

**Ю.Л. ТАТАРИНЦЕВА**

## **СТРАТЕГІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ: РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ ТА КАДРОВА ОСНОВА**

У дослідженні проаналізовано особливості розвитку цифрового маркетингу, його стратегічне управління та кадрове забезпечення. Виявлено, що розвиток цифрового маркетингу тісно пов'язаний з постійними технологічними змінами, що вимагають оновлення підходів до його управління. Обґрунтовано важливість формулювання ефективних стратегій управління цифровим маркетингом у контексті системного підходу, що передбачає інтеграцію маркетингових функцій і використання технологічних інструментів для досягнення бізнес-цілей. Проаналізовано основні складові ефективного управління цифровим маркетингом у контексті змінюваного технологічного середовища, що дозволяє формулювати обґрунтовані стратегії для підприємств. Узагальнено поняття та сутність стратегій цифрового маркетингу, зокрема, роль кадрового потенціалу, що є критично важливим для їх успішної реалізації. Досліджено основні вимоги до професіоналів у цій сфері, визначено ключові компетенції, які є необхідними для досягнення успіху в управлінні цифровим маркетингом. Зроблено висновок, що стратегічне управління в цій галузі повинно враховувати не лише технологічні аспекти, але й потребу у висококваліфікованих кадрах, здатних адаптуватися до швидких змін на ринку. Обґрунтовано важливість впровадження системного підходу до управління, де кадрові ресурси є одним із ключових факторів успіху. Визначено поняття системи управління цифровим маркетингом, а також виділено суб'єкти та об'єкти цієї системи, що дозволяє чітко окреслити ролі та взаємодію учасників управлінського процесу. Практична значущість дослідження полягає в розробці рекомендацій для підприємств щодо оптимізації процесів управління цифровим маркетингом та вдосконалення кадрової політики в контексті цифровізації. Результати можуть бути використані для створення ефективних стратегій, які сприятимуть досягненню високих результатів у конкурентному середовищі цифрової економіки.

**Ключові слова:** цифровий маркетинг; стратегії цифрового маркетингу; кадрове забезпечення; економіка вражень; управління маркетингом; технологічні зміни; системний підхід

**Y. TATARYNTSEVA**

## **STRATEGY OF DIGITAL MARKETING: DEVELOPMENT, MANAGEMENT, AND HR BASIS**

The study analyzes the characteristics of the development of digital marketing, its strategic management, and HR provision. It was found that the development of digital marketing is closely connected with constant technological changes, which require updating management approaches. The importance of formulating effective strategies for managing digital marketing in the context of a systemic approach was substantiated, which involves integrating marketing functions and utilizing technological tools to achieve business goals. The main components of effective management of digital marketing in the context of a changing technological environment were analyzed, allowing for the formulation of well-grounded strategies for enterprises. The concept and essence of digital marketing strategies, particularly the role of human capital, which is critical for their successful implementation, were generalized. The study explored the main requirements for professionals in this field, identifying key competencies necessary for success in digital marketing management. It was concluded that strategic management in this field should not only account for technological aspects but also the need for highly qualified personnel capable of adapting to rapid changes in the market. The importance of implementing a systemic approach to management, where human resources are one of the key success factors, was justified. The concept of the digital marketing management system was defined, and the subjects and objects of this system were identified, which allows for clear delineation of the roles and interactions of participants in the management process. The practical significance of the study lies in developing recommendations for businesses regarding the optimization of digital marketing management processes and the improvement of HR policies in the context of digitalization. The results can be used to create effective strategies that contribute to achieving high results in the competitive environment of the digital economy.

**Key words:** digital marketing; digital marketing strategies; personnel security; the economy is hostile; marketing management; technological changes; systemic approach

**Вступ.** Цифровий маркетинг є однією з найбільш динамічних і важливих складових сучасного бізнес-середовища. За останні десятиліття він став невід'ємною частиною маркетингових стратегій підприємств, оскільки дозволяє ефективно взаємодіяти з цільовою аудиторією через різноманітні цифрові канали та інструменти. Постійний розвиток технологій, соціальних мереж, мобільних платформ і нових каналів комунікації створює нові можливості для бізнесу, однак також висуває нові виклики, що вимагають постійного вдосконалення стратегій цифрового маркетингу.

Актуальність теми статті обумовлена необхідністю глибшого розуміння процесів, що пов'язані з формуванням і розвитком стратегії цифрового маркетингу в умовах швидкої технологічної еволюції та змін у поведінці споживачів. Більш того, для успішної реалізації цифрових маркетингових кампаній важливо не лише використовувати нові інструменти та канали, але й ефективно управляти ними, враховуючи специфіку бізнесу, цілі та вимоги цільової аудиторії. Це вимагає вдосконалення теоретичних підходів до управління

цифровими стратегіями, а також практичних рекомендацій для підприємств, які прагнуть забезпечити свою конкурентоспроможність.

