

TR/Insights/2021/06/preparing-for-a-post-pandemic-world-three-major-hr-themes

9. Şimşek F. Covid 19" pandemisi ve Türkiye yansıması
<http://www.journalagent.com/z4/vi.asp?pdir=eamr&plng=tur&un=EAMR-55376>

10. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Salgın Günlerinde Kurumsal Yönetim, 2020
http://www.tkyd.org/files/downloads/faaliyet_alanlari/yayinlarimiz/kurumsal_yonetim_dergisi/kyd_dergi_Sayi_43.pdf

11. Uluslararası Çalışma Örgütü COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma: Uygulama Kılavuzu, 2020
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.pdf

12. UNDP Türkiye Covid 19 pandemisi <https://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/coronavirus.html>

1.3. Трансформація підходів у маркетингу в постпандемічний період

Динамічний перехід на цифрові технології сприяє прискоренню цифрової трансформації економічної системи, що обумовлено розвитком технологічної інфраструктури, використанням великих баз даних, злиттям онлайн і офлайн сфер. Сучасний етап цифровізації національних економік характеризується інтеграцією широкого спектру цифрових сервісів, продуктів і технологій у кіберфізичну систему.

За оцінками експертів Forbes, 67% керівників компаній зі списку Global 2000 вибрали в 2018 р. цифрову трансформацію як пріоритетну мету своєї корпоративної стратегії. Відповідно до прогнозів The Boston Consulting Group, обсяг цифрової економіки до 2035 р. становитиме 16 трлн дол. США. Дослідження компаній Huawei та Oxford Economics показали, що інтелектуальна мережева взаємодія ініціює зростання цифрової економіки, яка досягне до 2025 р. значення в 23 трлн дол. США. Це збільшення складе 78,3% порівняно з 2017 р. (12,9 трлн дол. США). До 2025 р. планується збільшення питомої ваги цифрової економіки на 7,2 пункти або з 17,1 до 24,3% обсягу світового ВВП.

Термін «цифрова трансформація» вперше введено в науковий обіг дослідниками в кінці ХХ століття, коли цифрові методи управління вийшли за рамки звичайних технологій і почали суттєво змінювати формат бізнесу. Сьогодні цифрова трансформація є викликом часу. Трансформація являє собою процес кардинальної зміни об'єкта в цілому або окремих його елементів у результаті впливу зовнішніх і внутрішніх чинників.

На основі узагальнення спеціальної літератури встановлено, що на даний час існує безліч визначень поняття «цифрова трансформація». Аналітики компанії The Boston Consulting Group [1] трактують цифрову трансформацію як максимально повне використання потенціалу цифрових технологій у всіх аспектах бізнесу. В даному визначенні акцентується увага на масштаби впровадження специфічних технологій, але не на масштаби змін.

Спеціаліст з аналізу даних агентства Rufus Leonard Г. Кінг [2] у формулюванні цифрової трансформації робить акцент на масштаби перетворень, що стосуються не тільки внутрішнього середовища компанії, а й зовнішнього (споживачі й конкуренти). Він визначає цей термін як масштабну трансформацію бізнесу, що стосується всього набору функцій підприємства від автоматизації закупівель від продажів і маркетингу, впливаючи як на зміну операційної моделі, так і на інфраструктуру підприємства, яка базується на цифрових технологіях і протікає під дією трьох основних драйверів: зміни запитів користувачів, розвитку технологій і посилення конкуренції.

Інша група авторів наголошує на необхідні результати (наслідки) цифрової трансформації. У звіті Глобального центру з цифрової трансформації бізнесу [3] дано таке визначення: це шлях до впровадження цифрових технологій і бізнес-моделей задля підвищення продуктивності в кількісному вимірі. Схоже визначення сформулювали вчені Массачусетського технологічного інституту [4]: використання технологій для радикального підвищення продуктивності або доступності ресурсів для підприємств.

