

RESEARCH REPORT

Received: 9 October 2023. Revised: 24 November 2023. Accepted: 5 December 2023.

The Role of Digitalization in the Development of Marketing and its Impact on the Organizational Structure of Enterprises

Nataliia Maliarchuk¹ 

© 2023 Author

Abstract

Rapid technological change, constant development of digital tools and the proliferation of internet technologies have transformed marketing strategies and the way we interact with customers. In this context, understanding and exploiting the opportunities offered by digitalisation is becoming a critical element of success for businesses in any industry. Therefore, the study of the impact of digital technologies on marketing strategies and internal organisational structure is becoming an important issue in the context of modern business. *Purpose:* This study is aimed to analyze the role of digitalisation in the development of marketing and its impact on the organisational structure of enterprises. *Design / Methodology / Approach:* The research methods used are system analysis, synthesis, comparative analysis, grouping, abstraction and generalisation. *Findings:* The article deals with the impact of digitalisation on the development of the enterprise's marketing strategy. The essence of the concepts of "digitalisation", "Internet marketing", "digital marketing" has been clarified. The most popular and effective marketing tools that can be used by industrial enterprises in the formation of their marketing strategy, taking into account the processes of digitalisation, are offered. Data on the significant impact of digitalisation on business operations in the context of forming a properly selected marketing policy of enterprise in order to promote the company's competitiveness and increase its income are provided. It is found that digitalisation changes the internal and external environment of enterprises, affects the organisational structure of enterprises. *Originality / Value:* It is proved that digitalisation has a significant impact on the functioning of an enterprise and influences various changes in the internal structure depending on the level of its implementation. *Practical Meaning:* Research in the field of marketing on the use of various digital tools in business is an object of interest to scientists who analyse the positive or negative impact of digitalisation on marketing and the activities of enterprises in various fields. *Further Research:* The role of SMART technology in setting fundraising goals.

Keywords

digitalization, marketing, enterprises, Internet marketing, organizational structure.

JEL Classification: D23, L22, M31, O32.

¹ Nataliia M. Maliarchuk, *corresponding author*

✉ maliarchuk.n@udpu.edu.ua ☎ +380979897690

Associate Professor at the Department of Marketing, Management and Business Management, PhD in Economics, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University, 2 Sadova Str., Uman, Cherkasy region, 20300 (Ukraine)

Опубліковано онлайн: 12 грудня 2023.

[https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedi.2023.1\(3-4\).90-97](https://doi.org/10.31499/2786-7838.ssedi.2023.1(3-4).90-97)

НАУКОВЕ ПОВІДОМЛЕННЯ

Отримано: 9 жовтня 2023. Переглянуто: 24 листопада 2023. Прийнято: 5 грудня 2023.

Роль диджиталізації у розвитку маркетингу та її вплив на організаційну структуру підприємств

Наталія Малярчук¹ 

© 2023 Автор

Анотація

Швидкі технологічні зміни, постійний розвиток цифрових інструментів та поширення інтернет-технологій перетворили стратегії маркетингу та способи взаємодії з клієнтами. У цьому контексті, розуміння та використання можливостей, які надає диджиталізація, стає критичним елементом успіху для підприємств у будь-якій галузі. Відтак, дослідження впливу цифрових технологій на стратегії маркетингу та внутрішню організаційну структуру стає важливою проблемою в контексті сучасного бізнесу. **Мета.** Метою дослідження є аналіз ролі диджиталізації у розвитку маркетингу та її впливу на організаційну структуру підприємств. **Дизайн / методи / підходи.** Використано такі методи дослідження, як системний аналіз, синтез, порівняльний аналіз, групування, абстрагування та узагальнення. **Результати.** У статті розглянуто питання впливу диджиталізації на розвиток маркетингової стратегії підприємства. З'ясована сутність понять «диджиталізація», «Інтернет-маркетинг», «диджитал-маркетинг». Запропоновано найбільш популярні та ефективні маркетингові інструменти, які можна застосовувати промисловим підприємствам у формуванні їхньої маркетингової стратегії з врахуванням процесів диджиталізації. Наведено дані щодо значного впливу диджиталізації на роботу бізнесу в розрізі формування правильно вибраної маркетингової політики підприємства з метою сприяння підвищенню конкурентоспроможності компанії, та збільшенню її доходів. Визначено, що диджиталізація змінює внутрішнє та зовнішнє середовище підприємств, впливає на організаційну структуру підприємств. **Оригінальність / цінність / наукова новизна.** Доведено, що диджиталізація має суттєвий вплив на функціонування підприємства, і в залежності від рівня її імплементації відбуваються різні зміни у внутрішній структурі. **Практичне значення.** Проведення досліджень у сфері маркетингу, щодо використання різних цифрових інструментів у бізнесі, є об'єктом зацікавлення вчених, які аналізують позитивний або негативний вплив диджиталізації на маркетинг та діяльність підприємств у різних сферах. **Подальші дослідження.** Роль SMART-технології у формуванні цілей фандрайзингу.

