяє підприємствам ефективно конкурувати в умовах сучасного ринку. AI-маркетинг і CRM-системи (Customer Relationship Management, системи управління відносинами з клієнтами) є взаємопов'язаними інструментами, які спільно сприяють покращенню взаємодії з клієнтами і підвищенню ефективності маркетингових стратегій. Ось кілька аспектів взаємозв'язку між AI-маркетингом і CRM-системами в комплексній системі управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації:

*Персоналізація взаємодії з клієнтами:* AI-маркетинг використовує дані з CRM-систем для створення персоналізованих пропозицій і комунікаційних стратегій, що відповідають індивідуальним потребам і історії взаємодії клієнтів.

*Прогнозування поведінки клієнтів:* AI в CRM-системах аналізує великі обсяги даних про клієнтів для передбачення їхньої поведінки і потреб. Це дозволяє підприємствам адаптувати маркетингові стратегії та акції на основі прогнозованих вимог.

*Автоматизація процесів маркетингу:* CRM-системи, інтегровані з AI, автоматизують процеси взаємодії з клієнтами, включаючи відправку персоналізованих email-розсилок, керування кампаніями і взаємодію з чат-ботами.

*Підвищення ефективності маркетингових кампаній:* AI аналізує результати маркетингових заходів з використанням даних з CRM-систем, що дозволяє виявляти успішні та невдачні стратегії. Це допомагає оптимізувати і адаптувати маркетингові кампанії для досягнення кращих результатів.

*Покращення обслуговування клієнтів:* Інтеграція AI з CRM дозволяє створювати чат-ботів та інші автоматизовані інструменти для надання швидкої та персоналізованої підтримки клієнтам у будь-який час доби.

*Аналітика та прогнозування продажів:* AI в CRM аналізує дані про покупки та взаємодію клієнтів, що дозволяє прогнозувати продажі і виявляти нові можливості для збільшення доходів.

Ці аспекти показують, як інтеграція AI-маркетингу з CRM-системами сприяє покращенню всієї системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, забезпечуючи більш ефективну взаємодію з клієнтами і оптимізацію бізнес-процесів.

З розвитком технологій і збільшенням обсягів даних, телекомунікаційні підприємства стикаються з новими викликами та можливостями в управлінні маркетинговою діяльністю. Однією з ключових інновацій у цій сфері є AI-маркетинг, який впливає на всі аспекти взаємодії з клієнтами. Важливо зрозуміти, як саме AI-маркетинг інтегрується з CRM-системами, створюючи ефективну і комплексну систему управління маркетингом.

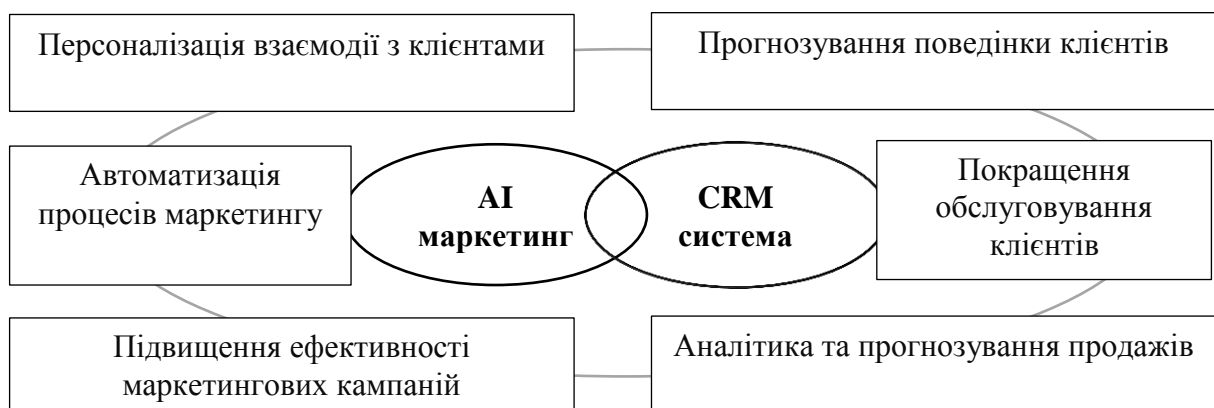


Рис. 3.2. Функції інтеграції AI-маркетингу з CRM-системами телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації  
(побудовано автором)

AI-маркетинг використовує сучасні алгоритми і технології штучного інтелекту для аналізу великих обсягів даних про клієнтів. Це дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та комунікаційні стратегії, які враховують індивідуальні потреби і поведінкові патерни клієнтів. Дані з CRM-системи слугують основою для таких аналізів, забезпечуючи точність і релевантність маркетингових ініціатив.

AI-маркетинг може прогнозувати поведінку клієнтів на основі аналізу історичних даних, що зберігаються в CRM-системах. Це дозволяє підприємствам адаптувати свої маркетингові стратегії та акції в реальному часі, забезпечуючи відповідність прогнозованим вимогам ринку.

Автоматизація процесів маркетингу стає ще одним значним аспектом інтеграції AI і CRM. CRM-системи, що інтегровані з AI, можуть автоматизувати різноманітні маркетингові процеси, такі як відправка персоналізованих email-розсилок, керування кампаніями і взаємодія з клієнтами через чат-боти. Це знижує навантаження на маркетингові команди і підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.

AI також допомагає аналізувати результати маркетингових заходів за допомогою даних з CRM-систем, що дозволяє виявляти успішні та невдачні стратегії. Це, в свою чергу, допомагає оптимізувати і адаптувати маркетингові кампанії для досягнення кращих результатів.

Інтеграція AI з CRM-системами покращує обслуговування клієнтів. За допомогою чат-ботів та інших автоматизованих інструментів, підприємства можуть надавати швидку та персоналізовану підтримку клієнтам у будь-який час доби. Це підвищує задоволеність клієнтів і сприяє довгостроковій лояльності.

Нарешті, AI в CRM дозволяє проводити аналітику та прогнозування продажів на основі даних про покупки та взаємодію клієнтів. Це дозволяє виявляти нові можливості для збільшення доходів і приймати обґрунтовані рішення для майбутніх маркетингових ініціатив.

Ці аспекти показують, як інтеграція AI-маркетингу з CRM-системами сприяє покращенню всієї системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, забезпечуючи більш ефективну взаємодію з клієнтами і оптимізацію бізнес-процесів (табл.3.5).

Таблиця 3.5

**Взаємозв'язок між AI-маркетингом і CRM-системами в комплексній системі управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Взаємозв'язок	Стисла характеристика взаємозв'язку між AI-маркетингом і CRM
Персоналізація взаємодії з клієнтами	AI-маркетинг використовує дані з CRM-систем для створення персоналізованих пропозицій і комунікаційних стратегій, що відповідають індивідуальним потребам і історії взаємодії клієнтів.
Прогнозування поведінки клієнтів	AI в CRM-системах аналізує великі обсяги даних про клієнтів для передбачення їхньої поведінки і потреб. Це дозволяє підприємствам адаптувати маркетингові стратегії та акції на основі прогнозованих вимог.
Автоматизація процесів маркетингу	CRM-системи, інтегровані з AI, автоматизують процеси взаємодії з клієнтами, включаючи відправку персоналізованих email-розсилок, керування кампаніями і взаємодію з чат-ботами.
Підвищення ефективності маркетингових кампаній	AI аналізує результати маркетингових заходів з використанням даних з CRM-систем, що дозволяє виявляти успішні та невдачні стратегії. Це допомагає оптимізувати і адаптувати маркетингові кампанії для досягнення кращих результатів.
Покращення обслуговування клієнтів	Інтеграція AI з CRM дозволяє створювати чат-ботів та інші автоматизовані інструменти для надання швидкої та персоналізованої підтримки клієнтам у будь-який час доби.
Аналітика та прогнозування продажів	AI в CRM аналізує дані про покупки та взаємодію клієнтів, що дозволяє прогнозувати продажі і виявляти нові можливості для збільшення доходів.

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, інтеграція AI-маркетингу з CRM-системами відіграє важливу роль у покращенні всієї системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. Ця інтеграція забезпечує більш ефективну взаємодію з клієнтами, оптимізацію бізнес-процесів і підвищення конкурентоспроможності підприємств на ринку.

У сучасних умовах розвитку технологій штучного інтелекту телекомунікаційні підприємства активно впроваджують інноваційні інструменти для підвищення ефективності маркетингової діяльності та CRM.

Використання AI дозволяє оптимізувати процеси, персоналізувати комунікацію з клієнтами та забезпечити більш точне прогнозування поведінки споживачів.

Нижче наведена таблиця з найпоширенішими інструментами штучного інтелекту, які використовуються в маркетингу та CRM.

Таблиця 3.6

### Найпоширеніші інструменти AI (штучного інтелекту) для CRM та маркетингу підприємства

Інструмент AI	Опис	Функції
Chatbots (Чат-боти)	Автоматизовані програми для спілкування з клієнтами в реальному часі	Відповіді на запитання, надання інформації, підтримка клієнтів
Predictive Analytics (Прогнозна аналітика)	Прогнозування поведінки клієнтів на основі аналізу даних	Визначення тенденцій, прогнозування продажів, сегментація клієнтів
Personalization Engines (Інструменти персоналізації)	Інструменти для персоналізації маркетингових повідомлень і пропозицій	Персоналізація контенту, рекомендації товарів, таргетинг
Sentiment Analysis (Аналіз настроїв)	Аналіз настрою та відгуків клієнтів на основі текстових даних	Визначення настрою клієнтів, аналіз відгуків, моніторинг соціальних мереж
Content Generation (Генерація контенту)	Автоматизоване створення контенту за допомогою AI	Генерація текстів, створення рекламних оголошень, копірайтинг
E-mail Marketing Automation (Автоматизація email-маркетингу)	Автоматизація процесів email-маркетингу за допомогою AI	Автоматичне надсилання листів, сегментація аудиторії, аналіз відкриттів та кліків
Customer Insights (Клієнтська аналітика)	Інструменти для глибокого аналізу клієнтської бази та поведінки	Аналіз поведінки клієнтів, побудова профілів клієнтів, визначення ключових клієнтів
Recommendation Systems (Системи рекомендацій)	Системи, які пропонують клієнтам продукти на основі їхньої поведінки	Рекомендації товарів, крос-продаж, підвищення конверсії
Voice Recognition (Розпізнавання голосу)	Технології розпізнавання голосу для взаємодії з клієнтами	Голосові помічники, автоматизація кол-центрів, розпізнавання голосових команд
Visual Search (Візуальний пошук)	Інструменти, що дозволяють здійснювати пошук за зображеннями	Пошук товарів за зображеннями, підвищення зручності для клієнтів, аналіз візуального контенту

Джерело: побудовано автором на основі [14, с.69-81; 15, с.24-42; 16, с.263-267; 17, с.262-273; 18, с.24-47; 19, с.135-146; 20, 97-121]

Ці інструменти AI допомагають телекомунікаційним підприємствам покращити взаємодію з клієнтами, персоналізувати маркетингові повідомлення

та оптимізувати маркетингові процеси, що дозволяє підвищити ефективність і конкурентоспроможність підприємства в умовах диджиталізації.

Для комплексного маркетингу телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, CRM-системи повинні включати різноманітні модулі, які забезпечують інтеграцію всіх аспектів маркетингової діяльності. Нижче наведено основні модулі CRM-систем та їх характеристики для ефективного управління маркетингом у телекомунікаційних підприємствах:

Таблиця 3.7

**Основні модулі CRM-систем та їх характеристики для ефективного управління маркетингом у телекомунікаційних підприємствах**

Модуль	Характеристика	Особливості
Модуль управління контактами (Contact Management)	Зберігає інформацію про клієнтів, включаючи контактні дані, історію взаємодій, покупки та вподобання.	Забезпечує доступ до актуальної інформації про клієнтів, що дозволяє персоналізувати комунікації та пропозиції.
Модуль автоматизації маркетингу (Marketing Automation)	Автоматизує маркетингові кампанії, включаючи email-розсилки, соціальні мережі та інші комунікаційні канали.	Інтегрується з AI для автоматизації відправки персоналізованих повідомлень на основі поведінки клієнтів та історії покупок.
Модуль управління кампаніями (Campaign Management)	Планує, запускає та відстежує маркетингові кампанії, забезпечуючи повний цикл управління.	Дозволяє проводити A/B тестування, аналізувати результати кампаній та коригувати стратегії в режимі реального часу.
Модуль аналітики та звітності (Analytics and Reporting)	Збирає, аналізує та відображає дані про ефективність маркетингових заходів та взаємодії з клієнтами.	Використовує Big Data та AI для прогнозування поведінки клієнтів та визначення ключових показників ефективності (KPI).
Модуль управління взаємодією з клієнтами (Customer Interaction Management)	Відстежує всі точки взаємодії з клієнтами, включаючи дзвінки, електронні листи, повідомлення в чатах та соціальних мережах.	Забезпечує єдине інформаційне середовище для всіх каналів комунікації, покращуючи клієнтський досвід.
Модуль управління продажами (Sales Management)	Відстежує та керує процесом продажів, від лідів до закриття угод.	Інтегрується з маркетинговими модулями для забезпечення узгодженості між маркетингом та продажами.
Модуль підтримки клієнтів (Customer Support)	Забезпечує управління запитамі клієнтів, створення та відстеження заявок на обслуговування.	Інтегрує чат-ботів та AI для автоматизації відповідей на часті запити та підтримки клієнтів 24/7.

## Продовження табл.3.7

Модуль	Характеристика	Особливості
Модуль управління контентом (Content Management)	Управляє створенням, зберіганням та розповсюдженням маркетингового контенту.	Дозволяє легко знаходити та використовувати релевантний контент для різних маркетингових кампаній та комунікаційних каналів.
Модуль управління лояльністю (Loyalty Management)	Відстежує та керує програмами лояльності, включаючи бали, винагороди та спеціальні пропозиції.	Інтегрується з іншими модулями CRM для забезпечення персоналізованих програм лояльності та підвищення утримання клієнтів.

*Джерело: побудовано автором на основі [21-30]*

Нижче наведено таблицю, що містить інформацію про основні модулі CRM-систем та перелік відомих CRM-платформ, які включають ці модулі. Ця інформація допомагає зрозуміти, які CRM-системи можуть бути використані для різних аспектів управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах цифрової трансформації, зокрема в телекомунікаційній сфері.

Таблиця 3.8

**Інструменти CRM модулів для комплексного управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств**

Модуль	Інструменти
Модуль управління контактами (Contact Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365
Модуль автоматизації маркетингу (Marketing Automation)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365, Marketo, Pardot, Oracle Eloqua, ActiveCampaign
Модуль управління кампаніями (Campaign Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365
Модуль аналітики та звітності (Analytics and Reporting)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365
Модуль управління взаємодією з клієнтами (Customer Interaction Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365, Zendesk, Freshdesk
Модуль управління продажами (Sales Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365
Модуль підтримки клієнтів (Customer Support)	Salesforce, HubSpot CRM, Zendesk, Freshdesk, Microsoft Dynamics 365
Модуль управління контентом (Content Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365
Модуль управління лояльністю (Loyalty Management)	Salesforce, HubSpot CRM, Microsoft Dynamics 365

*Джерело: систематизовано автором*



Інтеграція цих модулів у єдину CRM-систему дозволяє телекомунікаційним підприємствам ефективно керувати всіма аспектами маркетингової діяльності, забезпечуючи комплексний підхід до взаємодії з клієнтами та досягнення конкурентних переваг в умовах диджиталізації.