Третя група вчених акцентує увагу на змінах мислення бізнесу, способів прийняття рішень і ділової культури. З точки зору В. Рижкова [5], цифрова трансформація бізнесу – це зміна мислення бізнесу в нових умовах цифрової економіки, драйвером якого виступає сучасний споживач і змінюється культура комунікацій.

Аналітик компанії Agile Elephant Д. Террар [6] вважає, що цифрова трансформація є процесом переходу організації до нових

способів мислення і роботи на основі використання соціальних, мобільних та інших цифрових технологій. Ця трансформація включає зміни в мисленні, стилі керівництва, системі заохочення інновацій і прийнятті нових бізнес-моделей для поліпшення роботи підприємства, його клієнтів, постачальників і партнерів.

На думку Б. Гарифулліна і В. Зябікова [7], цифрова трансформація економіки – це процес кардинальної зміни форми економічної системи, в результаті пошуку, розробки, впровадження й використання цифрових технологічних нововведень для підвищення ефективності виконання своїх функцій усіма структурними підрозділами. Цифрова трансформація бізнесу є усвідомленим, ініційованим керівництвом процесом кардинального вдосконалення бізнес-процесів як у внутрішньому, так і зовнішньому середовищі компанії на основі пошуку і розробки, а також подальшого впровадження й використання цифрових технологій.

Отже, у результаті попередніх досліджень [8-10] цифрову трансформацію запропоновано розглядати як радикальні зміни комплексу бізнес-процесів, починаючи від розробки продукції і закінчуючи обслуговуванням споживачів, а також впровадження сучасних цифрових технологій при організації бізнес-процесів на підприємствах.

Виявлено, що до пріоритетів цифрової трансформації бізнес-процесів на підприємствах віднесено [11-12]:

створення цифрової платформи як нової бізнес-моделі, суть якої полягає в наданні бізнесу і населенню специфічної послуги з координації діяльності різних учасників ринку. Платформа дозволяє продавцям і покупцям товару (послуги) швидко знайти один одного, укласти угоду і здійснити розрахунки. Цифрові платформи застосовуються переважно в комерційній та логістичній діяльності. Функціонування цих платформ прискорює і здешевлює процеси виробництва й обміну, усуває зайві посередницькі ланки, підвищує ефективність діяльності ринків;

використання концепції Індустрія 4.0 і «розумної фабрики» як драйверів цифрового розвитку промисловості;

реалізацію концепції «кіберфізична система» як єдиного комплексу обчислювальних ресурсів, інформаційних систем та фізичних процесів. Ця система включає: систему інтеграції «постачальник-клієнт» в єдиний контур управління наскрізними

бізнес-процесами і обміну даними; промислових роботів і системи «комп'ютерного зору», які координують їх взаємодію;

3D-друк для створення прототипів і виготовлення невеликих партій на локальних майданчиках; технології AR і VR для створення візуальних «інструкцій-підказок» на робочих місцях, а також для просування та продажу продукції;

системи автоматизованого проектування CAD/CAE;

аналіз великих баз даних для підтримки прийняття рішень у режимі онлайн.

При цьому варто зазначити, що в останнє десятиріччя відбувається трансформація підходів в управлінні й маркетингу. Цифровий маркетинг стає сучасним викликом у результаті зміни парадигми традиційного маркетингу в контексті активізації розвитку глобальної економіки та цифровізації бізнес-процесів [13-19]. Це, у свою чергу, потребує впровадження принципово нових підходів до формування цифрових каналів просування продукції з урахуванням потреб і попиту споживачів та трансформації маркетингової діяльності на основі інформаційно-комунікаційних технологій і систем.

Це підтверджується і результатами обстеження: 70% клієнтів бажають використовувати інструменти цифрового маркетингу, але вони абсолютно не розуміють, що це таке.