У статті розглядається системний підхід до формування стратегії цифрового маркетингу, який передбачає інтеграцію технологічних рішень, інструментів та каналів у єдину систему, що дозволяє максимально ефективно взаємодіяти з аудиторією. Окрему увагу приділено фактору соціо-психологічного впливу на споживачів, що є важливою складовою стратегії, оскільки розуміння поведінкових та емоційних аспектів користувачів допомагає створювати персоналізовані маркетингові кампанії, що сприяють довготривалим відносинам з клієнтами.

Таким чином, обрана тема є надзвичайно важливою для дослідження, оскільки дозволяє виявити ключові фактори, що визначають ефективність цифрового маркетингу в умовах постійних змін на ринку та технологічних новацій. Розробка теоретичних підходів та практичних рекомендацій на основі дослідження сучасних тенденцій допоможе підприємствам досягти оптимальних результатів у реалізації своїх

маркетингових стратегій.

**Аналіз літературних даних та постановка проблеми.** Цифровий маркетинг є однією з основних складових сучасного бізнесу, що дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з цільовими аудиторіями, використовуючи новітні технології та інструменти. За останні роки вивчення цифрового маркетингу значно поглибилося, завдяки впливу нових технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів, а також змінам у поведінці споживачів, які все більше залежать від цифрових каналів для отримання інформації та здійснення покупок [1].

Згідно з Чаффі Д. і Чедвік Е. [2], цифровий маркетинг став важливим елементом для будь-якої стратегії розвитку бізнесу. Автоматизація маркетингових процесів, використання інструментів аналітики та персоналізація комунікацій допомагають не лише залучати нових клієнтів, але й утримувати їх, що є одним із основних завдань сучасного цифрового маркетингу. Постійне вдосконалення інструментів взаємодії з користувачами, зокрема через соціальні медіа та мобільні платформи, дозволяє створювати персоналізовані пропозиції, що підвищують ефективність рекламних кампаній.

Водночас Дураліна О. [3], Басу П. [4] зазначають, що ефективність цифрового маркетингу безпосередньо залежить від глибокого розуміння поведінки споживачів у цифровому середовищі. Аналіз цифрових слідів користувачів, їх взаємодії з онлайн-ресурсами та соціальними мережами дозволяє підприємствам здійснювати точну таргетовану рекламу, що, у свою чергу, підвищує ймовірність досягнення бажаних результатів. Тому важливим напрямом є вивчення онлайн-поведінки користувачів, що дозволяє оптимізувати стратегії цифрового маркетингу та забезпечити більшу ефективність комунікацій.

Окрім того, дослідження, проведене Кanan П. та Лі Е. [5] показує важливість інтеграції цифрового маркетингу в загальну стратегію розвитку компанії. Вони наголошують на необхідності комбінування традиційних маркетингових інструментів з новими цифровими технологіями для досягнення максимального ефекту. В роботі [6] відзначено, що бізнесам слід бути готовими до швидких змін на цифровому ринку, вимагаючи гнучкості та постійного вдосконалення своїх стратегій відповідно до нових технологій та вимог споживачів.

Таким чином, вивчення та впровадження новітніх інструментів та технологій є важливим етапом для успішного розвитку цифрового маркетингу. Постійне відслідковування змін у споживачьких уподобаннях, а також застосування персоналізованих стратегій [7,8] є основою для створення ефективних та конкурентоспроможних маркетингових кампаній у цифровому середовищі [9, 10].

Огляд наукової літератури дозволив виявити наукову проблему, яка полягає в необхідності ефективного інтегрування новітніх технологій, інструментів та стратегій для досягнення максимальних результатів в умовах швидких змін на

ринку. Використання традиційних маркетингових методів стає недостатнім для забезпечення конкурентоспроможності бізнесів, що вимагає від підприємств активної адаптації до нових вимог цифрового середовища та гнучкого реагування на поведінкові зміни споживачів. Однією з основних проблем є оптимізація взаємодії з цільовими аудиторіями через персоналізовані цифрові стратегії, що дозволяють досягати високого рівня ефективності при мінімальних витратах.

**Мета дослідження** полягає у виявленні особливостей розвитку цифрового маркетингу, визначенні стратегії управління в контурі системного підходу та обґрунтуванні кадрового забезпечення управлінських процесів у цифровому маркетингу. Особлива увага буде приділена формуванню авторського бачення сутності цифрового маркетингу та його еволюції в умовах сучасних технологічних змін.

Задачі дослідження:

- виявити особливості розвитку цифрового маркетингу, зокрема, визначити його поняття, сутність та обґрунтувати авторське бачення еволюції цієї сфери;

- визначити поняття стратегії управління цифровим маркетингом контурі системного управління;

- обґрунтувати роль кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу, визначити ключові компетенції та вимоги до професіоналів цієї сфери.

