

УДК 658.8:658.5+004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-2-27>

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯК ДРАЙВЕР АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

В. В. МАКЕДОН

доктор економічних наук, професор;

Д. С. НЕЧАЄВ

аспірант,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Анотація. Метою дослідження є аналіз маркетингового забезпечення як ключового елемента адаптивного менеджменту підприємства в умовах цифрової економіки. **Методика дослідження.** У процесі дослідження використано комплексний підхід та застосовано методи моделювання для розробки концептуальної моделі взаємодії маркетингового забезпечення та адаптивного менеджменту. **Результати.** Виявлено, що поєднання маркетингових інструментів з адаптивним менеджментом сприяє формуванню «розумного підприємства», здатного прогнозувати ринкові тенденції, персоналізувати пропозиції та оперативно реагувати на зміни. **Практична значущість результатів дослідження.** Отримані результати мають практичну цінність для менеджерів і маркетологів, оскільки пропонують чіткі рекомендації щодо інтеграції маркетингового забезпечення в адаптивне управління.

Ключові слова: маркетингове забезпечення, адаптивний менеджмент, цифрова трансформація, стратегічне управління, big data, CRM-системи.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах стрімкої цифрової трансформації економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного перегляду управлінських підходів, зокрема в аспектах взаємодії з ринком, клієнтами та конкурентами. Адаптивність менеджменту стає ключовою умовою виживання та розвитку суб'єктів господарювання в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. У цьому контексті маркетингове забезпечення набуває нового стратегічного значення, воно не лише слугує інструментом просування продукції, а й стає джерелом аналітичних даних, засобом комунікації та каталізатором інновацій. Саме тому вивчення ролі маркетингового забезпечення як драйвера адаптивного розвитку системи управління підприємством є актуальним як у теоретичному, так і практичному вимірах.

Попри наявність значної кількості наукових праць, присвячених як адаптивному менеджменту, так і маркетинговій діяльності підприємств, питання їхньої взаємодії в умовах цифрової трансформації досліджено недостатньо. Сучасні підприємства потребують нових підходів до інтеграції маркетингових інструментів у систему управління, які б забезпечували швидке реагування на зміни ринкового середовища, інноваційність та клієнтоорієнтованість. Відсутність цілісних процесів щодо використання маркетингового забезпечення як засобу адаптації менеджменту до цифрових викликів створює розрив між

теорією та практикою управління, що власне і обумовлює необхідність формування інструментального забезпечення маркетингу як рушійної сили адаптивного розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В сучасному науковому дискурсі питання маркетингового забезпечення та адаптивного менеджменту підприємств розглядаються як ключові чинники підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації. Актуальні авторські внески від Березовська Л., Кириченко А. [1], Попело О., Лисогор І. [9] підкреслюють важливість цифрових технологій у трансформації маркетингових стратегій і тактик, зокрема впровадження big data, CRM-систем, автоматизованих каналів комунікації, соціальних мереж і штучного інтелекту.

Окрему групу досліджень становлять роботи, присвячені адаптивному менеджменту, який, на думку Перерва І. О., Єдинак В. Ю. [8], Шарапа В. [11], є відповіддю на зростаючу динамічність зовнішнього середовища, що вимагає від підприємства здатності до швидкого реагування, самонавчання та стратегічної гнучкості. Згідно з поглядами Рудницька О., Комаровський А. [11], адаптивні системи управління повинні ґрунтуватися на мережевих взаємозв'язках, децентралізації управлінських рішень і цифровій інтеграції процесів.

В публікаціях авторства Дашко І., Череп О., Михайліченко Л. [2] та Школенко О., Терещенко Е., Сусіденко В. [12], наголошується на

зростанні ролі маркетингової функції в управлінні підприємствами в умовах цифрової економіки. Автори зазначають, що маркетинг дедалі частіше виконує не лише комунікаційну або аналітичну функцію, а й стає активним учасником процесів стратегічного управління, формуючи інформаційне та ціннісне поле для адаптивних рішень. Попри численні дослідження, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції маркетингового забезпечення в адаптивну систему управління підприємством у контексті цифрової трансформації.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета статті – розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингового забезпечення як ключового чинника адаптивного розвитку системи менеджменту підприємства в умовах цифрової трансформації.