Як відзначають аналітики Gartner, маркетинг трансформується під впливом таких основних чинників: зміни у поведінці споживачів; більш жорстке законодавство про використання даних; організаційні зміни (у маркетинг привертають все більше фахівців з аналізу даних); автоматизація, яка стає одним з ключових елементів маркетингової технології. Під впливом цих чинників до 2022 р. головним стратегічним завданням маркетингової діяльності замість удосконалення споживчого досвіду стане прибутковість. За результатами опитування, проведеного в 2021 р. компанією Gartner, встановлено, що 73% директорів з маркетингу мали намір зосередитися на стратегіях з невисоким рівнем ризику і низькою прибутковістю, тобто сфокусуватися на існуючих ринках. Приблизно 50% з них планували збільшувати обсяги продажів уже існуючих товарів, решта 50% – представити нові товари наявним клієнтам. Тільки 7% з опитаних директорів з маркетингу мали намір освоїти нові ринки, виводячи на них нові продукти.

Згідно з дослідженням Altimeter, 34% компаній інвестують у нові цифрові канали: Інтернет речей, голосові помічники й словники, AR/VR-технології, відео ретаргетинг. Наряду з ними 24% компаній впроваджують різні технологічні платформи для поліпшення автоматизації й обміну даними. Але лише 2% digital-маркетологів готові реструктуризувати відділ маркетингу з метою підвищення ефективності роботи.

За даними Statista, світові витрати на цифрову рекламу щорічно зростають. Так, у 2024 р. їх обсяг збільшиться порівняно з 2019 р. на 92,4% або з 335,6 до 645,8 млрд дол. США.

За розрахунками фахівців eMarketer, витрати на цифрові технології відновлюються, і очікується, що у 2024 р. вони сягнуть 389 млрд дол. США порівняно з 332 млрд дол. у 2020 р. Витрати на рекламу в LinkedIn досягли 1 млрд дол. США, що дозволило мережі стати надійним каналом реклами для B2B-маркетологів. При цьому зазначається, що більшість маркетологів направлять свої зусилля на персоналізацію та поліпшення клієнтського досвіду за допомогою надання рекомендацій послуг і продуктів.

Згідно з доповіддю Forrester «Challenge Traditional Leadership To Win at Digital Transformation», 62% респондентів, чії компанії проходять цифрову трансформацію, очолювану директором з маркетингу, підтверджують, що їхній бізнес переживає двозначне зростання порівняно з 50% респондентів, де цифровізація управляється ІТ-директорами. У результаті опитування, проведеного у 2018 р. TechProResearch, виявлено, що у 70% респондентів вже розроблено стратегії цифровізації або вони працюють над цим. А 53% повідомили, що їхні бюджети щодо цифровізації значно зросли з 2016 до 2017 рр. Слід підкреслити, що цифровізація набула пріоритетного значення не тільки для ІТ-компаній, а й для підприємств, де маркетинг є однією з ключових сфер.

Таким чином, проблеми трансформації маркетингової діяльності із використанням цифрових технологій у контексті активізації розвитку інформаційного середовища залишаються актуальними і вимагають подальших досліджень. Це обумовлено, в першу чергу, тим, що цифрова трансформація у різних видах економічної діяльності породжує необхідність застосування нової термінології, принципів, методів та інструментарію для ведення бізнесу. Тому у науковий обіг введено поняття «цифровий маркетинг», яке вказує на те, що маркетинг функціонує з урахуванням певної сукупності

чинників, які визначають ефективність системи реалізації товарів (послуг) в епоху цифрових перетворень, інтенсивного розвитку електронної комерції унаслідок COVID-19.

Розвиток та широке використання інформаційно-комунікаційних технологій і систем в економіці дало підставу для виникнення таких нових категорій, як «електронний бізнес», «інтерактивний бізнес», «інтернет-торгівля», «інтерактивний маркетинг», «електронна торгівля», «електронна комерція», «Інтернет-маркетинг», «електронний трейдинг», «е-комерція», «онлайн-торгівля» [20-24]. Встановлено, що зарубіжні та вітчизняні дослідники здебільшого ототожнюють цифровий маркетинг з вищенаведеними термінами.

У науковій літературі можна знайти безліч визначень поняття цифрового маркетингу. Їх аналіз дозволяє зробити висновок, що на сьогоднішній день не існує єдиної наукової позиції стосовно формулювання цієї дефініції. Це обумовлено тим, що науковці є представниками різних наукових шкіл зі своїми підходами й особливостями.