Ключові слова

диджиталізація, маркетинг, підприємства, інтернет-маркетинг, організаційна структура.

Вступ / Introduction

Тріада цифрового світу, що складається з диджиталізації, інформатизації і глобалізації, представляє собою важливі аспекти технологічного прогресу та розвитку сучасного суспільства. Диджиталізація у суспільстві продовжується вже не одне десятиліття. Поняття «диджиталізація» процесів, цифрове перевтілення, цифрова освіта, диджитал-маркетинг (слово «digital») останні декілька років швидко впливають у різних сферах нашого життя.

¹ Наталія Миколаївна Малярчук, автор-кореспондент

✉ maliarchuk.n@udpu.edu.ua ☎ +380979897690

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом, кандидат економічних наук, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини, вул. Садова, 2, м. Умань, Черкаська обл., 20300 (Україна)

Диджиталізацію слід розуміти як процес перетворення аналогової інформації на цифровий формат. Диджиталізація охоплює конвертацію різних типів даних (текст, звук, відео, зображення тощо) у цифровий код для зберігання, обробки та передачі за допомогою комп'ютерної техніки та інших електронних пристроїв. Вона є основою для розвитку інформаційних технологій та цифрових сервісів. Інформатизація – це процес використання інформаційних технологій для збору, обробки, зберігання та передачі даних. Інформатизація охоплює впровадження різноманітних програм, систем управління базами даних, інформаційних систем для поліпшення робочих процесів у різних сферах, включаючи бізнес, освіту, охорону здоров'я та інші галузі. У контексті цифрового світу глобалізацію розуміють як швидкий та широкомасштабний обмін інформацією, пов'язаний з розвитком інтернету, соціальних мереж, електронної комунікації та торгівлі через мережу, що зменшує географічні й культурні відмінності між людьми та компаніями з усього світу. Разом ці три концепції утворюють фундаментальні складові цифрової трансформації суспільства, впливаючи на різні аспекти нашого життя, сприяючи зростанню ефективності, спілкування та доступу до інформації в усьому світі.

Огляд літератури / Literature Review

Нині багато вчених досліджують проблеми і перспективи розвитку диджиталізації. Останнім часом посилюється інтерес науковців і практиків до питань диджиталізації у сфері маркетингових стратегій сучасних підприємств. Цій проблематиці присвячені праці Г. Жосан (Zhosan, 2020), Т. Ільченко (Ilchenko, 2021), Є. Лойко (Loiko, 2021), С. Олешкевич та О. Гук (2020), С. Філіппова та Г. Свінар'ова (Filypova, & Svinarova, 2020) та ін. Крім того, відзначимо роботи інших вчених, що також досліджують роль диджиталізації у розвитку бізнесу та її вплив на організаційні структури підприємств – це Ж. Жигалкевич та Р. Залуцький (Zhygalkevych, & Zalutskiy, 2020), Д. Кобець (Kobets, 2023), Н. Летуновська та Л. Сигида (Letunovska, & Syhyda, 2019) та ін. Вони внесли вагомий внесок у дослідження теми, а їх матеріали є джерелами багатьох наукових робіт. Проте, внаслідок подальшого розвитку маркетингових диджитал-інструментів, аналіз ролі диджиталізації у розвитку маркетингу та її вплив на організаційну структуру підприємств потребує значно більше досліджень.