**Результати дослідження.**

### **1. Виявлення особливостей розвитку цифрового маркетингу**

Розвиток цифрового маркетингу є комплексним процесом, який охоплює зміни, що відбуваються як у технологічних аспектах, так і в соціо-психологічних складових цієї сфери. Багато авторів відзначають, що розвиток цифрового маркетингу передбачає перехід від традиційних методів просування товарів та послуг до використання новітніх технологій і каналів комунікації, що дозволяють досягати більш гнучких, персоналізованих і ефективних результатів. Як зазначають Білошапка В. В., Литвин О. Є. [7], розвиток цифрового маркетингу проявляється у застосуванні нових каналів, таких як вебсайти, соціальні мережі та таргетована реклама, а також використанні інструментів, таких як статті, тексти та навіть ігри, що змінюють традиційні маркетингові стратегії.

Легкий О. А., Сохацька О. М. [8] визначають розвиток цифрового маркетингу через оптимізацію та підбір найефективніших каналів і інструментів для взаємодії з аудиторією, що включає в себе не лише комунікаційні інструменти, але й створення такого контенту, який найбільше відповідає потребам споживачів. Таке вивчення потребує використання різноманітних методів, у тому числі експертного оцінювання, щоб визначити, які технології будуть найбільш затребуваними у поточних умовах ринку.

Робул Ю.В. [9] пропонує інший погляд, зосереджуючись на створенні групової цінності через

взаємодію різних зацікавлених сторін, таких як компанії та споживачі, в рамках онлайн-комунікації. Цей аспект розвитку цифрового маркетингу акцентує увагу на значенні соціальних процесів і взаємодії у процесі обміну інформацією. Райко Д.В. [10], у свою чергу, підкреслює важливість вирішення суперечностей між різними учасниками інформаційної взаємодії, адже в рамках цифрового маркетингу можуть виникати значні цілеспрямовані зміни, як кількісні, так і якісні.

Отже, розвиток цифрового маркетингу можна трактувати як цілеспрямовані, незворотні зміни, що охоплюють як технологічні інновації, так і соціо-психологічні процеси взаємодії між компаніями та їх аудиторією. Сутність цих змін вимагає ретельного аналізу компонент виробничо-технологічної та соціо-психологічної складової, що буде розглянуто більш детально в подальших розділах.

Для зручності аналізу та визначення напрямків розвитку цифрового маркетингу, пропонуємо враховувати два ключових аспекти: виробничо-технологічну та соціо-психологічну компоненти. Ці напрямки взаємодіють між собою та взаємно впливають на ефективність цифрового маркетингу, сприяючи досягненню маркетингових цілей через технологічні інновації та розуміння соціально-психологічних особливостей споживачів.

Виробничо-технологічна компонента включає впровадження нових технологій, інструментів та каналів, які безпосередньо впливають на інтерфейс та взаємодію з користувачами. Наприклад, розвиток таких технологій, як штучний інтелект, автоматизація спілкування, геолокаційні технології, сприяє

підвищенню ефективності взаємодії бренду з потенційними споживачами. Крім того, інструменти, як-от мобільний маркетинг чи відео маркетинг, допомагають залучати увагу аудиторії та створювати взаємодії, що сприяють досягненню стратегічних цілей компаній. Використання нових каналів, таких як мобільні технології чи трансляція доповненої реальності, забезпечує нові можливості для більш тісної комунікації з клієнтами.

Соціо-психологічна компонента зосереджується на вивченні цінностей та поведінки цільової аудиторії (ЦА) та застосуванні цієї інформації для розробки ефективних маркетингових стратегій. Розуміння основних цінностей, інтересів та потреб споживачів дозволяє брендам створювати релевантний контент і визначати найбільш ефективні канали комунікації. Вивчення онлайн-поведінки користувачів дозволяє аналізувати їхню взаємодію з цифровими каналами та спрогнозувати поведінкові патерни, що мають важливе значення для ухвалення рішень про покупки.

Таблиця 1 — Напрямки розвитку виробничо-технологічної та соціо-психологічної компоненти цифрового маркетингу

Напрямки розвитку виробничо-технологічної компоненти	Напрямки розвитку соціо-психологічної компоненти
1. Втілення нових технологічних рішень ЦМ	1. Визначення цінностей ЦА
2. Використання нових інструментів ЦМ	2. Вивчення он-лайн поведінки
3. Використання нових каналів ЦМ	3. Формування психологічного і емоційного впливу

Джерело: розроблено авторами

Крім того, формування психологічного і емоційного впливу через контент є потужним інструментом для створення позитивних вражень та формування лояльності клієнтів.