Таким чином, у результаті проведеного теоретичного аналізу [25-30] узагальнено різні наукові підходи до визначення суті та змісту поняття «цифровий маркетинг». Вчені та фахівці-практики з маркетингу під цією дефініцією, як правило, розуміють:

- частину електронного бізнесу;
- інструмент маркетингових комунікацій;
- специфічний вид комерційної діяльності;
- гібридну форму просування продукції;
- вид маркетингової діяльності, яка здійснюється за допомогою цифрових каналів просування продукції;
- форму торгівлі за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій;
- цифрову комунікацію, яка відбувається і онлайн, і офлайн;
- комплексне просування, яке включає в себе безліч каналів;
- використання всіх можливих форм цифрових каналів для просування бренду;
- спосіб просування бізнесу за допомогою цифрових технологій;
- комплексний підхід до просування продукції в цифровому середовищі;
- просування бренду і залучення клієнтів за допомогою всіх можливих цифрових каналів (соціальні мережі, Інтернет, e-mail-розсилка, контекстна реклама, контент-маркетинг);

комплексне просування продукту або послуги за допомогою різних видів маркетингу;

інтеграцію великої кількості різних технологій (соціальних, мобільних, веб, CRM-системи) з продажами і клієнтським сервісом;

комплекс різних маркетингових інструментів для залучення клієнтів як з онлайн, так і офлайн-середовища;

мультиканальне просування бізнесу в інформаційному просторі;

маркетинг, який забезпечує взаємодію з клієнтами і бізнес-партнерами за допомогою цифрових інформаційно-комунікаційних технологій та електронних пристроїв;

реалізацію маркетингової діяльності із застосуванням цифрових інформаційно-комунікаційних технологій.

Критичний аналіз й узагальнення теоретичних положень щодо даної проблематики дозволило запропонувати підхід до визначення суті та змісту поняття «цифровий маркетинг» з таких позицій, як:

складова електронного бізнесу;

ефективний вид діяльності з просування продукції із застосуванням сукупності цифрових каналів та інструментів;

комплексний маркетинговий підхід до просування продукції в глобальному цифровому просторі;

система партнерських взаємовідносин зі споживачами із використанням різних цифрових каналів у контексті реалізації концепції маркетингу відносин;

вид маркетингової діяльності, організація якої здійснюється за допомогою цифрових технологій та інформаційних систем;

інструмент маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації бізнес-процесів.

Відмінними рисами цифрового маркетингу є: інтерактивність; таргетованість; можливість проведення веб-аналітики.

До основних принципів цифрового маркетингу можна віднести: присутність в інформаційному цифровому просторі, брендинг і партнерські взаємовідносини.

Головна мета digital-маркетингу полягає у залученні й утриманні клієнтів, збільшенні прибутковості бізнесу. Досягнення мети відбувається виключно завдяки залученню відвідувачів Інтернет-ресурсу та їх трансформації у потенційних, а потім у лояльних покупців.

До завдань цифрового маркетингу можна віднести збір контактних даних зацікавлених користувачів; підвищення охоплення

і впізнаваності бренду; формування позитивного іміджу; підвищення споживчої лояльності; збір даних для маркетингових досліджень; інформування цільової аудиторії; формування бази постійних клієнтів. Він виконує повний спектр маркетингових завдань, але використовує Інтернет як основний канал взаємодії з аудиторією.

Каналами цифрового маркетингу є: контент-маркетинг (SEO, SERM, SMM, контент PR, E-mail маркетинг, ORM); digital-реклама (контекстна, таргетована, медійна реклама); мультиканальне просування; веб-аналітика.

Серед переваг digital-маркетингу можна назвати інтерактивність, швидкість, універсальність, відсутність територіальних обмежень, легкий доступ до ресурсів, залучення цільової аудиторії та її велике охоплення.