Постановка завдання / Problem Statement

Диджиталізація життя – процес, якого в сучасному світі уникнути просто неможливо, та й взагалі було б недалекоглядно намагатися протистояти цьому явищу. Використання digital-технологій в українських бізнес-процесах набуло широкого розповсюдження саме останнім часом. Безумовно, що карантинні обмеження, дистанційна робота багатьох працівників, а також вимушена робота за межами офісів після повномасштабної російської агресії 24 лютого 2022 року також виступили каталізаторами прискорення розвитку диджитал-інструментів. У наукових дослідженнях багато уваги приділяється цифровій рекламі, використанню SEO, створення маркетингових інструментів просування товарів і послуг та конструювання потрібних способів споживчої поведінки в інтернет-середовищі. Проте, у сучасних наукових дослідженнях поза кутом зору залишається вплив диджиталізації на маркетингову діяльність та організаційну структуру підприємства.

Мета дослідження полягає в аналізі ролі диджиталізації у розвитку маркетингу та її впливу на організаційну структуру підприємств. Поставлена мета зумовила необхідність вирішення низки наступних завдань: з'ясувати сутність понять «диджиталізація», «Інтернет-маркетинг», «диджитал-маркетинг»; оцінити значущість впливу диджиталізації на визначення маркетингових інструментів, які будуть використовуватись підприємством, визначити роль диджиталізації на процес побудови організаційної структури сучасного підприємства.

Матеріали та методи / Materials and Methods

У цьому дослідженні використано методи системного аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, а також методи групування, абстрагування та узагальнення.

Результати та обговорення / Results and Discussion

Упродовж останнього часу кількість досліджень, присвячених ролі цифрових технологій в умовах пристосування до нових реалій існування людства, зростає. За думкою В. Семеног, враховуючи тенденції до зростання рівня проникнення інтернету, кількості зайнятих у сфері програмування, обсягу внутрішнього споживання та експорту цифрових послуг, а також зростання популярності онлайн-торгівлі, можемо стверджувати про наявність перспективи зростання цифрової економіки (а значить і диджиталізації) найближчими роками в Україні (Semenuh, 2020). На думку С. Похилько, Л. Гриценко та А. Мартим'янова, «впровадження цифрових технологій стирає географічні та фізичні кордони та відкриває нові економічні перспективи, соціального та культурного розвитку країн, а також зростання регіональної та глобальної конкурентоспроможності» (Pokhylko, Hrytsenko, & Martymianov, 2021).

Нині глобальна диджиталізація економічних процесів виступає фактором інноваційних змін у трансформації системи управління підприємством, без якої неможливо швидко реагувати на виклики зовнішнього середовища, в першу чергу, диджитал-середовища забезпечити конкурентні переваги та сталий економічний розвиток промислового підприємства на засадах інноваційності. Саме від своєчасного та безперервного впровадження інновацій в виробничий та управлінський процеси в умовах диджиталізації залежить можливість існування та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі (Filyppova, & Svinarova, 2020).

Насамперед варто зазначити, що поняття диджиталізації дуже широке. Навіть якщо розглядати це явище лише з точки зору бізнесу, його можна досліджувати по-різному. Диджиталізація – це глибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій. Дане поняття можна розглядати як неминучий результат глобалізації, що знаходить своє відображення в суспільстві та економіці, характеризується широким використанням цифрових технологій, дозволяє спростити ведення бізнес-процесів та життя людей в цілому (Kozachenko, & Khorenzhenko, 2020).

В сучасній літературі поняття «диджиталізація» часто визначають, як процес, що заснований на можливостях сучасної ІТ-індустрії щодо застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, спрямований на зміну існуючих господарських відносин шляхом їх диджиталізації; сукупність актів реалізації диджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової (Ilchenko, 2021). Таке визначення можемо вважати маркетинго-орієнтованим.

Загалом в умовах нової економіки, під час жорсткої конкуренції, швидкого старіння технологій, професій, ідей, проникнення Інтернету в усі частини економіки, диджиталізація вийшла на новий рівень важливості для бізнес-організацій (Letunovska, & Syhyda, 2019).