Виходячи з цього, можна підкреслити значення комплексного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Розуміння взаємозв'язку між конкретними елементами маркетингового управління та принципами інтегрованого підходу допомагає підприємствам вирішувати складні виклики, що виникають в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зміни попиту на ринку телекомунікаційних послуг.

Взаємозв'язок між елементами системи управління маркетингом з урахуванням фокусу на інтеграцію AI-маркетингу та використання CRM-систем для телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації може слугувати важливим інструментом для керівництва та маркетингових аналітиків у плануванні та вдосконаленні маркетингових стратегій, а також сприяти більш ефективному використанню ресурсів та вдосконаленню взаємодії з клієнтами в умовах цифрової трансформації.

Комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств складається з кількох ключових елементів, кожен з яких виконує свою унікальну роль. Основними компонентами цієї системи є стратегічне планування, операційне управління, CRM, аналіз ринку і конкурентів, управління брендом, цифровий маркетинг, інноваційний маркетинг, управління контентом та аналіз даних. Взаємодія цих елементів забезпечує ефективне управління маркетингом в умовах диджиталізації, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Стратегічне планування встановлює загальний напрямок і цілі маркетингових зусиль, на основі яких працюють всі інші елементи системи. Це включає визначення цільових ринків, розробку унікальної торгової пропозиції та планування довгострокових кампаній. На основі стратегічних планів,

операційне управління організовує та контролює виконання маркетингових заходів, забезпечуючи реалізацію кампаній та управління бюджетом.

CRM-системи є ключовим елементом, який забезпечує глибоке розуміння потреб клієнтів і дозволяє персоналізувати взаємодію з ними. Це допомагає утримувати клієнтів, підвищувати їх лояльність та забезпечувати високий рівень задоволеності. Інтеграція CRM з іншими елементами системи, зокрема з аналітичними платформами та інструментами цифрового маркетингу, дозволяє отримувати цінні інсайти та приймати обґрунтовані рішення.

Аналіз ринку і конкурентів надає важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень, допомагаючи ідентифікувати ринкові тренди та конкурентні переваги. Це дозволяє телекомунікаційним підприємствам адаптувати свої стратегії та тактики відповідно до змін у ринковому середовищі. Управління брендом зосереджене на створенні та підтримці позитивного іміджу компанії, що є критично важливим для залучення та утримання клієнтів.

В умовах диджиталізації інтеграція AI-маркетингу з CRM-системами відіграє ключову роль в ефективному управлінні маркетинговою діяльністю. Використання AI дозволяє автоматизувати процеси, такі як персоналізація взаємодії з клієнтами, прогнозування їх поведінки, та аналіз результатів маркетингових кампаній. Це забезпечує більш ефективну роботу маркетингових команд та підвищення задоволеності клієнтів.

Взаємодія AI-маркетингу з CRM-системами дозволяє телекомунікаційним підприємствам більш ефективно керувати своїми маркетинговими зусиллями, забезпечуючи високий рівень персоналізації, автоматизації та аналітики. Це, у свою чергу, сприяє покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню їх лояльності та зростанню доходів. Інтеграція всіх елементів системи управління маркетинговою діяльністю створює синергію, що дозволяє телекомунікаційним підприємствам успішно конкурувати на сучасному ринку.

Комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації охоплює декілька

ключових елементів, які взаємодіють у процесі планування, організації, контролю та аналізу.

Стратегічне планування включає розробку довгострокових маркетингових стратегій, визначення цільових ринків та створення унікальних пропозицій, що дозволяє підприємству досягати конкурентних переваг. На етапі організації маркетингові заходи впроваджуються у життя: реалізуються кампанії, здійснюється бюджетування та розподіл ресурсів. Контроль забезпечує моніторинг і оцінку виконання маркетингових планів, що дозволяє вчасно вносити корективи та підвищувати ефективність заходів.

Взаємозв'язок між елементами комплексної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації можна зобразити у вигляді схеми (рис.3.3).

Стратегічне управління маркетингом представлене як центральний вузол, який з'єднує всі інші елементи управління маркетингом. Він відображається як основний принцип інтегрованого підходу, який орієнтує всі інші аспекти маркетингової діяльності на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств повинна базуватися на кількох важливих принципах, щоб забезпечити її ефективність і адаптивність в умовах диджиталізації. Перш за все, необхідно дотримуватися принципу інтегрованості, що передбачає гармонійне поєднання всіх елементів системи та їх взаємодію для досягнення спільних цілей. Гнучкість системи дозволяє швидко адаптуватися до змін на ринку та нових технологічних викликів, що є критичним для сучасних телекомунікаційних підприємств.

Орієнтація на клієнта означає, що всі маркетингові заходи мають бути спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів, що забезпечує їхню лояльність і задоволеність. Аналітичний підхід до управління маркетингом дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних, що значно підвищує ефективність маркетингових зусиль.

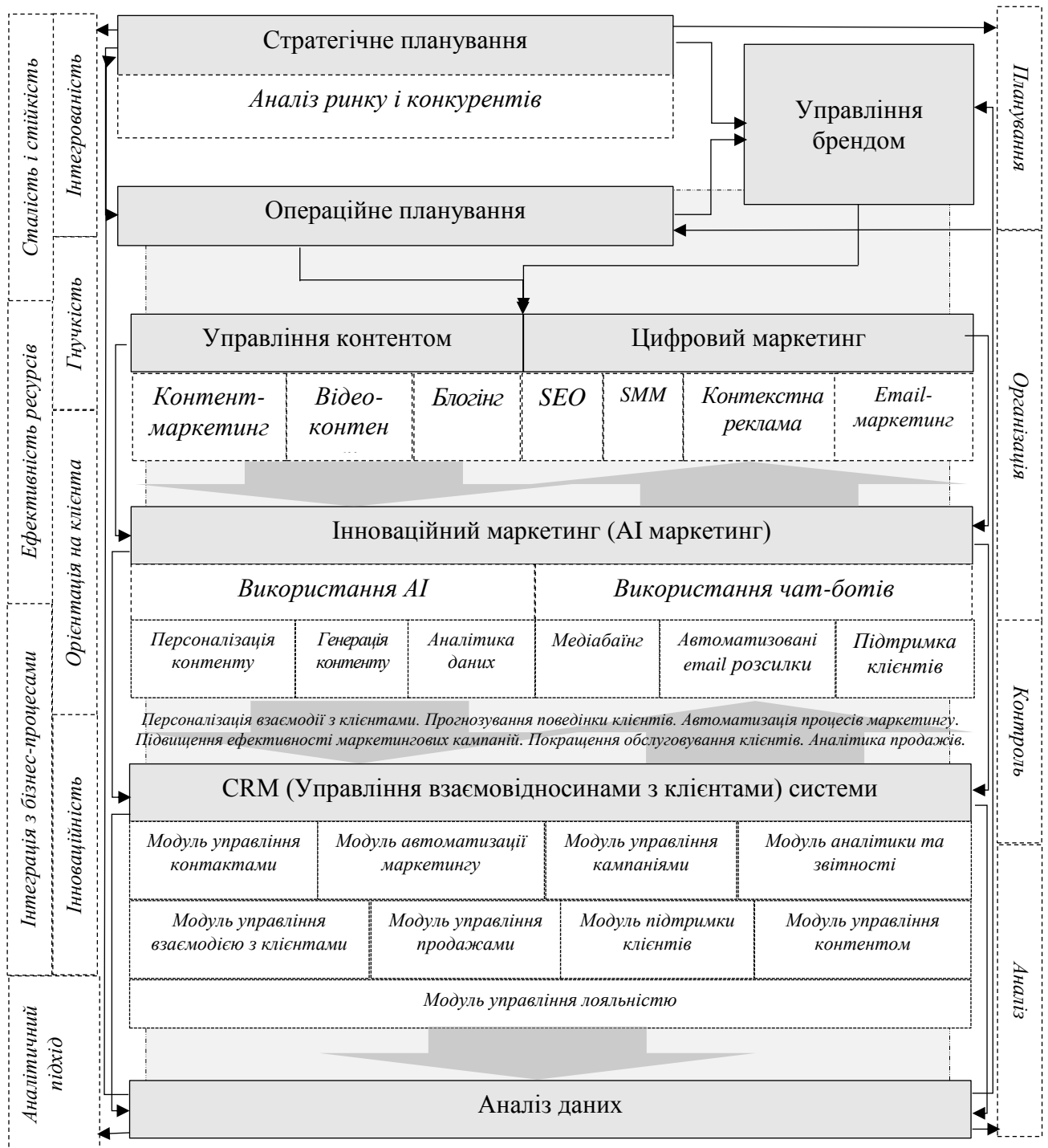


Рис. 3.3. Комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємства телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації (розроблено автором)

Інноваційність, включаючи впровадження новітніх технологій, таких як AI та чат-боти, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Інтеграція з бізнес-процесами забезпечує узгодженість маркетингових стратегій

з загальною стратегією компанії, що сприяє досягненню стратегічних цілей. Ефективність ресурсів означає оптимальне використання фінансових, людських та технологічних ресурсів для досягнення максимального результату. Фокус на сталість і стійкість передбачає врахування екологічних та соціальних аспектів у маркетинговій діяльності, що підвищує довіру та репутацію компанії серед клієнтів і суспільства в цілому.

Включення цих принципів у систему управління маркетинговою діяльністю дозволяє телекомунікаційним підприємствам створювати гнучку, інноваційну та клієнтоорієнтовану маркетингову стратегію, яка здатна ефективно реагувати на виклики сучасного ринку та забезпечувати сталий розвиток компанії.

*Таким чином,* можна зробити висновок, що комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації є критично важливою для досягнення конкурентних переваг та успішного функціонування на ринку. Інтеграція штучного інтелекту в CRM-системи дозволяє покращити персоналізацію взаємодії з клієнтами, підвищити їх лояльність та ефективність маркетингових заходів, що є особливо важливим в умовах високої конкуренції та вимогливості клієнтів до якості обслуговування. Довгострокове стратегічне планування залишається основою успішного маркетингу, визначаючи цільові ринки та розробляючи унікальні пропозиції, що забезпечують основу для подальших маркетингових дій.

Ефективна організація та контроль маркетингових заходів забезпечують вчасну реалізацію кампаній та оптимальне використання бюджетів, включаючи управління бюджетом та контроль результатів. Постійний моніторинг ринку та аналіз конкурентів дозволяють адаптувати стратегії та знаходити нові можливості для зростання, виявляючи ринкові тренди та конкурентні переваги. Розвиток та підтримка бренду є важливою складовою маркетингової діяльності, забезпечуючи впізнаваність та лояльність клієнтів через брендінг та позиціонування на ринку.

Використання цифрових каналів та новітніх технологій, таких як AI та чат-боти, дозволяє ефективно залучати та утримувати клієнтів, включаючи SEO, SMM, контекстну рекламу та e-mail-маркетинг. Створення якісного контенту та його ефективне розповсюдження є ключовими для залучення аудиторії, а аналітика даних забезпечує обґрунтоване прийняття рішень та оптимізацію маркетингових заходів. Впровадження комплексної системи управління маркетинговою діяльністю дозволяє телекомунікаційним підприємствам бути більш гнучкими, орієнтованими на клієнта та інноваційними, забезпечуючи сталий розвиток та конкурентоспроможність на ринку.

### **3.2. Розробка інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

У сучасному світі, де технології невпинно розвиваються та цифрова трансформація перетворює усі сфери бізнесу, телекомунікаційні підприємства знаходяться перед викликом адаптуватися до нових реалій. Диджиталізація, яка охоплює всі аспекти їхньої діяльності, вимагає нових підходів до управління маркетингом. Вирішення цієї проблеми потребує розробки інтегрованого системного підходу, який забезпечує збалансовану стратегію маркетингу та використання передових цифрових інструментів. Наукові дослідження показали, що в умовах диджиталізації маркетингові стратегії та інструменти підприємств потребують перегляду та оптимізації. Це стосується особливо телекомунікаційних компаній, які мають конкурувати на насиченому ринку послуг зв'язку. Відповідно, розвиток інтегрованого системного підходу до управління маркетингом стає нагальною потребою для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного розвитку телекомунікаційних підприємств. Останні дослідження та публікації в області маркетингу телекомунікаційних підприємств свідчать про значний розвиток цифрових маркетингових стратегій та технологій персоналізації. Проте, існують

прогалини в розробці інтегрованих системних підходів, які б враховували всі аспекти маркетингової діяльності та забезпечували їх взаємодію для досягнення стратегічних цілей. Публікації в галузі розробки інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації висвітлюють низку ключових аспектів та викликів, з якими зіштовхуються підприємства у цій галузі. Давайте розглянемо деякі з найбільш актуальних досліджень та їхніх авторів.

Наслідки цифрової трансформації на телекомунікаційних ринках, особливо мережеві зовнішні ефекти, стали об'єктом вивчення у роботі "Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets" (Snežana Radukić, Zoran Mastilo, and Zorana Kostić, 2019 [111, с. 31–42]). Автори проаналізували вплив цифрової трансформації на телекомунікаційні ринки з точки зору мережевих зовнішніх ефектів, що дозволяє краще розуміти динаміку змін у цій галузі та розвивати ефективні стратегії розвитку для компаній.

У роботі "How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?" (Gharib, Ehsan, 2019 [112, с.6–36]) здійснено систематичний огляд літератури з питань цифрової трансформації в телекомунікаційній галузі. Цей аналіз дозволяє виявити основні тренди та виклики, що виникають у зв'язку з цифровою трансформацією телекомунікаційних компаній, та розробляти стратегії, спрямовані на успішне адаптування до нових реалій ринку.

Робота "Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry" (Pretorius, Daniel Arnoldus, 2019 [113, с.8–25]) вивчає вплив різних факторів на цифрову трансформацію в телекомунікаційних компаніях. Аналіз цих факторів дозволяє визначити ключові аспекти, які впливають на успішність цифрової трансформації та розробляти стратегії, спрямовані на їх оптимізацію.

"International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions" (Klaus E. Meyer, 2023 [114, с.576–789]) аналізує виклики та можливості для міжнародних телекомунікаційних компаній у цифрову епоху.

Робота досліджує аспекти глобальної стратегії в умовах національних інституцій, що є важливим для розуміння міжнародного бізнесу в цифрову епоху.

У "Impact of Big Data on Digital Transformation in 5G Era" (Xianjie Fang, 2021 [115, с.2-5]) проведено дослідження маркетингової стратегії цифрової трансформації для підприємств телекомунікацій. Автор аналізує вплив великих даних на цифрову трансформацію в епоху 5G та висвітлює актуальність використання цих даних у стратегіях телекомунікаційних компаній.