Виходячи з вищевикладеного можна дійти такого висновку. Інтенсивний розвиток цифрової економіки, збільшення обсягів електронної комерції, персоналізація послуг, прискорення темпів інтегрованості нових користувачів до мережі Інтернет, поява сучасних викликів і вимог споживачів вимагають пошуку сучасних шляхів і механізмів діджиталізації маркетингової діяльності.

Встановлено, що до ключових напрямів трансформації підходів у маркетингу у постпандемічний період віднесено такі:

1) від цифрової маркетингової діяльності до практичних заходів – коли вибухнула пандемія COVID-19, споживачі зосередилися на використанні нових технологій і роботі у режимі онлайн. Але у 2022 р. багато споживачів не мають намір проводити більшу частину часу у мережі Інтернет. Підтримка активності клієнтів буде залежати від того, наскільки якісний клієнтський досвід вони будуть надавати. Тому маркетологи мають оцінити свій цифровий потенціал і вдосконалити його, щоб залучити клієнтів, не викликаючи «цифрової втоми»;

2) клієнтський досвід поєднується з іншими функціями. За прогнозними розрахунками Gartner, до 2023 р. 25% компаній планують об'єднати маркетинг з продажами і обслуговуванням клієнтів у єдину функцію. Мета полягає в тому, щоб функції, які орієнтовано на клієнта, працювали спільно, доповнюючи одна одну;

3) заняття і модерація контенту стануть більш важливими. За експертними оцінками Gartner, до 2024 р. 33% компаній буде вважати модерацію користувацького контенту пріоритетним завданням. Використання програмного продукту та інструментів дозволять

компаніям контролювати, модерувати призначений для користувача контент і керувати ним для запобігання негативного впливу на їх бренди.

Дослідження Admixer та IAB Ukraine показують, що пандемія COVID-19 змусила 70% українських підприємств скорочувати операційні бюджети, а 30% бізнесу довелося урізати й рекламні. Щоб впоратися з наслідками кризи, брендам необхідно розробити стратегічний план дій.

При цьому компанії акуратно підходять до стратегічного планування на 2022 р.: 72% опитаних брендів зосередяться на поточних ринках, і тільки 18% мають намір виходити на нові. Більшість компаній не готові до різких маневрів: 56,4% респондентів не планують багато витратити на експерименти, 39% згодні на обмежений ризик і тільки 5% відкриті для експериментів і не бояться ризиків.

59% бренд-маркетологів вважають найбільш пріоритетним з точки зору маркетингу створення креативів і контенту, 54% опитаних роблять акцент на лідогенерації, а 51% розділилися між персоналізацією/тестуванням гіпотез і мультиканальним маркетингом.

63% агентств впевнені, що найважливішим для маркетологів буде стратегічне планування. 57% думають, що це креатив і контент, а 49% віддали голос за персоналізацію і тестування гіпотез. А дизайну і розробкам приділяється незначна увага.

Отже, компанії планують більше інвестувати у взаємовідносини з клієнтами, лояльність й утримання. Їм необхідна стабільна база користувачів і передбачуваний потік доходів. Персоналізація спілкування з користувачами й інтегровані додатки будуть першочерговими завданнями для компаній, які хочуть поліпшити клієнтський досвід. Все це свідчить про актуальність наукових досліджень з проблем цифрового маркетингу.

Перспективи подальших наукових досліджень полягають у визначенні змісту термінів «маркетингова діяльність підприємства в умовах цифрової економіки» і «трансформація маркетингової діяльності підприємств в умовах цифрової економіки».

Перелік використаних джерел:

1. Банке Б. Аналитический отчет BCG. URL: <https://vlast.kz/corporation/24539-cifrovizacia-biznesa.html>.

2. Вьюгина Д.М. Цифровые стратегии медиабизнеса в условиях изменяющегося медиапотребления. *Медиаскоп*. 2016. № 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2233>.

3. Отчет Глобального центра по цифровой трансформации бизнеса: *Digital Vortex. How Digital Disruption Is Redefining Industries*. 2015. 46 p.