Для підтримки конкурентоспроможності підприємства підприємствам необхідно використовувати можливості диджиталізації за всіма можливими напрямками та формами: клієнтський досвід; партнерство та колаборація; робота з даними; впровадження інновацій; HR-стратегія та культура; управління цінністю тощо (Zhosan, 2020)

Диджиталізація характеризується трансформацією, впровадженням цифрових технологій з метою оптимізації та автоматизації бізнес-процесів, покращення комунікаційних зв'язків зі споживачами та підвищення ефективності господарської діяльності (Oklander, 2020).

Даний процес стосується не лише соціальних медіаплатформ, веб-сайтів тощо, – це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя шляхом оцифрування всього що можна оцифрувати. Диджиталізація включає будь-яку діяльність чи процес, що став можливим завдяки цифровим технологіям (Zhygalkevych, & Zalutskiy, 2020).

На думку С. Олешкевич і О. Гук «диджиталізація може позитивно впливати на ефективність функціонування організаційної структури підприємства, швидкість та якість передачі даних, співпрацю з клієнтами і споживачами, та, звичайно ж, на процес виробництва в цілому» (Oleshkevych, & Guk, 2020).

В останніх дослідженнях у публікаціях відмічається вплив диджиталізації на маркетингову діяльність підприємств на ринку B2C. Так, наприклад у наукових дослідженнях Д. Кобця чимала

увага приділяється цифровій рекламі як рушійній силі ефективного маркетингу у диджитал-проєкції (Kobets, 2023).

Упродовж останніх років можна спостерігати за розвитком нової течії світового маркетингу – digital-маркетингом, який активно і швидко відсуває традиційну рекламу на другий план. Це спричинено не лише глобалізаційними процесами та розвитком технологій, а і формуванням абсолютно нової групи споживачів. Цифровий маркетинг дозволяє рекламуватися на широку аудиторію, яку компанія навряд чи б змогла зібрати з офлайн-просуванням.

«Точками фокусу» маркетингових комунікативних стратегій промислових підприємств є сайти підприємств, розміщення таргетованої реклами у соціальних мережах, застосування web-смс-розсилки повідомлень своїм споживачам (Loiko, 2021). Трендами диджиталізації маркетингу є: автоматизація, таргетування та персоналізація; відеоконтент; супердодатки; онлайн маркетингові дослідження (Grosul, & Balatska, 2020)

До сучасних інструментів цифрового маркетингу можна віднести:

- пошукова оптимізація – набір заходів, спрямованих на просування в пошукових системах (SEO – оптимізація сайту в пошукових системах; SEM – пошуковий маркетинг);
- контент-маркетинг – залучення аудиторії через створення та поширення пов'язаної корисної інформації; – мобільний маркетинг (з використанням мобільних пристроїв);
- E-mail маркетинг – комунікація зі споживачами на основі автоматизованих розсилок електронних листів цільовій аудиторії;
- маркетинг соціальних медіа про залучення цільової аудиторії через соціальні медіа (Facebook, TikTok тощо). Найбільш сучасний та ефективний інструмент цифрового маркетингу для молоді;
- інтернет-реклама – інструменти поширення інформації шляхом показу рекламних повідомлень при перегляді вебресурсів;
- контекстна реклама. Заснована на історії запитів користувача в мережі, згідно з якими демонструється певна реклама;
- Web Analytics – система вимірювання і збору інформації про ефективність роботи веб-сайту за рахунок вимірювання, збору, аналізу та інтерпретації інформації про його відвідувачів;
- технологія Big Data – накопичення та обробка масивів даних великих обсягів (Shtyrlina, 2016).