Систематизація результатів надано у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

### Аналіз останніх досліджень та публікацій з управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації

Назва роботи та автор(и)	Опис дослідження та публікації	Невирішені проблеми
Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets (Snežana Radukić, Zoran Mastilo and Zorana Kostić, 2019)	Огляд наслідків цифрової трансформації на телекомунікаційних ринках, які характеризуються мережевими зовнішніми ефектами	Інтеграція даних та аналітика
How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company? (Gharib, Ehsan, 2019)	Систематичний огляд літератури з питань цифрової трансформації в телекомунікаційній галузі	Стратегічне планування
Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry (Pretorius, Daniel Arnoldus, 2019)	Дослідження факторів, які впливають на цифрову трансформацію в телекомунікаційній компанії	Оптимізація каналів комунікації
International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions Klaus E. Meyer, 2023)	Аналіз викликів та можливостей для міжнародних телекомунікаційних компаній у цифрову епоху	Управління відносинами з клієнтами (CRM)
Impact of Big Data on Digital Transformation in 5G Era (Xianjie Fang, 2021)	Дослідження маркетингової стратегії цифрової трансформації для підприємств телекомунікацій	Персоналізація та адаптація

Джерело: систематизовано автором на основі [1, с. 31–42; 2, с.6–36; 3, с.8–25; 4, с.576–789; 5]

Серед проблем, що залишаються невирішеними, можна виділити:

1) *Інтеграція даних та аналітика*. Важливо розробити ефективні системи збору, обробки та аналізу даних для ефективного прийняття рішень у маркетинговій діяльності.



2) *Персоналізація та адаптація.* Необхідно дослідити методи та стратегії персоналізації маркетингових пропозицій для різних сегментів аудиторії.

3) *Оптимізація каналів комунікації.* Важливо визначити оптимальний мікс цифрових та традиційних каналів комунікації для досягнення найкращих результатів.

4) *Управління відносинами з клієнтами (CRM).* Потрібно дослідити ефективні методи впровадження та використання CRM-систем для зберігання та аналізу даних про клієнтів.

5) *Стратегічне планування.* Важливо розробити стратегічні плани, які враховують вплив цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємства.

Тому актуальним є розробка інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. Це включає в себе аналіз основних принципів та елементів такого підходу та визначення їхньої взаємодії для забезпечення ефективного управління маркетинговою стратегією.

*Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації* - це стратегічний підхід, що базується на комплексному використанні інформаційних технологій, аналізі даних та системного підходу до управління маркетинговими процесами з метою досягнення ефективності та конкурентоспроможності у сучасному цифровому середовищі. Це визначення включає наступні поняття:

*Інтегрований підхід.* Це підхід, який об'єднує різні елементи та компоненти управління маркетинговою діяльністю в єдину систему, щоб забезпечити їх взаємодію та спільну роботу для досягнення стратегічних цілей.

*Системний підхід.* Це підхід, який розглядає управління маркетингом як систему, що складається з різних взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою та зовнішнім середовищем.

*Управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств.* Це процес планування, координації та контролю за маркетинговими стратегіями

та діяльністю телекомунікаційних компаній з метою залучення та задоволення клієнтів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення прибутковості.

*Умови диджиталізації.* Це умови, в яких телекомунікаційні підприємства використовують цифрові технології та інновації для поліпшення своєї діяльності, залучення клієнтів та створення конкурентної переваги.

Цей підхід передбачає інтеграцію різноманітних маркетингових інструментів та стратегій в одну систему, яка дозволяє оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами, аналізувати та використовувати дані для прийняття стратегічних рішень, а також забезпечує постійне вдосконалення маркетингових підходів у відповідь на мінливі умови ринку та технологічні тенденції.

*Таблиця 3.10*

**Підходи до управління маркетинговою діяльністю  
телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Підхід	Переваги	Недоліки
Традиційний маркетинговий підхід	Великий досвід та історія успіху	Обмежена ефективність у цифровому середовищі
	Використання традиційних каналів комунікації	Обмежена можливість персоналізації
	Здатність до контролю над усіма етапами маркетингу	Обмежені можливості аналізу та вимірювання результатів
Цифровий маркетинговий підхід	Широкі можливості для персоналізації та таргетингу	Потребує постійного вдосконалення в зв'язку з швидким розвитком технологій
	Ефективне використання аналітики та даних для прийняття рішень	Ризик втрати конфіденційності та приватності даних
	Можливість взаємодії з аудиторією через різноманітні цифрові канали	Потребує великого обсягу ресурсів та компетентності в цифрових технологіях
Системний маркетинговий підхід	Інтегрований підхід до управління маркетингом	Складність впровадження через необхідність зміни внутрішньої культури підприємства
	Забезпечує цілісний погляд на маркетингові процеси	Вимагає великих інвестицій у впровадження та підтримку системи
	Адаптований до сучасних вимог та тенденцій розвитку	Можливість перевантаження даними та складність аналізу великих обсягів інформації

*Джерело: систематизовано автором на основі [116, с. 166–175; 117, с. 62–64; 8; 9]*

Системний маркетинговий підхід найбільш підходить в умовах диджиталізації через свою інтегрованість та спроможність адаптуватися до

швидко змінюючогося середовища. Він забезпечує комплексний підхід до управління маркетингом, використовуючи різноманітні інструменти та стратегії, що дозволяє ефективно взаємодіяти з цифровими технологіями, персоналізувати комунікацію з клієнтами та адаптуватися до змін у вимогах ринку.

Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації включає ряд особливостей, які відображають специфіку цієї галузі:

1) *Швидкість інновацій*. Телекомунікаційний сектор відомий своєю швидкістю технологічних інновацій. Інтегрований системний підхід має бути гнучким та швидким у впровадженні нових маркетингових стратегій та технологій, щоб відповідати на зміни на ринку та впливати на споживачів.

2) *Комплексність підходу*. Телекомунікаційні підприємства пропонують різноманітні послуги, такі як мобільний та стаціонарний зв'язок, інтернет, телевізійні послуги тощо. Інтегрований підхід повинен враховувати всі аспекти цих послуг та координувати маркетингові зусилля для їх просування.

3) *Аналіз великих обсягів даних*. Телекомунікаційні компанії генерують величезні обсяги даних про своїх клієнтів, використовуючи їх для аналізу та розробки персоналізованих маркетингових стратегій. Інтегрований підхід повинен включати ефективну систему збору, аналізу та використання цих даних для досягнення маркетингових цілей.

4) *Комунікація через різноманітні канали*. У цифрову епоху телекомунікаційні підприємства мають можливість використовувати різноманітні цифрові канали комунікації, такі як соціальні мережі, електронна пошта, мобільні додатки тощо. Інтегрований підхід повинен забезпечити координацію та оптимізацію використання цих каналів для ефективного спілкування з клієнтами.

5) *Адаптація до змін*. Технологічні зміни та зміни у споживчих уподобаннях відбуваються дуже швидко у телекомунікаційній галузі.

Інтегрований підхід повинен бути здатний до швидкої адаптації до цих змін та реагувати на них, щоб залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Отже, основні особливості інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації включають гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін.

Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації базується на специфічних принципах, які враховують особливості цієї галузі та потреби ринку. Основні принципи цього підходу включають: системність та комплексність; орієнтація на клієнта; цифрові технології як основа; аналіз та прогнозування; гнучкість та адаптивність; постійне вдосконалення та стратегічне управління (табл. 3.11).

*Таблиця 3.11*

**Основні принципи до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Принцип	Специфіка принципу для телекомунікаційних підприємств
Системність та комплексність	Інтегрований підхід враховує всі аспекти маркетингової діяльності телекомунікаційних підприємств, включаючи продаж, просування, обслуговування клієнтів, аналітику даних, технічну підтримку тощо. Він створює єдину систему управління, яка забезпечує взаємодію всіх цих аспектів для досягнення стратегічних цілей
Орієнтація на клієнта	Інтегрований підхід ставить клієнта в центр усіх маркетингових зусиль. Він враховує індивідуальні потреби та попередні взаємодії з кожним клієнтом, що дозволяє створювати персоналізовані пропозиції та підтримувати довгострокові відносини
Цифрові технології як основа	Інтегрований підхід активно використовує цифрові технології для збору, аналізу та використання даних, автоматизації процесів, а також для комунікації з клієнтами через різноманітні канали
Аналіз та прогнозування	Інтегрований підхід базується на системному аналізі даних для розуміння поведінки клієнтів, виявлення тенденцій ринку та прогнозування майбутніх трендів. Це дозволяє підприємствам приймати обґрунтовані рішення та вчасно реагувати на зміни у середовищі

## Продовження табл.3.11

Принцип	Специфіка принципу для телекомунікаційних підприємств
Гнучкість та адаптивність	Інтегрований підхід має бути гнучким та здатним до швидкої адаптації до змін у ринкових умовах, технологічних тенденціях та вимогах клієнтів
Постійне вдосконалення	Інтегрований підхід передбачає постійне вдосконалення маркетингових стратегій та процесів на основі аналізу результатів та зворотного зв'язку від клієнтів
Стратегічне управління	Інтегрований підхід встановлює чіткі стратегічні цілі та завдання, які відображають місію та бізнес-вимоги

*Джерело: побудовано автором*

Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації є комплексним та адаптивним підходом, що враховує специфіку галузі та сучасні технологічні тенденції.

Його основні принципи, такі як системність та комплексність, орієнтація на клієнта, використання цифрових технологій, аналіз та прогнозування, гнучкість та адаптивність, постійне вдосконалення та стратегічне управління, сприяють ефективному вирішенню викликів та реалізації стратегічних цілей підприємств.

Цей підхід дозволяє підприємствам максимально використовувати можливості цифрової трансформації для забезпечення конкурентоспроможності на ринку та задоволення потреб сучасних клієнтів. Заснований на аналізі даних, персоналізації пропозицій та гнучкому реагуванні на зміни, цей підхід сприяє підвищенню ефективності маркетингової діяльності та покращенню взаємодії з клієнтами.

Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації включає ряд ключових елементів, які спільно сприяють ефективному функціонуванню та досягненню стратегічних цілей. Розглянемо кожен з них разом із структурними елементами у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Ключові елементи інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Ключові елементи	Структурні елементи	Опис елементів
Стратегічне управління маркетингом	Розроблення маркетингової стратегії	Визначення основних цілей та стратегічних напрямків діяльності, аналіз ринку та конкурентів
	Формулювання маркетингових цілей	Встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та часових цілей (KPIs)
	Розробка маркетингових програм та планів дій	Створення конкретних стратегій та планів дій для досягнення поставлених цілей
Аналіз та дослідження	Дослідження ринку та аудиторії	Аналіз ринкових тенденцій, споживчих уподобань та поведінки аудиторії
	Оцінка конкурентної ситуації	Вивчення конкурентів, їх стратегій, маркетингових пропозицій та сильних сторін
	Аналіз ефективності маркетингових заходів	Оцінка результативності проведених маркетингових кампаній та заходів
Інтеграція каналів комунікації	Онлайн комунікації	Використання цифрових каналів комунікації, таких як веб-сайти, соціальні медіа, електронна пошта
	Офлайн комунікації	Взаємодія з клієнтами через традиційні канали, такі як пряма пошта, реклама у пресі, телебаченні та радіо
Управління відносинами з клієнтами (CRM)	Збір та аналіз даних про клієнтів	Визначення та збереження даних про клієнтів для подальшого аналізу
	Персоналізація маркетингових пропозицій	Надання індивідуальних пропозицій та послуг для кожного клієнта
Використання аналітики та технологій	Аналітика даних	Використання аналітичних інструментів для розуміння та прогнозування поведінки клієнтів
	Використання штучного інтелекту (AI) та машинного навчання	Впровадження технологій AI для автоматизації та оптимізації маркетингових процесів
Маркетинговий контент та креативність	Створення якісного контенту	Розроблення та розповсюдження цікавого та корисного контенту для аудиторії
	Розробка креативних рекламних кампаній	Створення оригінальних та привабливих рекламних матеріалів
Оцінка та вдосконалення стратегій	Моніторинг результатів	Систематичний аналіз ефективності маркетингових заходів та їх відповідність стратегічним цілям
	Коригування стратегій	Впровадження змін в маркетингові стратегії на основі отриманих результатів та змін у ринкових умовах

*Джерело: побудовано автором*

Ці елементи спільно створюють інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти зі своєю аудиторією та досягати успіху на ринку. Нижче наведена табл.3.13, що

розкриває взаємозв'язок між елементами управління маркетингом та принципами інтегрованого системного підходу для телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації.

Таблиця 3.13

**Взаємозв'язок між елементами управління маркетингом та принципами інтегрованого системного підходу для телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації**

Елементи управління маркетингом	Стисла характеристика елемента	Принципи інтегрованого системного підходу до управління	Стисла характеристика принципів з урахуванням сфери телекомунікацій
<i>Стратегічне управління маркетингом</i>	Планування та встановлення стратегічних маркетингових цілей та завдань для досягнення успіху в умовах цифрової трансформації.	<i>Системність та комплексність</i>	Врахування всіх аспектів маркетингової діяльності у контексті цифрової трансформації
<i>Аналіз та дослідження</i>	Збір, аналіз та інтерпретація даних з метою зрозуміння потреб споживачів, оцінки ринкових тенденцій та прогнозування майбутніх трендів.	<i>Аналіз та прогнозування</i>	Використання аналітичних засобів для аналізу споживчого патерну та трендів у телекомунікаційній галузі
<i>Інтеграція каналів комунікації</i>	Забезпечення синхронізації та взаємодії між різними каналами комунікації для ефективного досягнення аудиторії.	<i>Цифрові технології як основа</i>	Використання цифрових платформ для інтеграції каналів комунікації та взаємодії з клієнтами
<i>Управління відносинами з клієнтами</i>	Створення та підтримка довгострокових взаємовідносин з клієнтами на основі їхніх індивідуальних потреб та попередніх взаємодій.	<i>Орієнтація на клієнта</i>	Створення персоналізованих підходів до кожного клієнта та підтримка довгострокових відносин
<i>Використання аналітики та технологій</i>	Використання передових аналітичних інструментів та технологій для збору, аналізу та використання даних в маркетингових стратегіях.	<i>Цифрові технології як основа</i>	Використання аналітики та штучного інтелекту для аналізу даних у реальному часі
<i>Маркетинговий контент та креативність</i>	Створення цікавого та привабливого контенту для просування продуктів та послуг, а також створення інноваційних маркетингових рішень.	<i>Гнучкість та адаптивність</i>	Зосередження на розробці креативних стратегій та контенту, який відповідає технологічним можливостям
<i>Оцінка та вдосконалення стратегій</i>	Аналіз результатів маркетингових кампаній та впровадження корективів для покращення ефективності стратегій.	<i>Постійне вдосконалення</i>	Постійний моніторинг ефективності та адаптація стратегій до змін у вимогах ринку
<i>Стратегічне управління</i>	Розробка та реалізація стратегічних маркетингових планів, орієнтованих на досягнення цілей підприємства.	<i>Системність та комплексність</i>	Врахування всіх аспектів маркетингової діяльності та адаптація стратегій до стратегічних цілей телекомунікаційного сектору

*Джерело: побудовано автором*

Це вказує на важливі аспекти управління маркетингом, які потребують інтегрованого підходу, щоб забезпечити ефективну стратегію та конкурентоспроможність в сучасному цифровому середовищі. Ця таблиця допомагає зрозуміти, як кожен елемент управління маркетингом відповідає певному принципу і як ці принципи можуть бути застосовані в контексті телекомунікаційного бізнесу, враховуючи його специфічні характеристики.