Таке групування напрямків, що представлено у таблиці 1, дозволяє більш чітко відобразити інтеграцію технологічних інновацій і соціо-психологічних факторів у загальний процес розвитку цифрового маркетингу, що є необхідним для досягнення комплексного розуміння його ефективності та адаптивності на сучасному ринку.

Наведемо пояснення щодо сутнісної характеристики напрямків розвитку.

Впровадження нових технологій, інструментів і каналів дозволяє значно покращити ефективність комунікацій з аудиторією, сприяючи більш точному таргетуванню та персоналізації маркетингових кампаній.

Соціо-психологічні напрями зосереджуються на глибокому розумінні цінностей та потреб споживачів, що дозволяє брендам створювати персоналізований контент і взаємодіяти з аудиторією на більш глибокому рівні, формуючи довіру та лояльність.

## 2. Визначення стратегії управління цифровим маркетингом, спираючись на системний підхід та сучасні тенденції розвитку галузі.

Управління цифровим маркетингом є складним і динамічним процесом, що включає безліч взаємопов'язаних елементів і стадій. Системний підхід до управління цифровим маркетингом дозволяє розглядати всі компоненти цього процесу як єдину інтегровану систему. У цьому контексті система управління цифровим маркетингом є сукупністю стратегій, інструментів і процесів, що взаємодіють між собою для досягнення загальних маркетингових цілей. Розробка системи управління цифровим маркетингом включає створення та впровадження управлінських впливів, які здійснюються суб'єктами управління на об'єкти управління. Це спрямовано на формування вражень у користувачів, стимулювання їх доцільних дій і досягнення стратегічних цілей цифрового маркетингу. Ці процеси реалізуються через застосування принципів управління та стратегії, що враховує як зовнішні, так і внутрішні фактори, які можуть впливати на ефективність маркетингових заходів.

Суб'єкти системи управління цифровим маркетингом включають: менеджерів маркетингових відділів, директорів підприємств без маркетингових підрозділів (які передають діяльність на аутсорсинг), власників бізнесу, які самостійно займаються цифровим просуванням, а також ІТ-компанії, які надають послуги у сфері цифрового маркетингу.

Об'єкти цієї системи об'єднують підприємства та організації, що займаються маркетинговими та ІТ-послугами для реалізації цифрових стратегій на ринку.

Системний підхід має на меті забезпечити цілісність усіх складових процесу управління цифровим маркетингом. Відповідно, важливо визначити стратегію, як план дій, що визначає напрямки розвитку маркетингових кампаній, зокрема через інтеграцію технологічних інновацій.

Методичний підхід до формування системи управління цифровим маркетингом в економіці вражень [11] передбачає комплексний підхід, що охоплює диференціацію за принципами, цілями та функціями управління. Основною особливістю цього підходу є побудова чіткої мапи шляху клієнта, яка дозволяє врахувати етапи взаємодії з брендом, починаючи від первинного інтересу до постійної лояльності. Це дає змогу спрямовувати зусилля на ключові моменти взаємодії, які створюють позитивні враження у споживачів і стимулюють їх до виконання цільових дій.

У рамках цієї системи визначаються чіткі функції управління, які включають стратегічне планування, сегментацію ринку, персоналізацію контенту та взаємодію через цифрові канали. Важливим елементом є постійний моніторинг результатів, що дозволяє оперативно коригувати стратегії на основі аналізу поведінки споживачів і взаємодії з маркетинговими інструментами. Завдяки інтеграції всіх цих аспектів можна забезпечити злагодженість процесів та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Використання мапи шляху клієнта як основи для управління цифровим маркетингом дозволяє не лише систематизувати управлінські функції, а й гнучко адаптувати їх під зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Такий підхід забезпечує високу точність у прогнозуванні поведінки споживачів та допомагає створювати персоналізовані маркетингові стратегії, що відповідають індивідуальним потребам цільових груп. У рамках системного підходу до управління цифровим маркетингом виділяються кілька основних функцій. Перша з них — це планування маркетингової стратегії, етапи якої представлені далі. Друга функція — це інтеграція технологій і інструментів цифрового маркетингу, що забезпечує максимальну ефективність використання цифрових каналів і платформи. Третя функція стосується управління контентом та взаємодією з клієнтами, що включає розробку контент-стратегії, моніторинг її ефективності та коригування на основі зворотного зв'язку від споживачів.

Переваги системного підходу в управлінні цифровим маркетингом включають комплексне управління всіма аспектами маркетингової діяльності. Системний підхід дозволяє уникати фрагментації маркетингових зусиль і забезпечує безперервну адаптацію стратегій до змін у зовнішньому середовищі, що є важливим в умовах стрімких змін в цифрових технологіях та інтернет-маркетингу. Цей підхід дає можливість створити інтегровану маркетингову кампанію, яка працює на досягнення комплексних результатів, з урахуванням змін у поведінці споживачів та розвитку цифрових платформ.