Кожен бізнес, що діє на ринку споживачів (B2C), використовує власні підходи до розробки маркетингових стратегій у контексті диджиталізації. Наприклад, український ювелірний бренд “SOVA Jewelry House” активно пристосовується до цифрових можливостей, запроваджуючи онлайн-магазин та послугу доставки продукції. Крім того, вони активно використовують соціальні медіа та співпрацюють у благодійних проєктах, наприклад, з UNITED24, збираючи пожертвування на благодійні цілі. Також, співпраця з анімаційним фільмом «Мавка. Лісова пісня» дозволила їм створити унікальну колекцію, підкреслюючи українське мистецтво через патріотичний образ. У той час, як “ZARINA” активно користується різноманітними інструментами маркетингу для спілкування з цільовою аудиторією, зокрема електронною розсилкою, зворотнім зв'язком, особистим кабінетом клієнта на сайті, і присутністю у соціальних мережах (Telegram, TikTok, Whatsapp, Viber, Instagram, Facebook, Youtube). Київський ювелірний завод спрямовує свої зусилля на рекламу продуктів через соціальні мережі Instagram, Facebook, Youtube, пропонуючи можливість підписки на новинки через електронні розсилки та замовлення товару через сайт компанії. Нарешті, компанія «Золотий Вік» використовує різноманітні канали, такі як веб-сайт, мобільний додаток, блог, присутність у соціальних медіа (Instagram, Facebook, Youtube), електронні замовлення та сертифікати, щоб залучити свою аудиторію та підтримати ефективний контакт з клієнтами через онлайн-платформи (Kobets, 2023).

Активне застосування інформаційних технологій у маркетинговому управлінні підприємством призвело до появи Інтернет-маркетингу, який несе за собою ряд переваг та недоліків. До переваг здійснення Інтернет-маркетингу відносяться: зручність, охоплення широкої аудиторії, глобальний попит та пропозиція, економія часу споживачів, мінімізація витрат фірми, широкий асортимент, тощо (Zhosan, 2020).

Крім прямого впливу на вибір маркетингових інструментів підприємства, на думку С. Олешкевич і О. Гук «диджиталізація може позитивно впливати на ефективність

функціонування організаційної структури підприємства, швидкість та якість передачі даних, співпрацю з клієнтами і споживачами, та, звичайно ж, на процес виробництва в цілому» (Oleshkevych, & Guk, 2020).

Для ефективною та швидкою диджиталізації підприємства, її структурні частини слід впроваджувати комплексно та одночасно. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема тих, які були зазначені, сприяє швидким перебудовам на підприємстві. Зокрема, створення сайту компанії в мережі Інтернет, на підприємстві може викликати необхідність створення підрозділу, що відповідатиме за роботу та розвиток цього сайту. Всі зміни на підприємстві можуть бути поступовими з використанням нових інформаційно-комунікаційних технологій, а для подальшої максимізації впливу диджиталізації, керівництву підприємству необхідно подумати над зміною бізнес моделі та організаційної структури. Зміни можуть відбуватися у різному форматі (Рис. 1). Це може бути як поява чи зникнення якогось відділу чи цеху, так і його реструктуризація, або поділ.