Виходячи з цього, можна підкреслити значення системного підходу у керуванні маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Розуміння взаємозв'язку між конкретними елементами маркетингового управління та принципами інтегрованого підходу допомагає підприємствам вирішувати складні виклики, що виникають в умовах швидкого розвитку цифрових технологій та зміни попиту на ринку телекомунікаційних послуг.

Взаємозв'язок між елементами управління маркетингом та принципами інтегрованого системного підходу для телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації може слугувати важливим інструментом для керівництва та маркетингових аналітиків у плануванні та вдосконаленні маркетингових стратегій, а також сприяти більш ефективному використанню ресурсів та вдосконаленню взаємодії з клієнтами в умовах цифрової трансформації.

Взаємозв'язок між системними елементами управління маркетингом та принципами інтегрованого підходу можна зобразити у вигляді схеми (рис.3.4), де кожен елемент управління маркетингом буде представлений вузлом, а зв'язки між ними - стрілками, що вказують на напрямок взаємозв'язку. Стратегічне управління маркетингом представлене як центральний вузол, який з'єднує всі інші елементи управління маркетингом. Він відображається як основний принцип інтегрованого підходу, який орієнтує всі інші аспекти маркетингової діяльності на досягнення стратегічних цілей підприємства. Аналіз та дослідження зв'язані з принципом аналізу та прогнозування, оскільки вони обидва вимагають системного аналізу даних для розуміння ринкових тенденцій та потреб споживачів. Аналіз та дослідження підключений до стратегічного управління, щоб надавати додаткову інформацію для прийняття рішень.



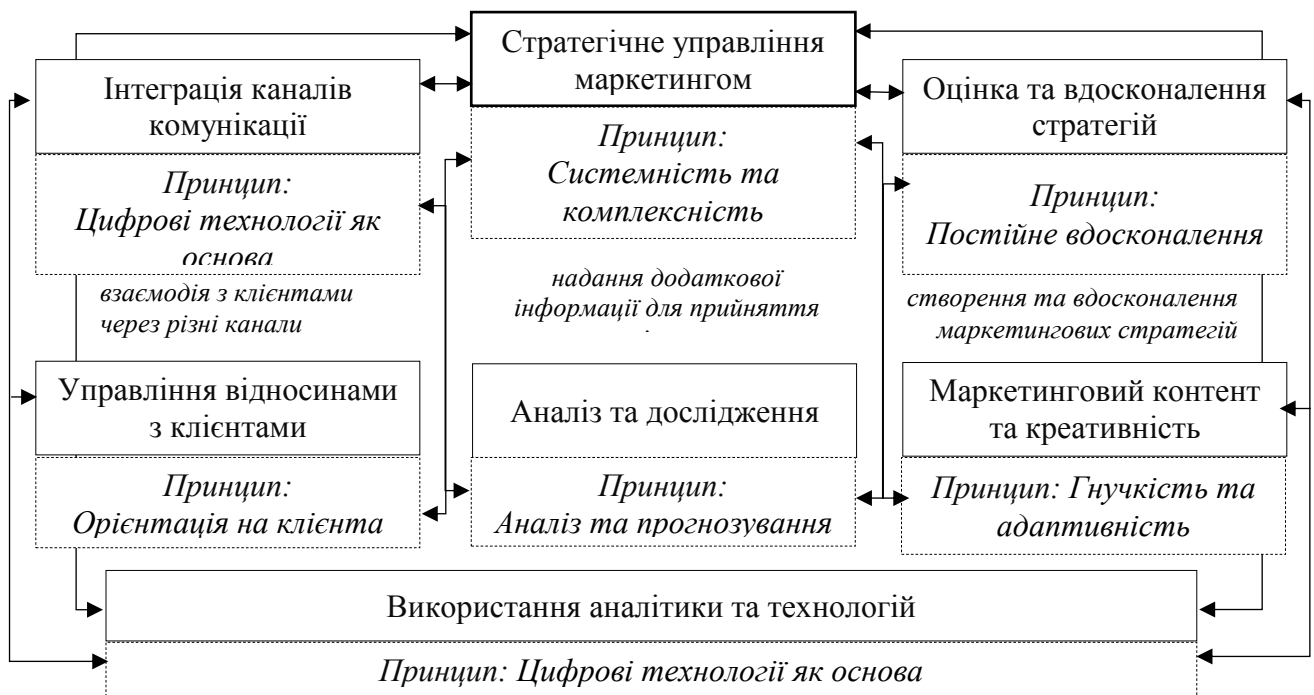


Рис.3.4. Ключові елементи інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації (розроблено автором)

Інтеграція каналів комунікації пов'язана з принципом системності та комплексності, оскільки вона передбачає збір інформації з різних джерел та її інтеграцію для ефективної комунікації з клієнтами. Інтеграція каналів комунікації має зв'язок з управлінням відносинами з клієнтами, оскільки обидва аспекти маркетингової діяльності спрямовані на взаємодію з клієнтами через різні канали.

Управління відносинами з клієнтами в свою чергу пов'язане з принципом орієнтації на клієнта, оскільки воно ставить клієнта в центр усіх маркетингових зусиль і спрямоване на створення та підтримку взаємовідносин з ними. Маркетинговий контент та креативність зв'язані з оцінкою та вдосконаленням стратегій, оскільки ефективний контент та творчий підхід грають важливу роль у створенні та вдосконаленні маркетингових стратегій.

Використання аналітики та технологій пов'язане з принципом цифрових технологій як основи, оскільки воно передбачає використання цифрових інструментів для збору, аналізу та використання даних у маркетингових стратегіях. Використання аналітики та технологій пов'язане з усіма іншими елементами управління маркетингом, оскільки цифрові технології та аналітика даних широко застосовуються у всіх аспектах маркетингу.

Ця схема допоможе візуалізувати зв'язки між різними елементами управління маркетингом та розкрити їхню важливість у контексті інтегрованого підходу до управління маркетингом телекомунікаційних підприємств.

Якщо розглянути більш детально зв'язки між елементами управління маркетингом та принципами інтегрованого системного підходу для телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації, можна виділити наступне:

*1) Стратегічне управління маркетингом та аналіз та дослідження.* Стратегічне управління маркетингом базується на результативному аналізі та дослідженні ринку, споживачів та конкурентів. Аналітичні дані використовуються для розробки стратегій та визначення пріоритетів в маркетингових зусиллях.

*2) Інтеграція каналів комунікації та управління відносинами з клієнтами.* Інтегровані канали комунікації сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, а управління відносинами з клієнтами використовує ці канали для забезпечення ефективного спілкування та збереження довгострокових відносин.

*3) Використання аналітики та технологій та маркетинговий контент та креативність.* Аналітика та технології використовуються для збору та аналізу даних, а також автоматизації процесів. Маркетинговий контент та креативність використовуються для створення змісту, який привертає увагу та викликає відгуки у цільової аудиторії.

*4) Оцінка та вдосконалення стратегій та всіх інших елементів.* Оцінка результатів та ефективності стратегій є ключовим етапом в управлінні

маркетингом. На основі аналізу даних проводяться корективи та вдосконалення стратегій та всіх інших елементів маркетингової діяльності.

Ці зв'язки відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації.

Таким чином, було розглянуто інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. За допомогою аналізу останніх досліджень та публікацій були виокремлені основні елементи цього підходу та їхні взаємозв'язки (рис.3.5).

Запропонована модель інтегрованого підходу щодо управління маркетинговою діяльністю враховує системність та комплексність управління, орієнтований на клієнта, базується на цифрових технологіях, аналізі та прогнозуванні даних, гнучкості та адаптивності, постійному вдосконаленні та стратегічному управлінні. Кожен елемент має свої специфічні характеристики, які враховують особливості телекомунікаційних підприємств. Подальший розвиток і реалізація цього підходу може сприяти підвищенню конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств на ринку, покращенню якості обслуговування клієнтів та забезпеченню стійкого росту бізнесу в умовах цифрової трансформації.

Висновки підтверджують необхідність і важливість впровадження інтегрованого системного підходу до управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей телекомунікаційних підприємств та успішного функціонування в умовах сучасного цифрового середовища.

Висновки підтверджують необхідність і важливість впровадження інтегрованого системного підходу до управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей телекомунікаційних підприємств та успішного функціонування в умовах сучасного цифрового середовища.

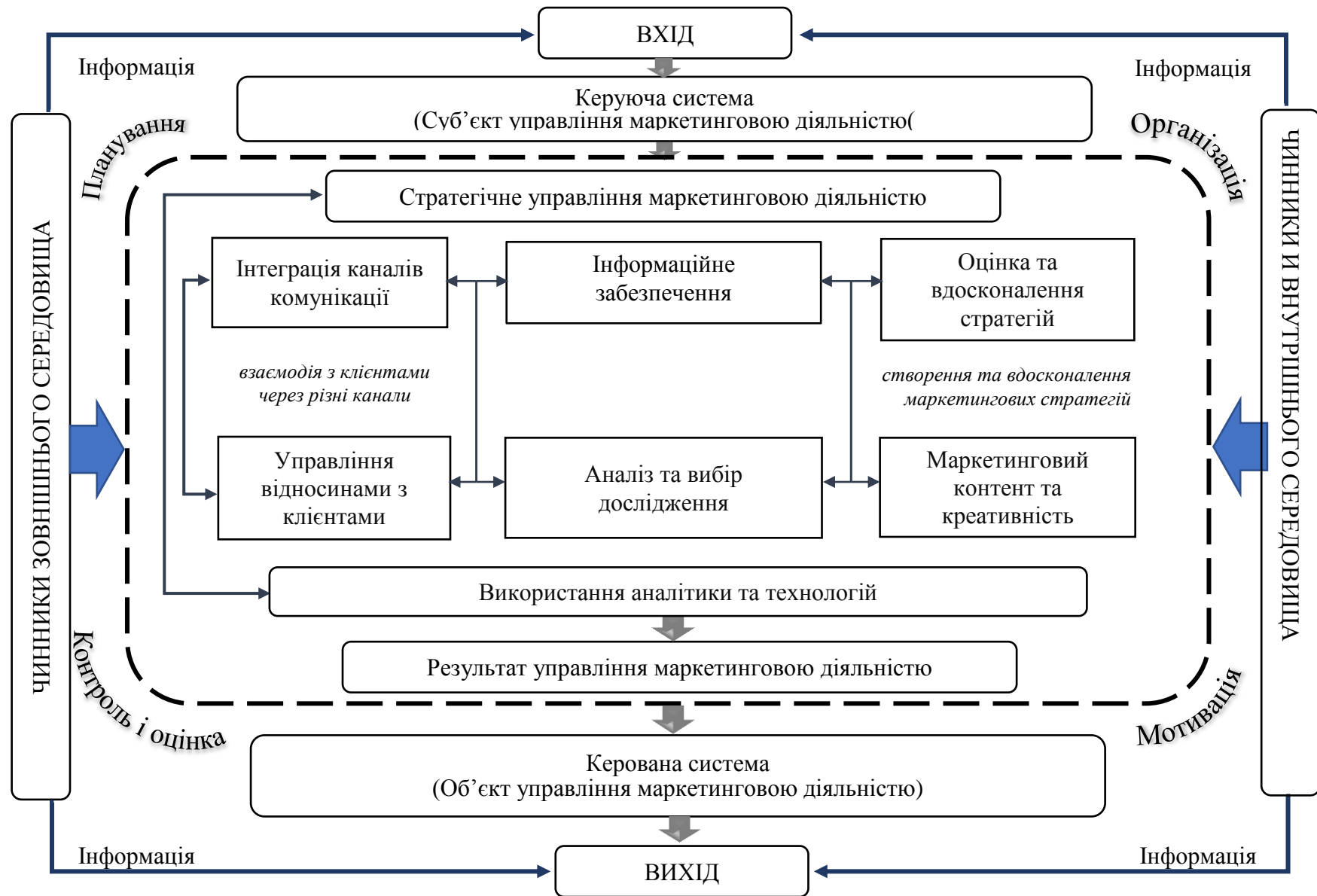


Рис. 3.5. Модель інтегрованого підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств

## Висновки до третього розділу

1. Запропоновано дефініцію та визначено основні елементи комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації. Обґрунтовано, що для успішного впровадження цієї системи необхідно вирішити ряд важливих проблем, що включають адаптацію теоретичних моделей, інтеграцію новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки, створення омніканального досвіду клієнтів, аналіз даних у реальному часі та автоматизацію маркетингових процесів. Доведено перспективність використання маркетингу на базі штучного інтелекту (AI-маркетингу) в маркетинговій діяльності телекомунікаційних підприємств для впровадження інноваційних підходів та посилення конкурентоспроможності в цифровій епохі. Запропонована дефініція «AI-маркетинг», визначено його основні функції та переваги. Обґрунтовано концепт інтеграції AI-маркетингу з CRM-системами, які спільно сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів; окреслено функції цієї інтеграції; інструменти штучного інтелекту, які використовуються в маркетингу та CRM; модулі CRM-систем та CRM-платформи, які включають ці модулі, для забезпечення комплексного управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та досягнення конкурентних переваг в умовах диджиталізації. Запропонована комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств на основі інтеграції AI-маркетингу і CRM-систем; взаємодія основних компонентів цієї системи забезпечує ефективне управління маркетингом в умовах диджиталізації, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей підприємства.

2. Досліджено сутність, наведено характеристику основних елементів та запропонована дефініція «інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації». Обґрунтовано його важливу роль для ефективного управління маркетинговою діяльністю через інтегрованість та спроможність адаптуватися до середовища, яке швидко змінюється. Визначено особливості підходу, які

відображають специфіку телекомунікаційної галузі (гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін), що сприяє ефективному вирішенню викликів та реалізації стратегічних цілей підприємств. Надано структурно-логічну ілюстрацію взаємозв'язку ключових елементів і принципів управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Ці зв'язки відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації. Запропоновано модель інтегрованого підходу щодо управління маркетинговою діяльністю, яка враховує системність та комплексність управління, орієнтована на клієнта, базується на цифрових технологіях, аналізі та прогнозуванні даних, гнучкості та адаптивності, постійному вдосконаленні та стратегічному управлінні. Кожен елемент має свої специфічні характеристики, які враховують особливості телекомунікаційних підприємств.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення і нове вирішення наукового-практичного завдання, яке полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. За результатами проведеного дослідження зроблено такі висновки:

1. Обґрунтовано роль digital-маркетингу в контексті управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації шляхом визначення основних завдань digital-маркетингу, їхнього ранжування за ступенем важливості та частоти застосування. Запропоновано власну дефініцію «digital-маркетинг», визначено передумови та побудовано еволюційне плато видів digital-маркетингу та наведено характеристики його основних інструментів. Визначено переваги digital-маркетингу для прийняття оптимальних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.