Зв'язок розвитку цифрового маркетингу з системним підходом полягає у тому, що впровадження нових технологій, таких як штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей та блокчейн, вимагає стратегічного управління з урахуванням комплексних змін у самій суті маркетингових процесів. Цифрові технології дозволяють не лише автоматизувати численні процеси, але й надають можливість більш точно визначати потреби клієнтів і адаптувати маркетингові стратегії відповідно до їхніх вподобань та поведінки.

Визначення стратегій управління цифровим маркетингом є необхідною складовою для ефективного застосування системного підходу. Вони включають в себе стратегічні орієнтири щодо застосування нових каналів, інструментів і технологій для досягнення максимального результату. Сучасні стратегії управління цифровим маркетингом повинні бути побудовані на основі аналізу великих даних (big data), що дозволяє враховувати індивідуальні вподобання та поведінку споживачів у реальному часі. Це дає можливість компаніям ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та змінювати свої маркетингові кампанії на основі оперативної інформації.

Крім того, сучасні тенденції розвитку цифрового маркетингу передбачають активне застосування гейміфікації, мобільного маркетингу, а також новітніх інструментів комунікації, таких як чат-боти та голосовий пошук. Ці інструменти дозволяють підвищити залученість споживачів і забезпечити більш персоналізований підхід до взаємодії з ними. Інтеграція таких інструментів у систему цифрового маркетингу дозволяє компаніям залишатися конкурентоспроможними та відповідати сучасним вимогам ринку.

В цілому, системний підхід до управління цифровим маркетингом є основою для ефективної адаптації до сучасних змін в галузі та для досягнення маркетингових цілей. Його впровадження допомагає організаціям не тільки інтегрувати нові технології, але й визначити та коригувати маркетингові стратегії відповідно до потреб і поведінки цільової аудиторії.

Для ефективного управління цифровим маркетингом важливо враховувати кілька ключових аспектів, що визначають вибір інструментів і каналів маркетингу. Підприємствам необхідно систематизувати процес прийняття рішень, що включає оцінку таких факторів, як цілі бізнесу, особливості цільової аудиторії, конкурентне середовище, доступні ресурси та бюджет. Важливо також враховувати час, необхідний для підготовки до використання обраних інструментів і каналів цифрового маркетингу. Після вибору інструментів слід здійснити ретельний аналіз результатів, оптимізацію стратегії та корекцію підходів, щоб забезпечити максимальну ефективність маркетингових кампаній.

Відтак, для систематизації цього процесу можна побудувати схему (таблиця 2), що допоможе чітко визначити порядок дій підприємства при виборі і впровадженні інструментів цифрового маркетингу. Нижче представлено табличне узагальнення етапів, які підприємство повинно здійснити, щоб успішно інтегрувати цифрові інструменти в маркетингові стратегії.

Таблиця 2 — Напрямки розвитку виробничо-технологічної та соціо-психологічної компоненти цифрового маркетингу

Етап	Опис дії	Пояснення
1. Визначення цілей бізнесу	Чітке формулювання цілей	Цілі можуть включати підвищення обізнаності про бренд, збільшення продажів, залучення нових клієнтів тощо.
2. Аналіз цільової аудиторії	Визначення особливостей аудиторії	Вивчення демографічних, поведінкових і психографічних характеристик споживачів.
3. Оцінка діяльності конкурентів	Аналіз конкурентних стратегій	Вивчення використаних конкурентами інструментів і стратегій для визначення ефективних практик.
4. Оцінка наявних ресурсів та бюджету	Аналіз доступних ресурсів	Визначення обмежень щодо бюджету, людських ресурсів і технологічних можливостей.
5. Оцінка часу на підготовку	Оцінка термінів для впровадження	Визначення необхідного часу для налаштування і впровадження інструментів цифрового маркетингу.
6. Вибір інструментів і каналів	Вибір відповідних інструментів	Вибір технологій (SEO, контент-маркетинг, соцмережі, email-маркетинг тощо) в залежності від аналізу попередніх етапів.
7. Формування вражень	Створення позитивного іміджу	Створення вражень за допомогою контенту та комунікації для зміцнення довіри до бренду і посилення емоційного зв'язку з цільовою аудиторією.
8. Аналіз результатів	Моніторинг і оцінка ефективності	Постійне відстеження результатів кампанії з використанням аналітичних інструментів.
9. Оптимізація стратегії	Коригування стратегії	На основі отриманих даних проводиться корекція маркетингової стратегії та інструментів для досягнення кращих результатів.