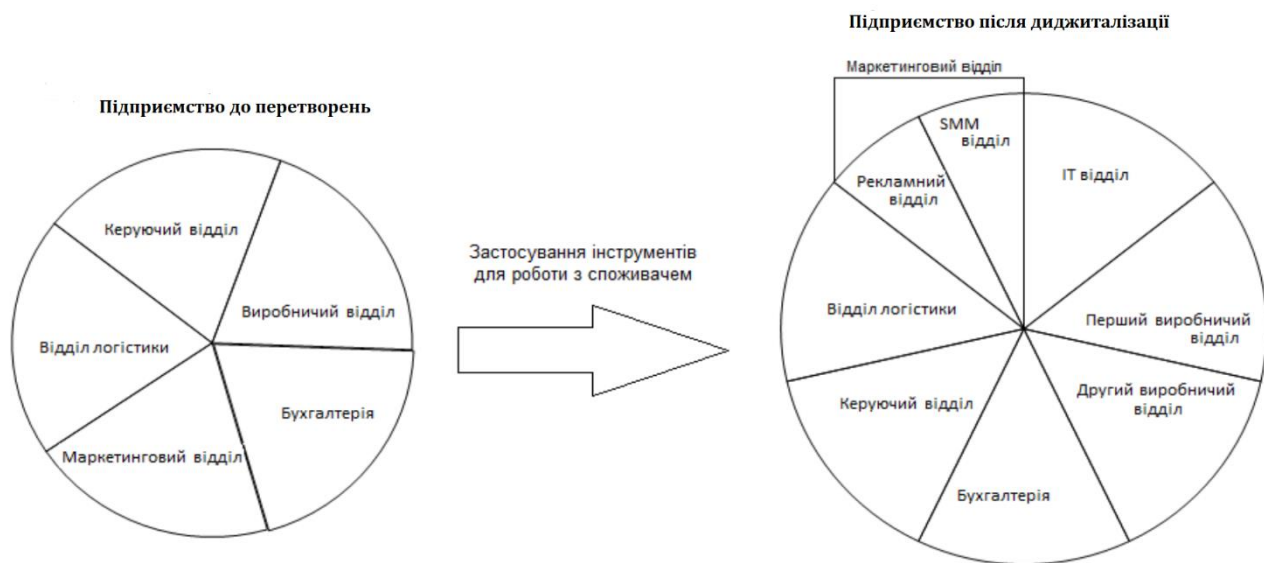


Рис. 1. Приклад перетворення підприємства під впливом диджиталізації

Джерело: сформовано за даними, наведеними у (Oleshkevych, & Guk, 2020, p. 11).

На Рис. 1 наведено приклад перетворення підприємства внаслідок диджиталізації, а саме після застосування такої складової як інструменти для роботи з споживачем. Проілюстровано, що відбулося з підприємством після створення та просування сайту компанії, на якому клієнти можуть робити замовлення. Оскільки з'явився новий споживчий сегмент, це призвело до поділу маркетингового відділу на два (рекламний відділ відповідає за рекламу компанії, а SMM-відділ за консультування споживачів на сайті та в соціальних мережах). Поява нового IT-відділу зумовлена необхідністю обслуговування та періодичного оновлення сайту. Створення нових відділів зумовило необхідність найму нових працівників, і відповідно збільшенню витрат на заробітну плату. Також, ймовірно, через створення нових відділів в компанії з'явиться потреба у підвищенні рівня комунікації. Також, оскільки збільшиться кількість клієнтів, потрібно буде створити базу даних, для подальшого аналізу їх споживчої поведінки, та взаємодії з ними. Таким чином, процес диджиталізації є комплексним та поступовим.

Висновки / Conclusions

Отже, в сучасному інформаційному просторі маркетингові процеси повинні враховувати змінності, адаптуватися до потреб і можливостей суспільства та бізнесу. Диджиталізація – цифрова трансформація даних і застосування цифрових технологій у будь-якій галузі – вже перетворилася на невід'ємну частину сьогодення. Вона має значний вплив як на вибір маркетингових інструментів просування продукції чи послуг підприємств, так і на зміни в організаційній структурі підприємств. Процеси всеохоплюючої диджиталізації усіх сфер діяльності неминуче впливають і на маркетингову стратегію діяльності. Без застосування в

діяльності компаній надійних цифрових технологій практично неможливо домогтися успішного функціонування. Обґрунтовано, що диджиталізація є значущим процесом на підприємстві і, залежно від рівня її впровадження, можуть відбуватися незначні або вагомні зміни в організаційній структурі. Також перспективним науковим інтересом є проведення маркетингових досліджень у сфері використання суб'єктами ведення бізнесу різних інструментів диджитального комерційного простору, оцінювання позитивного чи негативного впливу диджиталізації на маркетинг і загалом на діяльність підприємств різних видів діяльності.

Авторський внесок / Author Contributions

концептуалізація та проектування / Conceptualization and Design: Н. Малярчук;
огляд літератури / Literature Review: Н. Малярчук;
методологія та обґрунтування / Methodology and Validation: Н. Малярчук;
формальний аналіз / Formal Analysis: Н. Малярчук;
розслідування та збір даних / Investigation and Data Collection: Н. Малярчук;
аналіз та інтерпретація даних / Data Analysis and Interpretation: Н. Малярчук;
написання – початковий варіант / Writing – Original Draft Preparation: Н. Малярчук;
написання – рецензування та редагування / Writing – Review & Editing: Н. Малярчук;
нагляд / Supervision: Н. Малярчук;
адміністрування проєкту / Project Administration: Н. Малярчук;
залучення фінансування / Funding Acquisition: Н. Малярчук.