2. Наведено сутність, визначення та характеристику основних елементів запропонованої концепції управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації, яка визначає основу, цілі, завдання, принципи та чинники, які впливають на виконання ключових функцій управління, містить комплекс взаємопов'язаних суб'єктів та об'єктів, методів та інструментів, які спільно працюють на досягнення ефективності маркетингових ініціатив.

3. Сформовано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, який включає завдання, напрямки оцінювання, сформовані методологічні підходи, обґрунтування вимог, етапи проведення та запропоновану систему показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

4. Здійснено аналіз теоретичної спадщини щодо чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств та запропоновано систему чинників шляхом врахування сучасних реалій та глобалізаційних викликів, яка виступила базою обґрунтування моніторингу комунікативного клімату телекомунікаційних підприємств, у результаті якого було надано рекомендації

щодо його покращення. Результати моніторингу ключових чинників впливу на розвиток телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації за глобальними індексами розвитку України показали позитивне сприйняття України за рівнем технологічного розвитку, рівнем відповідності до стандартів, безпеки, що відображає здатність країни розвивати високотехнологічні рішення та зміцнювати свою присутність на ринках. Особливо оцінюються рівень освіченості та професійні навички українців, що впливає на розвиток та ефективне використання людського потенціалу. Високі позиції України у рівні розвитку цифрової інфраструктури, що полягає в наявності та якості технологічних засобів, мереж, програмного забезпечення та електронних послуг, які підтримують цифрову економіку та суспільство. Високі позиції займає Україна і за рівнем розвитку електронного урядування. При цьому найвищі показники Україна отримала з огляду на її людський капітал, а найнижчі — з огляду на телекомунікаційну інфраструктуру. Незважаючи на значний науковий потенціал та талановитих фахівців, інноваційний розвиток залишається викликом для нашої країни, що пояснюється зниженням ресурсного та інвестиційного потенціалу. Також відбулося значне погіршення позицій щодо сприйняття населенням рівня розвитку освіти та науки, а також рівень професійних навичок робочої сили. Знецінення значущості вищої освіти, низька зацікавленість керівників українських підприємств у фінансуванні підвищення освітнього рівня персоналу також впливає на цей рівень. Також внаслідок воєнних дій Україна суттєво втратила позицій у глобальному рейтингу розвитку стартапів.

5. Розглянуто методологічні аспекти аналізу маркетингової позиції телекомунікаційного підприємства в конкурентних ринкових умовах, а саме: засади формування конкурентної стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства в ринковому середовищі; критерії оцінки ефективності конкурентної маркетингової позиції підприємства на ринку; причини і наслідки неконкурентоспоможності маркетингової позиції на ринку, що зумовлюють корегування стратегії позиціонування телекомунікаційного підприємства; заходи з перевірки актуальності маркетингової позиції підприємства на ринку та рішення щодо корегування наявної стратегії позиціонування в напрямку підвищення її



рентабельності; оцінка споживчих потреб на ринку телекомунікацій; напрямки аналізу маркетингових позицій конкурентів телекомунікаційних підприємств.

6. Розроблено науково-методичний підхід до проведення діагностики digital-архітектури у сучасній маркетинговій діяльності підприємства, який включає у себе обґрунтування особливостей digital-архітектури, побудову відповідних етапів її діагностики, передбачає застосування інтегральної оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств за розробленою шкалою оцінки. За запропонованою методикою здійснено діагностику ПраАТ «Київстар», АТ «Укртелеком», ПраАТ «Датагруп», ТОВ «Ланет» та ПраАТ «Фарлеп-Інвест». За результатами оцінки зроблено висновок, що для більшості підприємств характерним є достатній рівень ефективності digital-архітектури в управлінні маркетинговою діяльністю.

7. Запропоновано дефініцію та визначено основні елементи комплексної системи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації. Обґрунтовано, що для успішного впровадження цієї системи необхідно вирішити ряд важливих проблем, що включають адаптацію теоретичних моделей, інтеграцію новітніх технологій, забезпечення кібербезпеки, створення омніканального досвіду клієнтів, аналіз даних у реальному часі та автоматизацію маркетингових процесів. Доведено перспективність використання маркетингу на базі штучного інтелекту (AI-маркетингу) в маркетинговій діяльності телекомунікаційних підприємств для впровадження інноваційних підходів та посилення конкурентоспроможності в цифровій епохі. Запропонована дефініція «AI-маркетинг», визначено його основні функції та переваги. Обґрунтовано концепт інтеграції AI-маркетингу з CRM-системами, які спільно сприяють покращенню взаємодії з клієнтами, підвищенню ефективності маркетингових стратегій та оптимізації бізнес-процесів; окреслено функції цієї інтеграції; інструменти штучного інтелекту, які використовуються в маркетингу та CRM; модулі CRM-систем та CRM-платформи, які включають ці модулі, для забезпечення комплексного управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та досягнення конкурентних переваг в умовах диджиталізації. Запропонована комплексна система

управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств на основі інтеграції AI-маркетингу і CRM-систем; взаємодія основних компонентів цієї системи забезпечує ефективне управління маркетингом в умовах диджиталізації, що є критично важливим для досягнення довгострокових цілей підприємства.

8. Досліджено сутність, наведено характеристику основних елементів та запропонована дефініція *«інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації»*. Обґрунтовано його важливу роль для ефективного управління маркетинговою діяльністю через інтегрованість та спроможність адаптуватися до середовища, яке швидко змінюється. Визначено особливості підходу, які відображають специфіку телекомунікаційної галузі (гнучкість, комплексність, використання великих обсягів даних, комунікацію через різноманітні канали та здатність до швидкої адаптації до змін), що сприяє ефективному вирішенню викликів та реалізації стратегічних цілей підприємств. Надано структурно-логічну ілюстрацію взаємозв'язку ключових елементів і принципів управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств. Ці зв'язки відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації. Запропоновано модель інтегрованого підходу щодо управління маркетинговою діяльністю, яка враховує системність та комплексність управління, орієнтована на клієнта, базується на цифрових технологіях, аналізі та прогнозуванні даних, гнучкості та адаптивності, постійному вдосконаленні та стратегічному управлінні. Кожен елемент має свої специфічні характеристики, які враховують особливості телекомунікаційних підприємств.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Совершенна І. О., Недопако Н. М., Оніщенко О. С. Рекламна стратегія в системі загальної маркетингової стратегії підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1. С.62-65. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2536>
2. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. 2021. №18. С.103-108. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/240678/238987>
3. Карпіщенко О.О., Логінова Ю.Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економічні проблеми сталого розвитку*. СумДУ. 2012. Т.5. С. 177-178. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua>
4. Hofacker C.F. Digital Marketing: communicating, selling and connecting. *Massachusetts : Edward Elgar Publishing, Inc.*, 2018. P. 224
5. 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
6. Романенко Л.Ф. Цифровий маркетинг: сутність та тенденції. *ZENODO*. 30.12.2019. URL: <https://nzlubbp.org.ua/index.php/journal/article/view/201>
7. Рубан В.В. Сучасні інструменти цифрового маркетингу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип.30. С. 143–146.
8. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №1(44). С. 18-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2922/2818>
9. Венгер Є. І. Digital-маркетинг: сучасні тренди та переваги. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*.

*Економічні науки*. 2017. №4. С. 204-213. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/22.pdf>

10. Васильців Н.М., Рожко Н.Я. Сучасні тренди digital-маркетингу. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №15. С.232-236. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/15\\_ukr/36.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/36.pdf)

11. Васильців Н. М. Цифровий маркетинг як складник перспективного напрямку розвитку індустрії 4.0. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2019. № 2. С. 35-40.

12. 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](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf)

13. Коваль Н.В. Digital-маркетинг як інноваційний інструмент управління комунікаціями. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/37880/1/152.pdf>

14. Варламов О. Digital-маркетинг для бізнесу. *Wezom*. 24.09.2021. URL: <https://wezom.com.ua/blog/digital-marketing-6-preimuschestv-dlja-biznesa>

15. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. 2021. Вип. 2 (25). С. 162-170. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/38615/5/21vovpcm.pdf>

16. Кількість користувачів смартфонів в Україні збільшилася до 85% — дослідження. *MediaSapiens*: URL: <https://bit.ly/3kwAUtb>

17. Недопако Н.М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. №2. С. 43-48. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/download/2475/2375/>

18. Головчук Ю.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 337–341

19. Офіційний Блог - Google Україна. URL:<https://ukraine.googleblog.com>

20. Басюк Т.М. Принципи побудови системи аналізу та просування

інтернет ресурсів. *Комп'ютерні науки та інформаційні технології*. 2012. № 784. С. 43–48.

21. Годін В. В., Терехова А. Е. Цифрова реклама як інструмент просування товару або послуги. Досвід реалізації проектів. *Е – Менеджмент*. 2019. №3. С.13-21.

22. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Діхтяренко І.В. Інтернет - маркетинг як основний елемент сучасного маркетингу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 С.39-44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2532>

23. Що таке SEO оптимізація сайту + переваги SEO. *BeVisible*. URL: <https://bevisible.com.ua/blog/scho-take-seo/>

24. Ілляшенко Н.С. Seo-оптимізація як сучасний інструмент інтернет-маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій. Науковий журнал*. 2012. № 3. URL:<https://mmi.fem.sumdu.edu.ua>

25. Дослідження Ukraine's eCommerce Digital Marketing *Plerdy*. Режим доступу: <https://www.plerdy.com/ru/blog/ukraine-ecommerce-marketing-survey/>

26. Совершенна І.О., Недопако Н.М. Ботнар Я.В. Особливості маркетингового ціноутворення під час пандемії COVID-19. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 3. С.35-40. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2679>

27. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Чуприна Є.Є. Розвиток ІТ-маркетингу як інструменту просування продукції на ринок. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С.22-31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2685>

28. Vynogradova O., Zakharzhevskaya A., Pysar N. The formation of strategic portfolio of the development of risk management in telecommunications enterprises during martial law and post-war conditions. *Technology Audit and Production Reserves, Economics of enterprises. Macroeconomics*. 2022. Vol.№6(4(68)). P.12–16

29. Trattner C., Kappe F. Social Stream Marketingon Facebook: A CaseStudy. *International Journal of Social and Humanistic Computing (IJSHC)*, 2013. March.2(1). p.86-103. Режим доступу: <https://bit.ly/3zxrPo4>

30. Мокляк М. В., Бондаренко Ю. Е., Федоренко О. В. Проблеми впровадження та управління маркетинговою діяльністю на українських підприємствах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №3. С. 366 – 370
31. Мартиненко В. П., Манько І. В. Економічна сутність управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2017. №4. С. 93 – 97.
32. Мосійчук І. В. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств в Україні. Імплементация наукових засад та перспективи досконалої маркетингової діяльності підприємств як ринково-орієнтованої концепції їх розвитку: *колект. монографія*. Житомир: видавець Євенок О.О., 2017. С. 278 – 302
33. Мовчанюк А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. (54). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-27>
34. Гузенко Г. М. Управління та вдосконалення маркетингової діяльності на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2017. №12. С. 227 – 234
35. Багорка М. О., Абрамович І. А. Удосконалення системи маркетингового управління з метою підвищення адаптаційних можливостей аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 50. 2024. С. 7-14. URL: [http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50\\_2024ua/3.pd](http://www.visnykeconom.uzhnu.uz.ua/archive/50_2024ua/3.pd)
36. Тюндер І.С. Концепція розвитку телекомунікацій в Україні. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. № 1 (271) 2022. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/article/view/8>
37. Гавриш О. М. Вплив чинників на формування стратегії розвитку телекомунікаційних підприємств *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019 р. №1. С. 103-109. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2092>
38. Копань Т.М. Особливості маркетингу в телекомунікації. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2019. № 4. Т. 1. URL:

[https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6901/1/statya\\_kopan\\_osoblivost%С3%AC\\_marketingu\\_v\\_telekomun%С3%ACkac%С3%ACyi.pdf](https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/6901/1/statya_kopan_osoblivost%С3%AC_marketingu_v_telekomun%С3%ACkac%С3%ACyi.pdf)

39. Карпенко О. Інтернет-маркетинг у системі забезпечення інноваційного розвитку телекомунікаційних підприємств. *Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія «Економіка і управління»*. К.: ДУІТ. 2020. Вип. 47. С.84-96. URL: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/36>

40. Київстар: офіційний вебсайт. URL: <https://kyivstar.ua/> (дата звернення: 10.03.2024 ).

41. Датагуп: офіційний вебсайт. URL: <https://www.datagroup.ua/> (дата звернення: 10.03.2024).

42. Фарлеп-Інвест: офіційний вебсайт. URL: [https://www. https://vega.ua/](https://www.https://vega.ua/) (дата звернення: 10.03.2024).

43. Доступний маркетинг. Розділ «Ефективність реклами». Всеукраїнська рекламна коаліція: вебсайт. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 18.03.2024).

44. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. Пер. с англ. Київ: Діалектика. 2020. 880 с.

45. Багієв Г. Л., В.М. Тарасевич, Анн Х. Маркетинг. Київ: Економіка, 2018. 736 с.

46. Орел В.М., Краля В.Г. Роль комунікацій в управлінні підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства ім. Петра Василенка*. 2016. Вип. 174. С. 60–66

47. Братко О.С. Маркетингова політика комунікацій: навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 2016. 275 с. URL: <http://surl.li/brzsn> (дата звернення: 14.03.2024).

48. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. ФОП Вишемирський В. С., 2018. 516 с.

49. Drokina N., Nedopako N. Role of inbound marketing strategy in enterprise development. *Телекомунікаційний простір XXI сторіччя: ринок, держава, бізнес:*

*матеріали I Міжнар. науково-практ. конф.* (Київ, 18-19 грудня 2019 р.). Київ: ДУТ, 2019. С.153-158. URL: <https://bit.ly/2Ax9csd> (дата звернення: 15.03.2024 ).