Джерело: розроблено автором

### 3. Обґрунтування ролі кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу, визначення ключових компетенцій та виимог до професіоналів цієї сфери

Кадрове забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу є однією з ключових складових успішного функціонування організації в умовах цифрової трансформації. Сучасний цифровий маркетинг потребує не лише впровадження інноваційних технологій та інструментів, але й висококваліфікованих кадрів, здатних ефективно їх використовувати. В умовах стрімкого розвитку цифрових платформ, інструментів автоматизації, а також нових форм взаємодії з споживачами, кадрове забезпечення стає стратегічно важливим фактором, що визначає здатність підприємства досягати своїх маркетингових цілей.

Кадри, які займаються управлінням цифровим маркетингом, мають бути не тільки технічно підготовленими, але й здатними швидко адаптуватися до змін, що постійно відбуваються у цифровому середовищі. Вони повинні володіти знаннями та навичками, що дозволяють ефективно використовувати різноманітні цифрові інструменти для побудови бренду, залучення споживачів, аналізу результатів маркетингових кампаній та оптимізації процесів. Важливою складовою є також стратегічне мислення, яке дозволяє враховувати як технологічні, так і соціальні фактори, що впливають на поведінку споживачів та зміни на ринку.

Таким чином, для ефективного управління цифровим маркетингом необхідно сформувати команду, яка має глибоке розуміння як технологій, так і потреб та очікувань кінцевих користувачів. Від

цього залежить не тільки ефективність впровадження цифрових стратегій, а й здатність компанії адаптуватися до швидко змінюваного ринку. У цьому контексті роль кадрового забезпечення в управлінських процесах цифрового маркетингу є вирішальною для досягнення конкурентних переваг.

Для ефективного управління цифровим маркетингом необхідно розвивати комплекс ключових компетенцій, які забезпечують успішну адаптацію до швидко змінюваного середовища та досягнення бізнес-цілей. Представлені компетенції узагальнені на основі огляду наукової літератури [12-19].

1. Спрямованість на результат. Важливі характеристики — наполегливість, активність, відповідальність, стресостійкість, організованість та гнучкість. Ці якості допомагають ефективно працювати в умовах високого тиску та швидких змін, досягати поставлених цілей і адаптуватися до нових викликів.

2. Креативність і інноваційність. Кадри мають генерувати нові ідеї, використовувати нові технології, мати здатність до нестандартних рішень і творчої роботи. Кмітливість, рішучість і швидкість мислення допомагають реалізувати ці ідеї у конкурентному середовищі.

3. Емоційна компетентність. Включає здатність розуміти потреби аудиторії, ефективно реагувати на емоції клієнтів та управляти емоційним впливом. Емпатія і здатність справлятися з негативними переживаннями дозволяють підтримувати позитивний імідж бренду.

4. Аналітичність і системне мислення. Здатність оцінювати ефективність кампаній, працювати з

великими даними, мати логічне мислення для прийняття рішень. Вміння аналізувати і коригувати стратегії на основі даних є важливою складовою управління цифровим маркетингом.

5. Командна робота і комунікація. Важливо мати навички ефективного спілкування, як з командою, так і з клієнтами, а також вміння працювати в команді для досягнення спільних цілей.

6. Лідерські якості. Здатність брати на себе відповідальність за результат, вести команду, бути ініціативним та пропонувати нові ідеї.

7. Допитливість. Постійне оновлення знань та інтерес до новітніх тенденцій в галузі маркетингу дозволяють професіоналу зберігати конкурентоспроможність і адаптуватися до змін.

Серед ключових методів відбору кандидатів у сфері цифрового маркетингу пропонується використання таких інструментів, як аналіз профілів у соціальних мережах, інтерв'ю, аналіз портфоліо та проєктів, а також тестування. Проведення цих етапів ефективно забезпечується через застосування методу чек-листів, що дозволяє структурувати процес оцінювання кандидатів і робить його більш об'єктивним. Чек-листи формуються для кожного етапу оцінювання, за винятком тестування.

У кожному чек-листі чітко визначаються ключові компетенції, під які розробляються конкретні питання, що допомагають оцінити відповідність кандидата необхідним вимогам. Фрагмент чек листа представлено на рисунку.