References

- Filyppova, S. V., & Svinarova, H. B. (2020). Didzhytalizatsiia yak seredovyshche ta faktor zmin systemy upravlinnia pidpriemstvom [Digitalization as an environment and factor of changes in the enterprise management system]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economical sciences*, (6), 330–335. <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=7805> (in Ukrainian)
- Grosul, V., & Balatska, N. (2020). Digital-marketynh yak diievyi instrument antykryzovoho rozvytku pidpriemstva restorannoho biznesu v period pandemii ta yii retsesii [Digital marketing as an effective tool of anti-crisis development of the restaurant business enterprise during the pandemic and its recession]. *Entrepreneurship and Innovation*, (11–2), 7–12. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.20>
- Ilchenko, T. (2021). Marketynhova stratehiia diialnosti ahrarykh pidpriemstv v umovakh didzhytalizatsii [Marketing strategy for the agricultural enterprises activities in the conditions of digitalization]. *Economy and Society*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-21> (in Ukrainian)
- Kobets, D. (2023). Vplyv didzhytalizatsii na marketynhovi stratehii na rynku B2C [The influence of digitalization on marketing strategies on the B2C market]. *Economy and Society*, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-46> (in Ukrainian)
- Kozachenko, L. A., & Khorenzhenko, V. V. (2020). Rozvytok marketynhu v suchasnykh umovakh didzhytalizatsii [Development of marketing in the modern conditions of digitalisation]. *Proceedings of the V International scientific and practical Internet conference "Oblikovo-analitychne i finansove zabezpechennia diialnosti sub'ektiv hospodariuvannia: natsionalni, hlobalizatsiini, yevrointehratsiini aspekty"* [Accounting, analytical and financial support of business entities: National, globalisation and European integration aspects] (pp. 38–42). Mykolayiv National Agrarian University. <http://surl.li/orjny> (in Ukrainian)
- Letunovska, N. Ye., & Syhyda, L. O. (2019). Marketynhovi doslidzhennia yak instrument vyznachennia stratehichnykh napriamiv innovatsiinoho rozvytku promysloвого pidpriemstva u sferi tovarnoi polityky [Marketing researches as the instrument for determining the strategic directions of innovative development of an industrial enterprise in the sphere of product policy]. *Business Inform*, (4), 97–105. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-97-105> (in Ukrainian)
- Loiko, Ye. (2021). Didzhytalizatsiia marketynhovoi komunikatyvnoi stratehii pidpriemstva [Digitalization of the marketing communicative strategy of the enterprise]. *Science Notes of KROK University*, 4(64), 135–142. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-135-142> (in Ukrainian)
- Oklander, M. A. (2020). Marketynh yak ekonomichna nauka [Marketing as an economic science]. *Marketing and Digital Technologies*, 4(4), 62–70. <https://doi.org/10.15276/mdt.4.4.2020.4> (in Ukrainian)
- Oleshkevych, S. I., Guk, O. V. (2020). Rol didzhytalizatsii u rozvytku biznesu ta yii vplyv na orhanizatsiinuu strukturu pidpriemstv [The role of digitalization in business development and its impact on the organizational structure of enterprises]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, (5), 1–14. <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204743> (in Ukrainian)

- Pokhylko, S., Hrytsenko, L., & Martymianov, A. (2021). Epokha postkoronavirusnykh ekonomichnykh transformatsii ta yikh vplyv na tsyfrovi biznes-modeli [The era of postcoronavirus economic transformations and its impact on digital business models]. *Young Scientist*, 11(99), 404–408. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-11-99-87> (in Ukrainian)
- Semenoh, A. (2020). Stan rozvytku ta formuvannia tsyfrovi ekonomiky v Ukraini [State of development and formation of the digital economy in Ukraine]. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 3(77)–1, 70–77. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-10> (in Ukrainian)
- Shtyrlina, A. (2016). Metodolohiia marketynhu nadannia posluh v systemi derzhavnoho upravlinnia [The marketing methodology to provide services in public administration]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, (9). <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1004> (in Ukrainian)
- Zhosan, H. (2020). Stan rozvytku didzhitalizatsii v Ukraini [Development of digitalization in Ukraine]. *Ekonomichnyy analiz*, 30(1(2)), 44–52. <http://dx.doi.org/10.35774/econa2020.01.02.044> (in Ukrainian)
- Zhygalkevych, Zh., & Zalutskiy, R. (2020). Didzhitalizatsiia yak osnovnyi faktor rozvytku biznes-struktur [Digitalization as the main factor of business structures development]. *Efektivna ekonomika*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.97> (in Ukrainian)