50. Виноградова О. В., Крижко О. В., Недопако Н. М. Моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств . *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки".* 2024 №3. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1712138593535.pdf>

51. UN data – A world of information. URL: <https://data.un.org>

52. ІТ-імідж України в світі. URL: [https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines\\_IT\\_perceptions\\_report\\_web\\_29\\_09\\_2023.pdf](https://brandukraine.org.ua/documents/101/Ukraines_IT_perceptions_report_web_29_09_2023.pdf)

53. Future of it report. The ultimate guide for IT buyers, investors and experts. URL: [30982500\\_1680870213929FUTURE\\_OF\\_IT\\_REPORT\\_2023.pdf](https://30982500_1680870213929FUTURE_OF_IT_REPORT_2023.pdf) ([d1aettbyeyfilo.cloudfront.net](https://d1aettbyeyfilo.cloudfront.net))

54. World Development Indicators – The World Bank Group. URL: <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

55. E-Government Survey 2022 The Future of Digital Governmen. Department of Economic and Social Affairs. URL: [Web version E-Government 2022.pdf \(un.org\)](https://www.un.org/e-governance/2022.pdf)

56. Виноградова О., Писар Н., Дрокіна Н., Литвинова О., Совершенна І. *Використання інструментів цифрового просування товарів як основних засобів маркетингових комунікацій за принципами сталого розвитку.* Ефективна економіка. 2021. № 8. Режим доступу: [DOI: 10.32702/2307-2105-2021.8.4](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.8.4)

57. Тарасенко О., Солнцев С. *Аналіз актуальності стратегії позиціонування.* Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2016. № 13. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.13.2016.80360>

58. Примак Т. (2012). *Стратегії позиціонування у теорії маркетингу.* Маркетинг і менеджмент інновацій, № 1. URL: [https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-1/mmi2012\\_1\\_13\\_20.pdf](https://mmi.sumdu.edu.ua/wp-content/uploads/mmi/volume-3-issue-1/mmi2012_1_13_20.pdf)



59. Виноградова О., Писар Н. Імперативи розвитку ринку телекомунікаційних послуг України. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2468/2368>
60. Рівень розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні та світі. URL: <https://web.archive.org/web/20191123004540/http://edclub.com.ua/analityka/riven-rozvytku-informaciyno-komunikaciynyh-tehnologiy-v-ukrayini-ta-sviti>
61. Желдак І. Л. Сучасний стан телекомунікаційної галузі в Україні. *Вісник ЧДТУ*. Чернігів: ЧДТУ. 2014. №4, с. 209-219.
62. Філон М. М. Концептуальні основи механізму державного регулювання конкуренції на ринку телекомунікаційних послуг. *Інвестиції практика та досвід*. 2014. № 3. С. 90–94.
63. Сучасні телекомунікації: мережі, технології, безпека, економіка, регулювання: монографія / за ред. С. Довгого. Київ: «Азимут-Україна». 2013. 608 с.
64. Тронько В. В. Регулювання ринку телекомунікаційних послуг: міжнародний досвід. *Ефективна економіка*. 2010. №7. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2010\\_7\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2010_7_11) .
65. Писар Н., Корженівська В., Дрокіна Н. Теоретико-методологічні підходи маркетингу до аналізу ринку телекомунікаційних підприємств. *Економічний простір*. 2021. (170), С. 28-33. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/170-5>
66. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Захаржевська А. А., Недопако Н. М. Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. No1 (44). С.5-17. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2921>
67. Pysar N., Fediunin S., Vynogradova O., & Chorniir V (2020). Assessment of the consequences of military conflict sandhybrid war fare for the socio-economic development of Ukraine. *Economic Annals - XXI*: 2020. Vol. 181, Issue 1-2. P. 18-27. URL: <http://soskin.info/userfiles/file/Economic-Annals-pdf/DOI/ea-V181-02.pdf>

68. Тарасенко О., Черненко О. Процес вибору атрибутів позиціонування товару. *Маркетинг в Україні*. 2015. № 3. С. 34-43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu\\_2015\\_3\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mvu_2015_3_3)
69. Зозульов О. В., Писаренко Н. Л. (2004). Ринкове позиціонування: з чого починається створення успішних брендів. К.: Знання-Прес, 199 с.
70. Петропавловська С. Є., Радченко О. А. *Стратегії позиціонування бренду*. Економіка та управління підприємствами. 2017. №7. С.187-191.
71. Хулей Грем, Сондерс Джон, Пірсі Найджел. Маркетингова стратегія і конкурентне позиціонування [пер. с англ.]. Дніпропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 200 с.
72. Зозульов О. Типи позиціонування товарів і марок на споживчому ринку. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 6, с. 49-52.
73. Larina Y., Zelisko I., Holitsyn A., Navrysh O., Yesmakhanova A., **Nedopako N.** Financial aspects of digital marketing ecosystems formation in the sphere of information and communication technologies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2024. 3(55).
74. Старостіна А. О. Промисловий маркетинг: Теорія, світовий досвід, українська практика: *Підручник* / А. О. Старостіна, А. О. Длігач, В. А. Кравченко. – за ред. А. О. Старостіної. К. : Знання. 2005. 764 с.
75. Дарчук В.Г., Недопако Н.М., Хащевацька О.С. Маркетингові дослідження бізнес-процесів мережевого ритейлу ТОВ «АДІДАС» *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. №1 С.33-38. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2531>
76. Aaker David A. Strategic Market Management: Global Perspectives / David A. Aaker, Damien Mc. Loughlin. New York: John Wiley and Sons, Ltd. 2010. 368 p.
77. Al Ries, Jack Trout. (1986). Marketing War fare. URL: [https://www.goodreads.com/book/show/2595.Marketing\\_Warfare](https://www.goodreads.com/book/show/2595.Marketing_Warfare)
78. Peter Doyle (1998). Marketing Management and Strategy. 465 p.

79. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. №3. С. 17-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2722>
80. Крижко О.В., Недопако Н.М., Мінченко Г.Є. Важливість стратегічного маркетингу для підприємства. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії: Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції* (м. Київ, 9 червня 2023 року). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ННІМП, ДУТ. Київ, 2023. С. 73-75. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2273\\_25663204.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2273_25663204.pdf)
81. Kotler, P., & Keller, K. L. *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. 2016. 832 p.
82. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (7th ed.). Pearson Education. 2019. 728 p.
83. Davenport, T. H., Harris, J. G., & Morrison, R. *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press. 2010. 240 p.
84. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*. 2016. 80(6). P.69-96.
85. Rust, R. T., & Huang, M. H. The Service Revolution and the Transformation of Marketing Science. *Marketing Science*. 2014. 33(2). P.206-221.
86. Дрокіна Н.І. Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 1 (57). С.166-175. URL: <https://bit.ly/2CErUPx>
87. Тогобицька В.Д. Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>
88. Коліушко А. Д., Дячек В. В. Проблеми цифрового маркетингу в умовах глобалізації. Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна. 2023. DOI: 10.32680/2409-9260-2023-10-311-93-98. URL: <http://n-visnik.oneu.edu.ua/collections/2023/311/pdf/93-98.pdf>

89. Huang, M. H., Rust, R. T. A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. 49(1). P.30-50.
90. Kannan, P. K., Li, H. A. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. 34(1). P.22-45.
91. Wedel, M., Kannan, P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments. *Journal of Marketing*. 2016. 80(6). P. 97-121.
92. Conversica. Marketers See the Promise of AI to Impact the Funnel. *MarketingCharts*. June 5, 2024. URL: <https://www.marketingcharts.com/customer-centric-233269>.
93. AI-маркетинг. Дізнайтеся, як використовувати штучний інтелект в маркетингу, і перегляньте приклади. URL: <https://sendpulse.ua/support/glossary/ai-marketing>
94. Bose, I., & Chen, X. Exploring the Role of Artificial Intelligence in Marketing. *International Journal of Business Intelligence Research*. 2009.1(1). P. 69-81.
95. Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., Bressgott, T. How Artificial Intelligence Will Change the Future of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. 48. P. 24-42.
96. Kietzmann, J., Paschen, J., Treen, E. R. Artificial Intelligence in Advertising. *Journal of Advertising Research*. 2018. 58(3). P.263-267.
97. Paschen, J., Wilson, M., Robson, K. Artificial Intelligence in Marketing: How AI Shapes Consumer Behavior. *Journal of Business Research*. 2020. 117. P.262-273.
98. Rust, R. T., & Huang, M. H. The AI Revolution in Marketing. *Journal of Marketing*, 2021. 85(1). P.24-47.
99. Syam, N., & Sharma, A. Waiting for a Sales Renaissance in the Fourth Industrial Revolution: Machine Learning and Artificial Intelligence in Sales Research and Practice. *Industrial Marketing Management*. 2018. 69. P.135-146.
100. Wedel, M., & Kannan, P. K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments". *Journal of Marketing*. 2016. 80(6). P.97-121.

101. Sheth, J. N., Parvatiyar, A., Shainesh, G. (Eds.). *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications* (2nd ed.). Springer. 2021. 395 p.
102. Payne, A., Frow, P. *Modern Customer Relationship Management: Concepts and Tools* (2nd ed.). Routledge. 2013. 372 p.
103. Buttle, F. *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies* (3rd ed.). Routledge. 2016. 539 p.
104. Rigby, D. K., Reichheld, F. F., Schefter, P. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*. 2002. 80(2). P.101-109.
105. Kumar, V., Reinartz, W. *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd ed.). Springer. 2016. 291 p.
106. Greenberg, P. *CRM at the Speed of Light: Social CRM 2.0 Strategies. Tools, and Techniques for Engaging Your Customers* (4th ed.). McGraw-Hill Education. 2014. 672 p.
107. Gummesson, E. *Total Relationship Marketing* (3rd ed.). Butterworth-Heinemann. 2008. 310 p.
108. Chaffey, D., Smith, P. R. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (6th ed.). Pearson Education Limited. 2017. 660 p.
109. Kim, H., Yoon, S. J., Han, S. S. Key functional characteristics in designing and implementing social CRM systems. *Industrial Management & Data Systems*. 2012. 112(5). P.808-827.
110. Woodcock, N., Green, T., & Starkey, M. (2002). *Customer Relationship Marketing: Get to Know Your Customers and Win Their Loyalty*. Pearson Education. 2002. 288 p.
111. Bala, Hillol, et al. Effects of Digital Transformation and Network Externalities in the Telecommunication Markets. *Sciendo*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.2478/eoik-2019-0019>
112. Gharib, Ehsan. How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company?. *JAMK Centre for Competitiveness*. 2019. URL: <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019060515060>

113. Daniel Arnoldus, et al. Factors that affect digital transformation in the telecommunication industry. Thesis (MTech (Business Information Systems)). *Cape Peninsula University of Technology*. 2019. URL: <https://etd.cput.ac.za/handle/20.500.11838/3023>

114. Klaus E. Meyer, et al. International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Editorial Published*. 04 April 2023 Volume 54, P.577–598 URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-023-00618-x>

115. . Xianjie Fang. Research on Digital Marketing Strategy of Telecommunication Service Based on Computer Complex Network Model. *Journal of Physics Conference Series*. 1992(4). 042002. DOI:10.1088/1742-6596/1992/4/042002

116. Дрокіна Н.І. Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. *Бізнес-навігатор*. 2020. Випуск 1 (57). С.166-175. URL: <https://bit.ly/2CErUPx>

117. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика: *монографія*. К.: Видавництво ФОП Вишемирський В.С. 2018. 516 с.

118. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: *монографія*. Полтава: Дивосвіт, 2013. 163 с.

119. Тогобицька В.Д. Цифрова трансформація як провідний напрямок розвитку економіки та суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 7. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1742>

120. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Денисов Є.В., Недопако Н. М. Принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 5.

121. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Недопако Н. М. Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Міжнародний науковий журнал*

"Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2024. №5. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17178627447220.pdf>

122. Виноградова О.В., Ігнатенко О. В., Недопако Н.М., Ільницький Т.Р. Проблеми впровадження digital-технологій у маркетингову діяльність українських компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2024. №2 (45), С.4-9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2957>

123. Іванина Р., Міщенко С.. Блог. Ключові показники ефективності маркетингу. URL: <https://elit-web.ua/ua/blog/kljuचेvye-pokazатели-effektivnosti-marketinga>

124. Стренковська А. Ю. Панченко М. О. Аналіз методичних підходів до оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Маркетинг і цифрові технології* Том 7, № 1, 2023. С.149-157. URL: <https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/download/296/191/>

125. Соболева-Терещенко О. А. , Антонова В. О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5\\_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю ПрАТ "Київстар

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)		Темп змін, %		Індекс
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022	
Коефіцієнт конверсії	0,54	0,62	0,64	0,08	0,02	114,81	103,23	0,90
Показник клікабельності	0,05	0,03	0,04	-0,02	0,01	60,00	133,33	2,22
Показник вартості за клік	0,78	0,72	0,84	-0,06	0,12	92,31	116,67	1,26
Показник вартості ліда	0,76	0,72	0,76	-0,04	0,04	94,74	105,56	1,11
Показник обізнаності послугами	0,89	0,85	0,89	-0,04	0,04	95,51	104,71	1,10
Рівень вартості реклами	0,13	0,16	0,19	0,03	0,03	123,08	118,75	0,96
<b>Комплексний показник ефективності роботи сайту</b>						<b>1,73</b>		<b>2,98</b>
Показник залучення клієнта	0,889	0,897	0,99	0,008	0,093	100,90	110,37	1,09
Коефіцієнт кинутих кошиків.	0,23	0,27	0,28	0,04	0,01	117,39	103,70	0,88
Показник відтоку клієнтів	0,67	0,63	0,72	-0,04	0,09	94,03	114,29	1,22
Швидкість розширення аудиторії	0,98	0,89	0,86	-0,09	-0,03	90,82	96,63	1,06
Показник відтоку доходу	0,87	0,93	0,87	0,06	-0,06	106,90	93,55	0,88
Коефіцієнт утримання клієнтів.	0,56	0,76	0,82	0,2	0,06	135,71	107,89	0,80
Індекс задоволеності клієнтів	0,76	0,86	0,85	0,1	-0,01	113,16	98,84	0,87
<b>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</b>						<b>0,83</b>		<b>0,69</b>
Частка ринку	34,7	32,1	29,7	-2,6	-2,4	92,51	92,52	1,00
Рівень рентабельності продажів	0,29	0,31	0,35	0,017	0,043	105,86	114,01	1,08
Рівень маркетингових витрат	0,59	0,51	0,59	-0,08	0,08	86,44	115,69	1,34
Коефіцієнт окупності інвестицій	1,6	1,7	1,9	0,1	0,2	106,25	111,76	1,05
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	1,14	1,18	1,22	0,04	0,04	103,51	103,39	1,00
Коефіцієнт окупності витрат на рекламу	3,6	3,4	3,2	-0,2	-0,2	94,44	94,12	1,00
<b>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</b>						<b>1,23</b>		<b>1,51</b>
<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>	<b>1,33</b>						<b>1,77</b>	