4. Отчет Массачусетского технологического института: *Digital Transformation: A Roadmap For Billion-Dollar Organizations*. 2011. 87p.

5. Рыжков В. Что такое digital-трансформация? URL: <http://komanda-a.pro/blog/digital-transformation.html>.

6. Terrar D. What a Digital Transformation? URL: <http://www.theagile-elephant.com/what-is-digital-transformation.html>.

7. Гарифуллин Б.М., Зябриков В.В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы. *Креативная экономика*. 2018. Т. 12. № 9. С. 1345-1358. <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>.

8. Kwilinski A., Trushkina N. Digital transformation of business processes of enterprises in the context of globalization. *Science and innovation: collection of scientific articles*. May 30, 2019, Fachhochschule Oberosterreich. Shioda GmbH, Steyr, Austria, 2019. P. 12-15.

9. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація бізнес-процесів на підприємствах: реалії та сучасні виклики. Побудова інформаційного суспільства: ресурси і технології: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 19-20 вересня 2019 р.); МОН України, УкрІНТЕІ та інші. Київ: УкрІНТЕІ, 2019. С. 130-133.

10. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).

11. Kwilinski A., Trushkina N. Digital transformation of the global economic system. *Science and Society: collection of scientific articles*, March 29th, 2019, University of Namur. Fadette Editions, Namur, Belgium, 2019. P. 20-23.

12. Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: особливості, бар'єри та драйвери. Сучасні процеси трансформації у бізнесі та виробництві: теорія, методологія, практика (зовнішньоекономічна діяльність, промислове виробництво та транспорт): монографія / за ред. Л.М. Савчук, Л.М. Бандоріної; Нац. металургійна академія України. Дніпро: Пороги, 2019. С. 340-350.

13. Sandiuk H., Lushpiienko Yu., Trushkina N., Tkachenko I., Kurganskaya E. *Special Procedures for Electronic Public Procurement. Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2019. Vol. 22. Special Issue 2. *Business laws and legal rights: research and practice*. P. 1-6. URL: <https://www.abacademies.org/articles/special-procedures-for-electronic-public-procurement-1544-0044-22-SI-2-351.pdf>.

14. Kashchena N., Solokha D., Trushkina N., Potemkin L., Mirkurbanova R. *Use of multi-agent simulation modeling for predicting the sales of wholesale trade companies. Journal of Management Information and Decision Sciences*. 2019. Vol. 22(4). P. 483-488.

15. Trushkina N. *Transformation of customer relationship management in the digital economy. Digital economy and digital society: monograph / Edited by T. Nestorenko, M. Wierzbik-Stronska; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 311-316.*

16. Trushkina N. *Development of the information economy under the conditions of global economic transformations: features, factors and prospects. Virtual Economics*. 2019. Vol. 2. No. 4. P. 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2019.02.04(1)).

17. Трушкіна Н.В. Клієнтоорієнтований підхід до логістичного сервісу в умовах інформаційної економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 196-204. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-6-196-204>.

18. Trushkina N., Dzwigol H., Serhieieva O., Shkrygun Yu. *Development of the Logistics 4.0 Concept in the Digital Economy. Economic Herald of the Donbas*. 2020. № 4 (62). P. 85-96. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4\(62\)-85-96](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2020-4(62)-85-96).

19. Kwilinski A., Trushkina N. *Features of digital marketing in the context of informational economy. Modern innovative and information technologies in the development of society: monograph / Edited by M. Ekkert, O. Nestorenko, M. Szyk; Katowice School of Technology. Katowice: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach, 2019. P. 158-165.*

20. Місюкевич В.І., Трушкіна Н.В., Шкригун Ю.О. *Електронна комерція у глобальному цифровому просторі: нові виклики та напрями. Формування системи внутрішньої торгівлі України: теорія, практика, інновації: колективна монографія / за ред. В.В. Лісци, В.І. Місюкевич, О.М. Михайленко. Полтава: ПУЕТ, 2020. С. 150-162.*

21. Trushkina N., Bezpartochnyi M., Shkrygun Yu. *E-commerce in the conditions of digitalization of business processes. Strategies, models and technologies of economic systems management in the context of international economic integration: scientific monograph* / edited by M. Bezpartochnyi, V. Riashchenko, N. Linde. 2nd ed. Riga: Institute of Economics of the Latvian Academy of Sciences, 2020. P. 245-256.