Завдання дослідження:

– розкрити сутність адаптивного менеджменту, його принципи, функціональні характеристики та можливості застосування в умовах мінливого ринкового середовища;

– дослідити механізми взаємозв'язку між маркетинговою функцією та системою управління підприємством у цифровій економіці;

– обґрунтувати доцільність впровадження сучасних цифрових інструментів маркетингової аналітики, CRM-систем, технологій Big Data та автоматизованого маркетингу в адаптивну модель менеджменту;

– запропонувати практичні напрями удосконалення маркетингового забезпечення з урахуванням стратегічного, технологічного та культурного компонентів розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Маркетингове забезпечення, розглянуте в контексті адаптивного менеджменту, постає не лише як набір інструментів для вивчення ринку чи просування товарів і послуг, а як складна багаторівнева система аналітичного, комунікаційного та стратегічного супроводу управлінських рішень, яка забезпечує їхню гнучкість, релевантність і ефективність в умовах цифрової економіки.

Поняття маркетингового забезпечення підприємства, що сформувалося на стику традиційного маркетингу й інформаційно-аналітичної підтримки управління, охоплює сукупність методів, засобів, технологій та організаційних механізмів, які спрямовані на формування, збереження та розширення ринкових позицій підприємства через цілеспрямовану взаємодію з цільовими сегментами споживачів, конкурентами, постачальниками, дистрибуційними мережами й іншими стейкхолдерами. Маркетингове забезпечення функціонує як ключовий інформаційно-регуляторний компонент системи менеджменту, що

акумулює дані про ринкові тенденції, споживчі уподобання, зміни у конкурентному середовищі та трансформує їх у чітко структуровані управлінські імпульси, які лежать в основі стратегічного планування та тактичного маневрування ресурсами підприємства [4]. У свою чергу, адаптивний менеджмент як управлінська концепція, сформована на ідеях гнучкості, відкритості до змін і здатності організації до самоорганізації та навчання, передбачає формування таких управлінських структур і механізмів, які здатні оперативно реагувати на непередбачувані виклики, підтримувати баланс між стабільністю і змінами, а також забезпечувати стійкість бізнес-процесів у періоди невизначеності та турбулентності. Його ключовими принципами виступають динамічне стратегування, делегування повноважень, інтерактивна комунікація, високий рівень децентралізації управлінських рішень, впровадження цифрових технологій для моніторингу й оцінювання результативності управління в режимі реального часу (рис. 1).

Саме процес поєднання маркетингового забезпечення з адаптивним менеджментом формує підґрунтя для створення так званого «розумного підприємства»: гнучкого, самонавчального, зорієнтованого на клієнта та здатного прогнозувати тенденції ринку не лише на основі емпіричного досвіду, а й шляхом обробки великих обсягів даних (big data), моделювання споживчої поведінки та розробки персоналізованих стратегій впливу [9].

Взаємозв'язок між маркетингом і менеджментом в умовах цифрової економіки набуває рис синергетичного партнерства, де маркетинг перестає бути лише допоміжною функцією, а стає органічною частиною управлінської системи, яка не лише забезпечує зв'язок між підприємством і ринком, а й активно формує стратегічні орієнтири розвитку організації. У такій системі маркетингові інструменти, як то від автоматизованих CRM-платформ до систем прогнозування поведінки клієнтів стають не просто джерелом інформації, а засобом стратегічного управління, що дозволяє підприємству не лише пристосовуватися до середовища, а й впливати на нього, створюючи нові ринки, змінюючи споживчі пріоритети та задаючи вектор розвитку галузі [3].

Одним із основних трендів цифрової трансформації, який суттєво впливає на систему управління підприємством, є перехід від ієрархічних і статичних організаційних структур до більш гнучких і мережевих моделей, що дозволяють швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, використовуючи автоматизацію процесів і цифрові платформи для координації діяльності між підрозділами. Водночас дедалі більшого поширення набуває використання великих даних,