## Додаток Б

## Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

## ПрАТ "Датагруп"

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)		Темп змін, %		Індекс	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022		
Коефіцієнт конверсії	0,87	0,76	0,79	-0,11	0,03	87,36	103,95	1,19	
Показник клікабельності	0,23	0,24	0,22	0,01	-0,02	104,35	91,67	0,88	
Показник вартості за клік	0,98	0,89	0,95	-0,09	0,06	90,82	106,74	1,18	
Показник вартості ліда	0,67	0,78	0,78	0,11	0	116,42	100,00	0,86	
Показник обізнаності послугами	0,83	0,83	0,86	0	0,03	100,00	103,61	1,04	
Рівень вартості реклами	0,32	0,28	0,27	-0,04	-0,01	87,50	96,43	1,10	
<b>Комплексний показник ефективності роботи сайту</b>						<b>1,10</b>		<b>1,21</b>	
Показник залучення клієнта	0,76	0,78	0,87	0,02	0,09	102,63	111,54	1,09	
Коефіцієнт кинутих кошиків.	0,18	0,18	0,22	0	0,04	100,00	122,22	1,22	
Показник відтоку клієнтів	0,69	0,65	0,71	-0,04	0,06	94,20	109,23	1,16	
Швидкість розширення аудиторії	0,87	0,89	0,9	0,02	0,01	102,30	101,12	0,99	
Показник відтоку доходу	0,77	0,82	0,86	0,05	0,04	106,49	104,88	0,98	
Коефіцієнт утримання клієнтів.	0,46	0,46	0,52	0	0,06	100,00	113,04	1,13	
Індекс задоволеності клієнтів	0,88	0,92	0,95	0,04	0,03	104,55	103,26	0,99	
<b>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</b>						<b>1,24</b>		<b>1,54</b>	
Частка ринку	35,6	34,2	38,7	-1,4	4,5	96,07	113,16	1,18	
Рівень рентабельності продажів	0,54	0,43	0,54	-0,11	0,11	79,63	125,58	1,58	
Рівень маркетингових витрат	0,82	0,81	0,92	-0,01	0,11	98,78	113,58	1,15	
Коефіцієнт окупності інвестицій	1,82	1,81	2,16	-0,01	0,35	99,45	119,34	1,20	
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	1,19	1,22	1,28	0,03	0,06	102,52	104,92	1,02	
Коефіцієнт окупності витрат на рекламу	4,6	4,7	5,1	0,1	0,4	102,17	108,51	1,06	
<b>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</b>						<b>1,67</b>		<b>2,79</b>	
<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>							<b>1,51</b>		<b>2,27</b>

## Додаток В

## Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

## АТ "Укртелеком"

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)		Темп змін, %		Індекс
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022	
Коефіцієнт конверсії	0,34	0,36	0,32	0,02	-0,04	105,88	88,89	0,84
Показник клікабельності	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01	150,00	133,33	0,89
Показник вартості за клік	0,56	0,66	0,67	0,1	0,01	117,86	101,52	0,86
Показник вартості ліда	0,45	0,49	0,52	0,04	0,03	108,89	106,12	0,97
Показник обізнаності послугами	0,76	0,78	0,88	0,02	0,1	102,63	112,82	1,10
Рівень вартості реклами	0,1	0,11	0,13	0,01	0,02	110,00	118,18	1,07
<b>Комплексний показник ефективності роботи сайту</b>						<b>0,86</b>		0,74
Показник залучення клієнта	0,13	0,23	0,26	0,1	0,03	176,92	113,04	0,64
Коефіцієнт кинутих кошків.	0,48	0,49	0,52	0,01	0,03	102,08	106,12	1,04
Показник відтоку клієнтів	0,98	0,99	0,99	0,01	0	101,02	100,00	0,99
Швидкість розширення аудиторії	0,67	0,68	0,72	0,01	0,04	101,49	105,88	1,04
Показник відтоку доходу	0,87	0,88	0,93	0,01	0,05	101,15	105,68	1,04
Коефіцієнт утримання клієнтів.	0,23	0,26	0,31	0,03	0,05	113,04	119,23	1,05
Індекс задоволеності клієнтів	0,24	0,34	0,41	0,1	0,07	141,67	120,59	0,85
<b>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</b>						<b>1,00</b>		1,01
Частка ринку	19,2	21,4	25,9	2,2	4,5	111,46	121,03	1,09
Рівень рентабельності продажів	0,23	0,27	0,32	0,04	0,05	117,39	118,52	1,01
Рівень маркетингових витрат	0,33	0,42	0,42	0,09	0	127,27	100,00	0,79
Коефіцієнт окупності інвестицій	0,98	0,81	0,76	-0,17	-0,05	82,65	93,83	1,14
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	0,89	0,92	0,88	0,03	-0,04	103,37	95,65	0,93
Коефіцієнт окупності витрат на рекламу	2,5	2,6	2,4	0,1	-0,2	104,00	92,31	0,89
<b>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</b>						<b>0,90</b>		0,80
<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>	<b>0,88</b>						<b>0,77</b>	

**Додаток Г**  
**Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю**  
**ТОВ "Ланет"**

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)		Темп змін, %		Індекс
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022	
Коефіцієнт конверсії	0,35	0,37	0,33	0,02	-0,04	105,71	89,19	0,84
Показник клікабельності	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01	150,00	133,33	0,89
Показник вартості за клік	0,57	0,68	0,69	0,11	0,01	119,30	101,47	0,85
Показник вартості ліда	0,46	0,50	0,53	0,04	0,03	108,70	106,00	0,98
Показник обізнаності послугами	0,78	0,80	0,93	0,02	0,13	102,56	116,25	1,13
Рівень вартості реклами	0,11	0,11	0,13	0,00	0,02	100,00	118,18	1,18
<b>Комплексний показник ефективності роботи сайту</b>						<b>0,91</b>		<b>0,83</b>
Показник залучення клієнта	0,16	0,25	0,28	0,09	0,03	156,25	112,00	0,72
Коефіцієнт кинутих кошиків.	0,58	0,54	0,57	-0,04	0,03	93,10	105,56	1,13
Показник відтоку клієнтів	0,74	0,89	0,89	0,15	0	120,27	100,00	0,83
Швидкість розширення аудиторії	0,8	0,78	0,81	-0,02	0,03	97,50	103,85	1,07
Показник відтоку доходу	0,99	0,96	0,98	-0,03	0,02	96,97	102,08	1,05
Коефіцієнт утримання клієнтів.	0,31	0,29	0,34	-0,02	0,05	93,55	117,24	1,25
Індекс задоволеності клієнтів	0,28	0,38	0,45	0,1	0,07	135,71	118,42	0,87
<b>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</b>						<b>1,08</b>		<b>1,16</b>
Частка ринку	29,3	34,1	34,2	4,8	0,1	116,38	100,29	0,86
Рівень рентабельності продажів	0,28	0,31	0,46	0,03	0,15	110,71	148,39	1,34
Рівень маркетингових витрат	0,44	0,49	0,57	0,05	0,08	111,36	116,33	1,04
Коефіцієнт окупності інвестицій	1,15	1,18	1,29	0,03	0,11	102,61	109,32	1,07
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	1,12	1,12	1,15	0	0,03	100,00	102,68	1,03
Коефіцієнт окупності витрат на рекламу	3,1	3,5	3,7	0,4	0,2	112,90	105,71	0,94
<b>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</b>						<b>1,11</b>		<b>1,24</b>
<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>	<b>1,04</b>							<b>1,09</b>

## Додаток Д

## Розрахунок інтегрального показника оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю

## ПрАТ "Фарлеп-Інвест"

Показники	2021	2022	2023	Відхилення (+,-)		Темп змін, %		Індекс	
				2022/2021	2023/2022	2022/2021	2023/2022		
Коефіцієнт конверсії	0,38	0,39	0,41	0,01	0,02	102,63	105,13	1,02	
Показник клікабельності	0,02	0,03	0,04	0,01	0,01	150,00	133,33	0,89	
Показник вартості за клік	0,61	0,71	0,72	0,10	0,01	116,39	101,41	0,87	
Показник вартості ліда	0,52	0,53	0,56	0,01	0,03	101,92	105,66	1,04	
Показник обізнаності послугами	0,82	0,83	0,88	0,01	0,05	101,22	106,02	1,05	
Рівень вартості реклами	0,11	0,11	0,12	0,00	0,01	100,00	109,09	1,09	
<b>Комплексний показник ефективності роботи сайту</b>						<b>0,97</b>		0,94	
Показник залучення клієнта	0,13	0,18	0,22	0,05	0,04	138,46	122,22	0,88	
Коефіцієнт кинутих кошиків.	0,50	0,51	0,52	0,01	0,01	102,00	101,96	1,00	
Показник відтоку клієнтів	0,89	0,91	0,92	0,02	0,01	102,25	101,10	0,99	
Швидкість розширення аудиторії	0,71	0,71	0,76	0,00	0,05	100,00	107,04	1,07	
Показник відтоку доходу	0,89	0,90	0,94	0,01	0,04	101,12	104,44	1,03	
Коефіцієнт утримання клієнтів.	0,24	0,27	0,33	0,03	0,06	112,50	122,22	1,09	
Індекс задоволеності клієнтів	0,22	0,24	0,32	0,02	0,08	109,09	133,33	1,22	
<b>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</b>						<b>1,20</b>		1,45	
Частка ринку	29,50	32,90	33,10	3,40	0,20	111,53	100,61	0,90	
Рівень рентабельності продажів	0,25	0,32	0,39	0,07	0,07	128,00	121,88	0,95	
Рівень маркетингових витрат	0,34	0,38	0,47	0,04	0,09	111,76	123,68	1,11	
Коефіцієнт окупності інвестицій	1,21	1,26	1,31	0,05	0,05	104,13	103,97	1,00	
Коефіцієнт ефективності маркетингових витрат	1,08	1,12	1,18	0,04	0,06	103,70	105,36	1,02	
Коефіцієнт окупності витрат на рекламу	2,8	3,1	3,8	0,30	0,70	110,71	122,58	1,11	
<b>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</b>						<b>1,03</b>		1,07	
<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>							<b>1,21</b>		1,46

## Додаток Е

## Загальні результати інтегральної оцінки маркетингової діяльності підприємств

	<i>Комплексний показник ефективності роботи сайту</i>	<i>Комплексний показник якості обслуговування клієнтів</i>	<i>Комплексний показник результативності маркетингової діяльності</i>	<b>Інтегральний показник оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю</b>
ПрАТ "Київстар"	1,73	0,83	1,23	1,33
ПрАТ "Датагруп"	1,10	1,24	1,67	1,51
АТ "Укртелеком"	0,86	1,00	0,90	0,88
ТОВ "Ланет"	0,91	1,08	1,11	1,04
ПрАТ "Фарлеп-Інвест"	0,97	1,20	1,03	1,21

## Додаток Є

## АНКЕТА

Стать		Вік		Середній дохід	
<input type="radio"/>	ж	<input type="radio"/>	18-25 років	<input type="radio"/>	До 2000 грн
<input type="radio"/>	ч	<input type="radio"/>	25-38 років	<input type="radio"/>	2000-5000
		<input type="radio"/>	38-55 років	<input type="radio"/>	5000-10000
		<input type="radio"/>	55-65 років	<input type="radio"/>	10000-15000
		<input type="radio"/>	більше 65 років	<input type="radio"/>	більше 15000

1. Яким провайдером телекомунікаційних послуг Ви користуєтесь?
  - ПрАТ «Київстар»
  - ПрАТ «Датагруп»
  - АТ «Укртелеком»
  - ТОВ «Ланет»
  - ПрАТ «Фарлеп-Інвест» («VEGA»)
  
2. Які послуги надає Ваш поточний провайдер телекомунікаційних послуг?
  - Інтернет
  - Телефонія
  - Телебачення
  - Інші послуги (будь ласка, вкажіть)
  
3. Як Ви оцінюєте якість наданих послуг?
  - Висока
  - Середня
  - Низька
  
4. Чи виникали у Вас проблеми з обслуговуванням?
  - Так
  - Ні
  
5. Як Ви оцінюєте цінову політику наданих послуг?
  - Відмінно
  - Добре
  - Задовільно
  - Незадовільно
  
6. Які фактори є найважливішими для вас при виборі провайдера інтернет-послуг? (Оберіть всі, що застосовуються)
  - Якість зв'язку і послуг
  - Цінова політика
  - Реклама
  - Кількість сервісних центрів

- Додаткові послуги
7. Як часто Ви бачите рекламу Вашого провайдера?
- Взагалі не бачу
  - Дуже рідко
  - Час від часу
  - Часто
  - Дуже часто
8. В яких соціальних мережах рекламують провайдера телекомунікаційних послуг, яким Ви користуєтесь?
- Facebook
  - YouTube
  - Instagram
9. Чи хотіли Ви змінити провайдера телекомунікаційних послуг в майбутньому?
- Ні
  - Так (якого провайдера обрали) \_\_\_\_\_
10. Чи рекомендували б Ви свого поточного провайдера послуг своїм друзям або родичам?
- Так
  - Ні

**Дякуємо, що приділили нам 5 хвилин Вашого часу!**

## Додаток Ж

ЗАТВЕРДЖУЮ

Перший проректор

Державного університету

інформаційно-комунікаційних

технологій



Олександр КОРЧЕНКО

2024 р.

### АКТ

**впровадження в освітній процес Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій наукових результатів Недопако Наталії Миколаївни, одержаних під час проведення дисертаційного дослідження на тему «Управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації» на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент»**

Комісія у складі:

голови комісії – директора Навчально-наукового інституту менеджменту та підприємництва, к.т.н., доцента Федюніна С.А.;

членів комісії:

завідувача кафедри маркетингу, д.е.н., професора Виноградової О.В., завідувача кафедри економіки, д.е.н., професора Гусевої О.Ю.; професора кафедри менеджменту, д.е.н., професора Гудзь О.В., провела роботу щодо визначення фактичного впровадження результатів наукового дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії Недопако Н.М. в освітній процес Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій.

У результаті проведеної роботи комісія встановила:

1. Наукові результати, одержані Недопако Н.М., використовуються під час навчальних занять зі здобувачами вищої освіти освітніх рівнів «Бакалавр» та «Магістр» за спеціальностями 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 051 «Економіка», а саме:

- науково-методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства - під час проведення занять з дисциплін «Маркетингові чинники результативності бізнесу», «Маркетинговий бізнес-аналіз», «Організація проведення наукових досліджень у маркетингу»;
- модель інтегрованого підходу щодо управління маркетинговою діяльністю в умовах диджиталізації - під час проведення занять з дисципліни «Маркетинговий менеджмент»;
- теоретико-методичне підґрунтя *digital-маркетингу*, *обґрунтування теоретичних засад AI маркетингу* (маркетингу на основі штучного



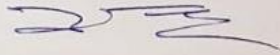
інтелекту) - під час проведення занять з дисциплін «Інтернет-маркетинг», «Електронний бізнес», «Сучасні види маркетингу», «Інноваційний маркетинг»;

- комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах диджиталізації - під час проведення занять з дисциплін «Маркетинговий супровід проєктів телекомунікаційних підприємств», «CRM системи в маркетингу».

2. Зазначені наукові результати Недопако Н.М. представлені у формі окремих навчальних питань і включені до методичних розробок для лекційних та практичних занять, які проводяться у Державному університеті інформаційно-комунікаційних технологій.