22. Трушкіна Н. В., Сергєєва О. Р., Шкригун Ю. О. Концептуальні підходи до визначення поняття «електронна комерція». *Проблеми економіки*. 2020. № 4. С. 231-240. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-4-231-240>.

23. Bezpartochna O., Trushkina N. *E-commerce in the age of digital transformation. Concepts, strategies and mechanisms of economic systems management in the context of modern world challenges: scientific monograph* / VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2021. P. 306-318.

24. Bezpartochna O., Misyuckevich V., Trushkina N. *E-commerce trends in the digital economy. Artificial intelligence as a basis for the development of the digital economy: textbook* / Edited by I. Tatomyr, Z. Kvasnii; The Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management. Praha: OKTAN Print s.r.o., 2021. P. 367-376.

25. Храпкіна В.В., Кожемякіна Т.В. Стратегії розвитку підприємств машинобудування – світовий досвід та українські реалії. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер.: Економіка*. 2017. Вип. 13. С. 14-24.

26. Концепти інноваційного розвитку підприємництва: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. В.В. Храпкіної; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ: Інтерсервіс, 2018. 263 с.

27. Храпкіна В.В., Кузнєцова К.В. Роль маркетингових досліджень у забезпеченні ефективної роботи підприємств. *Менеджер*. 2019. № 2(83). С. 42-53. <https://doi.org/10.35340/2308-104X.2019.83-2-05>.

28. Trushkina N., Bezpartochna O., Shkrygun Yu. *Priority directions for development of digital marketing in the conditions of globalization. Pandemic Economic Crisis: Changes and New Challenges to Society: scientific monograph* / edited by M. Bezpartochnyi; VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia: VUZF Publishing House "St. Grigorii Bogoslov", 2020. P. 227-238.

29. Kwilinski A., Zaloznova Yu., Trushkina N. *Digital marketing as an effective tool for improving the quality of customer service. Artificial intelligence as a basis for the development of the digital economy: textbook* / Edited by I. Tatomyr, Z. Kvasnii; The Precarpathian Institute named of M. Hrushevsky of Interregional Academy of Personnel Management. Praha: OKTAN Print s.r.o., 2021. P. 360-367.

30. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Věda a perspektivy*. 2021. № 5(5). S. 62-74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

1.4. Управління змінами сучасного підприємства в умовах трансформаційного менеджменту

У сучасному ринковому середовищі, технологія управління організацією є безперервним і послідовним процесом, який має циклічний характер. Система управління формується під впливом змін зовнішнього середовища, які спонукають підприємство до адаптації в нових реаліях. Це є головною причиною організаційних трансформацій сучасних структур. Головними причинами, що зумовлюють необхідність здійснювати організаційні трансформації і управляти ними, є суспільні потреби, удосконалення технологій, виникнення управління як форми суспільної практики, потреби в знаннях про організацію та управління. Для підприємств різних галузей, постійне врахування нових реалій, забезпечує ефективне функціонування в нових умовах. Ці обставини змушують менеджментів шукати нові підходи щодо управлінських систем, які забезпечують адаптацію підприємства до змін, що відбуваються, як в зовнішньому середовищі, так і в середині структури.

У теорії та практиці управління підприємства поняття «трансформація» розглядається з двох сторін. З однієї – як результат перетворення ресурсів у продукти (готові товари та послуги) [1, с. 11].

Саме слово «зміна» (change) походить від французького слова «changer», що означає в первісному значенні «поворот» (гілок дерева, виноградної лози). Можна провести паралель між виноградною лозою і організацією: і та й інша здійснює «поворот» (тобто змінюються) під зовнішнім впливом. Тому слово «change» і його переклад на українську мову «зміна» відображають погляд на