Критерій	Напрямки аналізу	Аспекти для аналізу
Спрямованість на результат	<input type="checkbox"/> Опис здобутків та професійних цілей	Чи ділиться кандидат своїми професійними успіхами та цілями? Які конкретні досягнення та проєкти найбільше акцентує?
Креативність, творчість, інноваційність, винахідливість:	<input type="checkbox"/> Використання медіа-контенту:	Які типи медіа-контенту публікує кандидат (фотографії, відео, інфографіка)? Як цей контент відрізняється від стандартних підходів?
Емоційна компетентність:	<input type="checkbox"/> Використання медіа-контенту <input type="checkbox"/> Взаємодія зі спільнотою	Як відображено власні емоції та реакції на різні ситуації? Чи реагує на коментарі, дискусії та зворотний зв'язок від аудиторії?
Аналітичність та системне мислення	<input type="checkbox"/> Обґрунтування рішень	Які дані вказують на обґрунтованість та аналітичність думок кандидата в його постах (якщо є у наявності)

Рисунок - Фрагмент чек листа формування кадрового забезпечення в цифровому маркетингу під час аналізу профілей соціальних мереж

*Джерело - розроблено автором*

Цей підхід має кілька значних переваг: він забезпечує об'єктивність оцінки кандидатів, дозволяє структурувати процес відбору, а також допомагає уникнути суб'єктивних рішень, що часто можуть виникати при традиційних методах оцінювання. Завдяки чітко сформульованим питанням та критеріям можна глибше аналізувати як професійні навички, так і особисті якості кандидатів, що є важливим аспектом у контексті швидко змінюваної сфери цифрового маркетингу. Виявлення особливостей розвитку цифрового маркетингу

**Висновки.** Проведене дослідження дозволило визначити, що розвиток цифрового маркетингу є багатограним і включає як технологічні, так і соціо-психологічні аспекти. Важливими складовими розвитку є впровадження інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, автоматизація маркетингових процесів, та нові канали комунікації, зокрема мобільні технології і соціальні мережі. Системний підхід до розвитку цифрового маркетингу дозволяє організаціям з максимальною ефективністю інтегрувати ці технології у свою стратегію. Також особливе значення має адаптація до змін у поведінці споживачів, що вимагає гнучкості та постійного моніторингу ринку.

На основі системного підходу, дослідження підтвердило необхідність застосування стратегії управління цифровим маркетингом. Системність вимагає інтеграції різних елементів, таких як вибір оптимальних інструментів і каналів маркетингу, аналіз конкурентів та визначення специфіки цільової аудиторії. Стратегія має бути адаптована до швидкозмінних умов ринку, а управлінські процеси повинні бути гнучкими та здатними швидко реагувати на нові виклики та можливості. Основним завданням є визначення правильних інструментів для кожного етапу комунікації з клієнтом, що дозволяє досягти максимальних результатів.

Важливість кадрового забезпечення управлінських процесів у сфері цифрового маркетингу полягає в необхідності наявності висококваліфікованих фахівців, здатних ефективно впроваджувати та управляти інноваційними маркетинговими інструментами. Для цього потрібно визначити ключові компетенції, які включають як технічні знання, так і креативні та аналітичні здібності, здатність до адаптації та постійного самовдосконалення. Розвиток таких компетенцій є важливим фактором для успіху цифрових маркетингових стратегій і забезпечує стійкість до змін на ринку. Запропоновано впровадження методу чек-листів на різних етапах відбору кандидатів, таких як аналіз профілю в соціальних мережах, інтерв'ю та оцінка портфоліо. Чек-листи дозволяють сформулювати питання, що точно відображають ключові компетенції, що підвищує об'єктивність і прозорість процесу оцінки.

#### Список літератури

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Publisher, John Wiley & Sons. 224 p.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson Education. 560 p.
- Duralina O. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour. *Studies in Business and Economics*. 19(2). pp. 96-109. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0027>
- Basu P. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior: A Comprehensive Review. *International Journal of Applied Science and Engineering*. 11(2). <https://doi.org/10.30954/2322-0465.2.2023.2>
- Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Strategic frameworks for digital marketing transformation: A synthesis of recent trends and future research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>