Голова комісії:

Директор Навчально-наукового інституту  
менеджменту та підприємництва  
к.т.н., доцент



Сергій ФЕДЮНІН

Члени комісії:

Завідувач кафедри маркетингу  
д.е.н., професор



Олена ВІНОГРАДОВА

Завідувач кафедри економіки  
д.е.н., професор



Ольга ГУСЕВА

Професор кафедри менеджменту  
д.е.н., професор



Олена ГУДЗЬ

Вх.№ 458/24  
від «26» Квітня 2024 року

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів науково-дослідної роботи**  
**Недопако Н. М.**

Керівництво ТОВ «Констракшн Машинері» розглянули підготовлені наукові рекомендації Недопако Наталії Миколаївни щодо впровадження в систему управління компанії концептуальних положень управління маркетинговою діяльністю підприємства та науково-методичного підходу до оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства, який включає завдання, напрямки оцінювання, сформовані методологічні підходи, обґрунтування вимог, етапи проведення та запропоновану систему показників оцінки ефективності управління маркетинговою діяльністю.

Запропоновані розробки впроваджені у практику і сприяють підвищенню ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Директор ТОВ «Констракшн Машинері»



**К.Т. Нонев**

Вих. № 654/24  
від «15» ТРАВНЯ 2024 року

Про практичне впровадження  
результатів наукового дослідження

**ДОВІДКА**  
**ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ**  
**НЕДОПАКО НАТАЛІЇ МИКОЛАЇВНИ**

Результати, отримані при виконанні дисертаційної роботи Недопако Наталії Миколаївни стосовно розробки теоретичних основ, організаційно-методичних положень та науково-практичних рекомендацій з вдосконалення управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах діджиталізації, використовуються в діяльності ТОВ «Форкс», а саме:

- методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства;
- методика здійснення аналізу конкурентної маркетингової позиції підприємств;
- методика інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах діджиталізації.

Запропоновані розробки впроваджені у практику і сприяють підвищенню ефективності управління підприємством.

**Комерційний директор**  
**ТОВ «ФОРКС»**



**Е.Ю. Мунтян**



Вих.№ 557/24  
від «17» Травня 2024 року

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів науково-дослідної роботи**  
**Недопако Наталії Миколаївни**

У сучасному світі, де технології невпинно розвиваються та цифрова трансформація перетворює усі сфери бізнесу, підприємства знаходяться перед викликом адаптуватися до нових реалій. Диджиталізація, яка охоплює всі аспекти їхньої діяльності, вимагає нових підходів до управління маркетингом, що забезпечить збалансовану стратегію маркетингу та використання передових цифрових інструментів. Керівництво ТОВ «ТОВ «Компресорс Інтернешнл» розглянули підготовлені наукові рекомендації Недопако Наталії Миколаївни щодо впровадження в систему управління компанії інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю підприємств в умовах диджиталізації, який враховує системність та комплексність управління, орієнтований на клієнта, базується на цифрових технологіях, аналізі та прогнозуванні даних, гнучкості та адаптивності, постійному вдосконаленні та стратегічному управлінні. Використання розроблених рекомендацій дозволило вдосконалити процес управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Директор ТОВ «Компресорс Інтернешнл»



О.Л. Павлов

Вх. № 0307  
від «03» липня 2024 року

**ДОВІДКА**  
**про впровадження результатів дослідження**  
**Недопако Наталії Миколаївни на тему «Управління маркетинговою**  
**діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах діджиталізації»**

На сучасному етапі розвитку перед вітчизняними підприємствами телекомунікацій постають проблеми пошуку дійових способів отримання конкурентних переваг. У зв'язку з цим, рекомендації за результатами репрезентованого дослідження мають практичну значимість. Фахівцями компанії «ТОВ МК СТАРЛАЙН» розглянуто підготовлені у дисертаційному дослідженні Недопако Н.М. на тему «Управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах діджиталізації» науково-методичні рекомендації щодо використання розвитку концептуальних засад, теоретичних основ та організаційно-методичних положень щодо вдосконалення управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах діджиталізації. Для цілей удосконалення діяльності підприємства було прийнято до уваги запропоновані здобувачем комплексна система управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційного підприємства в умовах діджиталізації; організаційно-методичний підхід до здійснення оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства за напрямками: ефективність реалізації функцій маркетингу, ефективність реалізації комплексу маркетингу та ефективність використання ресурсів маркетингу.

Надані рекомендації є науково обґрунтованими та сприятимуть прийняттю ефективних управлінських рішень щодо маркетингової діяльності на підприємстві «ТОВ МК СТАРЛАЙН»

Директор


Посохов Д. Г.



**ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА»  
LIMITED LIABILITY COMPANY "HUAWEI UKRAINE"**

03124, Київ, вул. Радишева, буд. 10/14, (ідентифікаційний код: 33501267), тел. 498-77-18  
10/14 Radischeva Street, Kyiv, 03124, Ukraine (Company Code: 33501267), tel. 498-77-18

Вих. № 8310  
від «18» 07 2024 року

**ДОВІДКА  
ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ  
Недопако Наталії Миколаївни**

Основна властивість маркетингової діяльності полягає в тому, що приймаються обґрунтовані рішення з урахуванням інформації про фактичний стан усієї системи. Керівництвом ТОВ «ХУАВЕЙ УКРАЇНА» розглянуто запропоновані до впровадження наукові рекомендації Недопако Н.М., а саме: методика оцінювання ефективності маркетингової діяльності підприємства; методика проведення діагностики digital-архітектури маркетингової діяльності підприємства; комплексна система управління маркетинговою діяльністю підприємств; структурно-логічна схема взаємозв'язку ключових елементів і принципів управління маркетинговою діяльністю підприємств, які відображають важливість взаємодії між різними елементами управління маркетингом для досягнення стратегічних цілей підприємства та підтримки успішної маркетингової стратегії в умовах диджиталізації. Запропоновані практичні рекомендації впроваджені у практику і сприяють обґрунтованості прийняття управлінських рішень щодо управління маркетинговою діяльністю підприємства.

**Заступник директора з питань продажів**



**Цао Ічушуй /**

## Додаток І

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:*

***Стаття у виданні, проіндексованому у Scopus:***

1. Larina Y., Zelisko I., Holitsyn A., Havrysh O., Yesmakhanova A., Nedopako N. (2024). Financial aspects of digital marketing ecosystems formation in the sphere of information and communication technologies. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(56). С.490-505. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4339/4136> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано проблемні аспекти формування цифрового маркетингу).

***Статті у виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз (Index Copernicus):***

2. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Денисов Є.В., Недопако Н. М. (2024). Принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12 червень. С.48-54. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3947> (Особистий внесок здобувача: запропоновано основні принципи управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації).

3. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Недопако Н. М. (2024). Інтегрований системний підхід до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств в умовах диджиталізації. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". №5. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-5-9944> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано елементи інтегрованого системного підходу до управління маркетинговою діяльністю телекомунікаційних підприємств та їхні взаємозв'язки).

4. Виноградова О. В., Крижко О. В., Недопако Н. М. (2024). Моніторинг комунікаційного клімату телекомунікаційних підприємств. *Міжнародний*



науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". №3. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-3-9771> (Особистий внесок здобувача: проведений моніторинг комунікаційного клімату для покращення внутрішніх і зовнішніх комунікацій телекомунікаційних підприємств, обґрунтовано комплексний процес поліпшення комунікаційного клімату на телекомунікаційних підприємствах).

5. Виноградова О.В., Ігнатенко О. В., Недопако Н.М., Ільницький Т.Р. (2024). Проблеми впровадження digital-технологій у маркетингову діяльність українських компаній. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2 (45), С.4-9. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2957> (Особистий внесок здобувача: систематизовано проблемні аспекти розвитку digital-технологій та їхнього впровадження в діяльність підприємств в Україні).

6. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Захаржевська А. А., Недопако Н. М. (2024). Принципи ефективного управління ризиками на підприємствах телекомунікацій. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1 (44), С.5-17. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2921> (Особистий внесок здобувача: систематизовано загальні принципи управління на підприємстві як теоретичне підґрунтя принципів управління ризиками).

7. Виноградова О. В., Недопако Н. М., Тимченко Н. А. (2024). Особливості управління маркетинговою діяльністю малих промислових підприємств на основі концепції маркетингу взаємовідносин. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №1(44),С. 18-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2922/2818> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано переваги формування системи управління маркетингом підприємства на основі концепції маркетингу взаємовідносин).

8. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Новосьолова С.А. (2022). Аналіз цільової аудиторії ринку кондитерських виробів. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №3. С. 17-23. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2722> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано важливість проведення аналізу



цільової аудиторії як складової підвищення ефективності маркетингового управління підприємством).

9. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Digital маркетинг: еволюція розвитку в Україні. *Економічний вісник НТУ України «КПІ»*. №18. С.103-108. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678> (Особистий внесок здобувача: доведено, що ефективність маркетингової діяльності підприємства напряму залежить від застосування комплексу інструментів digital-маркетингу).
10. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава»*. Вип. 2 (25). С. 162-170. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf> (Особистий внесок здобувача: доведено доцільність використання інструментів digital-маркетингу для досягнення стратегічних цілей та задач компанії, спрямованих на поліпшення і радикальне перетворення її бізнес-процесів).
11. Совершенна І.О., Недопако Н.М., Оніщенко О. С. (2021). Рекламна стратегія в системі загальної маркетингової стратегії підприємства *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1. С.62-65. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2536> (Особистий внесок здобувача: обґрунтовано особливості планування рекламної діяльності як частини маркетингового менеджменту підприємства).
12. Дарчук В.Г., Недопако Н.М., Хащевацька О.С. (2021). Маркетингові дослідження бізнес-процесів мережевого ритейлу ТОВ «АДІДАС» *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 С.33-38. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2531> (Особистий внесок здобувача: аналіз бізнес-процесів і обґрунтування впливу їх результативності на ефективність функціонування підприємства).
13. Дрокіна Н. І., Недопако Н.М., Діхтяренко І.В. (2021). Інтернет - маркетинг як основний елемент сучасного маркетингу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1 С.39-44. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2532>

*(Особистий внесок здобувача: здійснено порівняльний аналіз можливостей Інтернет-маркетингу та звичайного маркетингу).*

14. Совершенна І.О., Недопако Н.М. Ботнар Я.В. (2021). Особливості маркетингового ціноутворення під час пандемії COVID-19. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 3. С.35-40. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2679> *(Особистий внесок здобувача: обґрунтовано рекомендації вітчизняним підприємствам щодо формування маркетингової цінової політики з урахуванням ситуації і тенденцій ринку).*

15. Виноградова О.В., Недопако Н.М. Чуприна Є.Є. (2021). Розвиток IT-маркетингу як інструменту просування продукції на ринок. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* № 4. С.22-31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2685> *(Особистий внесок здобувача: систематизовано переваги інструментів Інтернет-маркетингу для ефективного управління підприємством).*

16. Недопако Н.М. (2020). Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* №2. С. 43-48. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2475>.

*Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:*

17. Недопако Н.М. (2024). Концепт управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: Матеріали VI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 6 червня 2024 року). ДУІКТ. Київ.

18. Виноградова О.В., Недопако Н.М., Черкас С.М. (2023). Термінологічний аналіз поняття електронного маркетингу. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 17 лютого 2023 року). ННІМП, ДУТ. Київ. С.34-37. [https://duikt.edu.ua/uploads/p\\_323\\_32759184.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/p_323_32759184.pdf)

19. Виноградова О. В., Єсмаханова А.У. Недопако Н.М. (2023). Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 20 квітня 2023 року). Київ, НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського. С.25-26. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/279567>
20. Крижко О.В., Недопако Н.М., Мінченко Г.Є. (2023). Важливість стратегічного маркетингу для підприємства. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 9 червня 2023 року). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ННІМП, ДУТ. Київ, 2023. С. 73-75. [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2273\\_25663204.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2273_25663204.pdf)
21. Недопако Н.М., Крижко О.В., Пиндюра В.О. (2023). Засоби sale-promotion як інструмент підвищення ефективності діяльності ресторану. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 9 червня 2023 року). ННІМП, ДУТ. Київ. С 42-44. [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2273\\_25663204.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2273_25663204.pdf)
22. Недопако Н.М. Ковальчук І.С. (2022). Ризики і помилки при розробці нових товарів і виведенні їх на ринок. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.143-145. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
23. Недопако Н.М., Теслюк К.С. (2022). Етапи створення, різновиди і приклади сучасної реклами. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : *Матер. IV Міжнародної науково-практ. Інтернет-конференції* (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С. 109-112. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>
24. Недопако Н.М. Риндич П.О. (2022). Особливості малобюджетних технологій просування товарів та послуг. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : *Матер. IV Міжнародної науково-практ. Інтернет-конференції* (м.

Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С. 98-101. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>

25. Недопако Н.М., Снітко А.С., Лучкіна В.В. (2022). Основні етапи реалізації програми просування бренду компанії-виробника в інтернеті. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.36-39. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>

26. Недопако Н.М. Лаврент'єва Я.С. (2022). Особливості цільової аудиторії телемагазину. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (м. Київ, 10 червня 2022 р.) ДУТ. Київ. С.25-28. URL: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/lib/1/category/2277/view/2273>

27. Виноградова О.В., Недопако Н.М. (2021). Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, диджиталізація та інновації. Матеріали I Міжнар.науково-практ. конференції* (28-29 жовтня 2021 р.) Тернопіль, Вип. 2 (25). С. 162-170. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21vovpcm.pdf>

28. Недопако Н.М., Вержиковська А.В. (2021). Особливості маркетингу в роздрібної торгівлі. *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії* : Матеріали III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 10 червня 2021 р.) ДУТ. Київ. С.30-34. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/1\\_2228\\_89615467.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/1_2228_89615467.pdf)

## Додаток К

### ВІДОМОСТІ ПРО АПРОБАЦІЮ РЕЗУЛЬТАТІВ ДИСЕРТАЦІЇ

1. VI Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії», ДУІКТ, м. Київ, 6 червня 2024 року. Тема доповіді: «Концепт управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах диджиталізації».
2. IV Міжнародна науково-практична конференція «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку», ДУІКТ, м. Київ, 17 лютого 2023 року. Тема доповіді: «Термінологічний аналіз поняття електронного маркетингу».
3. IV Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», НТУ України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського, м. Київ, 20 квітня 2023 року. Тема доповіді: «Когерентність інтернет-маркетингу та мобільного маркетингу».
4. V Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії», ДУІКТ, м. Київ, 9 червня 2023 року. Тема доповіді: «Важливість стратегічного маркетингу для підприємства».
5. IV Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії», ДУТ, м. Київ, 10 червня 2022 року. Тема доповіді: «Основні етапи реалізації програми просування бренду компанії-виробника в інтернеті».
6. I Міжнародна науково-практична конференція «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, диджиталізація та інновації», м. Тернопіль, 28-29 жовтня 2021 року. Тема доповіді: «Формування та розвиток поняття цифрового маркетингу».
7. III Міжнародна науково-практична Інтернет-конференція «Маркетинг майбутнього: виклики та реалії», ДУТ, м. Київ, 10 червня 2022 року. Тема доповіді: «Особливості маркетингу в роздрібній торгівлі».