6. Blazheska, D., Ristovska, N. & Klimoska, A.M., (2021). The Impact of integrated Marketing Communication on Consumer Behavior. *UTMS Journal of Economics*, 12(1), pp 40-50
7. Білошапка, В. В., & Литвин, О. Є. (2020). Розвиток цифрового маркетингу в банківській діяльності. Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті, 28.
8. Легкий, О. А., Сохацька, О. М. (2016). Розвиток інструментів маркетингових комунікацій пивоварних підприємств в цифровій економіці. *Інтелект XXI. Національний університет харчових технологій*, 5. 84-90.
9. Робул, Ю.В. (2020). Розвиток теоретичного підґрунтя цифрового маркетингу з урахуванням особливостей формування споживчої цінності у ньому. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, 1(31). 72-78.
10. Райко Д.В. (2011). Визначення розвитку маркетингової діяльності промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 3(1). 117-124.
11. Татаринцева Ю. Л. Управління цифровим маркетингом в економіці вразень: теорія і практика: монографія Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 322 с.
12. Drury, G. (2022). *Digital marketing: A handbook for the modern marketer*. Kogan Page.
13. Jäger, M., & Müller, K. (2023). Digital marketing and talent management: New insights for managing teams in the digital age. *Journal of Marketing Management*, 39(2), 213-235. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2092514>
14. HubSpot. (2023). *State of Marketing Report 2023*. HubSpot. Retrieved from <https://www.hubspot.com/state-of-marketing-report>
15. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
16. IAB, & PwC. (2022). *Outlook 2022: The US Digital Advertising Ecosystem*. Interactive Advertising Bureau. Retrieved from <https://www.iab.com/reports/outlook-2022>
17. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (8th ed.). Pearson.
18. Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing and PR* (8th ed.). Wiley.
19. Tatarintseva, Y., & Kryvobok, R. (2024). Defining patterns in the implementation of digital marketing of innovative products in order to improve the level of financial results. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13 (130)), 110–117. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.309385>
- research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 41(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.006>
6. Blazheska, D., Ristovska, N., & Klimoska, A. M. (2021). The Impact of Integrated Marketing Communication on Consumer Behavior. *UTMS Journal of Economics*, 12(1), 40-50.
7. Biloshapka, V. V., & Lytvyn, O. Ye. (2020). Rozvytok tsyfrovoho marketynhu v bankivskiy diyal'nosti [Development of digital marketing in banking activities]. *Upravlinnya proyektamy: proyektnyi pidkhid v suchasnomu menedzhmenti* [Project management: project approach in day-to-day management], 28.
8. Lehkyi, O. A., & Sokhatska, O. M. (2016). Rozvytok instrumentiv marketynhovoykh komunikatsiy pivovarnykh pidpryyemstv v tsyfrovii ekonomitsi. [Development of marketing communication tools for brewing enterprises in the digital economy.]. *Intel'ekt XXI Natsional'nyi universytet kharchovykh tekhnolohiy* [Intelligence XXI National University of Food Technologies], 5, 84-90.
9. Robul, Yu. V. (2020). Rozvytok teoretychnoho pidgruntya tsyfrovoho marketynhu z urakhuvannyam osoblyvostey formuvannya spozhyvchoi tsinnosti u nomy [The development of the theoretical basis of digital marketing, taking into account the peculiarities of the formation of consumer value in it.]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernad's'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya* [Academic notes of TNU named after V. AND. Vernadsky. Series: Economics and Management], 1(31), 72-78.
10. Raiko, D. V. (2011). Vyznachennya rozvytku marketynhovoy diyal'nosti promyslovogo pidpryyemstva [Determination of the development of marketing activity of an industrial enterprise.]. *Marketynng i menedzhment innovatsiy* [Marketing and innovation management], 3(1), 117-124.
11. Tatarintseva, Y. L. (2024). Upravlinnya tsyfrovym marketingom v ekonomitsi vrazhen': teoriya i praktyka [Digital Marketing Management in the Economy of Impressions: Theory and Practice] (Monograph). National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Kharkiv: NTU "KhPI". 322 p.
12. Drury, G. (2022). *Digital marketing: A handbook for the modern marketer*. Kogan Page.
13. Jäger, M., & Müller, K. (2023). Digital marketing and talent management: New insights for managing teams in the digital age. *Journal of Marketing Management*, 39(2), 213-235. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2022.2092514>
14. HubSpot. (2023). *State of Marketing Report 2023*. HubSpot. Retrieved from <https://www.hubspot.com/state-of-marketing-report>
15. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson Education.
16. IAB, & PwC. (2022). *Outlook 2022: The US Digital Advertising Ecosystem*. Interactive Advertising Bureau. Retrieved from <https://www.iab.com/reports/outlook-2022>
17. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation, and practice* (8th ed.). Pearson.
18. Scott, D. M. (2022). *The new rules of marketing and PR* (8th ed.). Wiley.
19. Tatarintseva, Y., & Kryvobok, R. (2024). Defining patterns in the implementation of digital marketing of innovative products in order to improve the level of financial results. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4(13 (130)), 110-117. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.309385>

#### References (transliterated)

1. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons.
2. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson Education.
3. Duralina, O. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behaviour. *Studies in Business and Economics*, 19(2), 96-109. <https://doi.org/10.2478/sbe-2024-0027>
4. Basu, P. (2024). The Impact of Digital Marketing on Consumer Behavior: A Comprehensive Review. *International Journal of Applied Science and Engineering*, 11(2). <https://doi.org/10.30954/2322-0465.2.2023.2>
5. Kannan, P. K., & Li, H. (2017). Strategic frameworks for digital marketing transformation: A synthesis of recent trends and future

Надійшла (received) 16.11.2024

#### Відомості про авторів / About the Authors

**Татаринцева Юлія Леонідівна (Tatarintseva Yuliia)** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра обліку і фінансів, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2910-9280>; e-mail: [yulia.tatarintseva@kpi.edu.ua](mailto:yulia.tatarintseva@kpi.edu.ua)