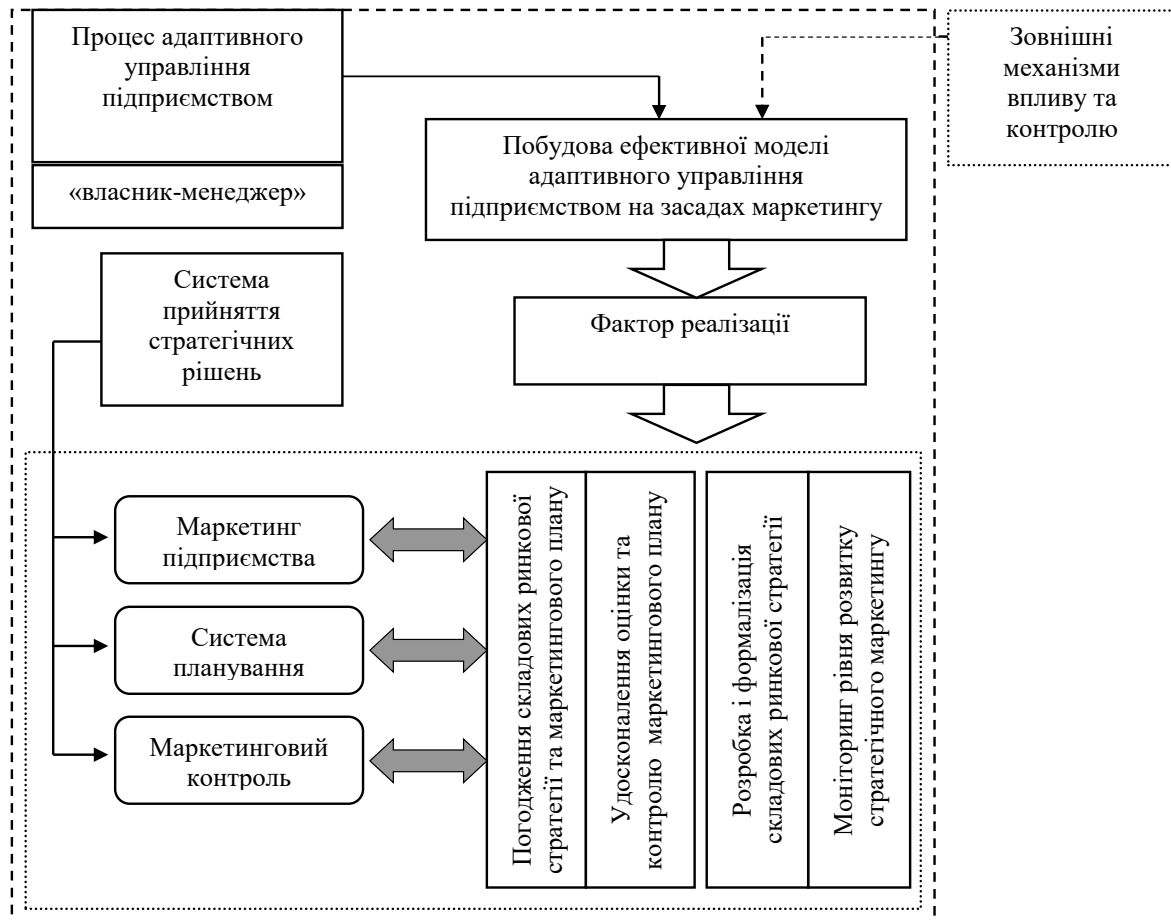


Рис. 1. Модель взаємодії адаптивного менеджменту та маркетингового планування в роботі підприємства

Джерело: сформовано авторами

які, завдяки своїй здатності обробляти величезні обсяги інформації в реальному часі, дають змогу менеджерам приймати обґрунтовані рішення, спираючись не на інтуїцію чи застарілі припущення, а на точний аналіз ринкових тенденцій, поведінки споживачів і внутрішньої ефективності компанії [2, с. 206]. Крім того, штучний інтелект, інтегрований у системи управління, не лише автоматизує рутинні операції, але й пропонує прогностичні моделі, які допомагають передбачати потенційні ризики та можливості, що виникають у процесі діяльності підприємства, сприяючи формуванню стратегій, орієнтованих на довгостроковий розвиток у цифровому світі [5, с. 182].

Вплив цифрових технологій на зміну управлінських підходів проявляється в тому, що традиційні методи планування, контролю та мотивації поступово витісняються інноваційними практиками, які базуються на інтеграції технологій у щоденні процеси управління, що, у свою чергу, вимагає від менеджерів нових компетенцій, таких як розуміння аналітики даних, кібербезпеки та цифрових екосистем. Наприклад, впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами

(CRM), які завдяки своїй здатності збирати, аналізувати та систематизувати інформацію про споживачів, дозволяють менеджерам не лише оптимізувати взаємодію з клієнтами, але й адаптувати стратегії компанії до їхніх індивідуальних потреб, що суттєво підвищує ефективність управлінських рішень у маркетинговій, логістичній та виробничій сферах [13]. Більше того, цифрові технології сприяють децентралізації управління, дозволяючи командам працювати віддалено, обмінюватися даними через хмарні сервіси та спільно розробляти рішення в реальному часі, що робить підприємства більш стійкими до криз і здатними швидко реагувати на ринкові коливання (табл. 1).

Проте цифрова трансформація, попри всі її переваги, породжує низку викликів, які потребують від менеджменту підприємства готовності до адаптації, адже впровадження нових технологій часто супроводжується опором з боку працівників, які не завжди мають достатній рівень цифрової грамотності, щоб ефективно використовувати сучасні інструменти, а також значними фінансовими витратами, які можуть виявитися непосильними для малих і середніх компаній. Водночас ці

Таблиця 1

Оцінка інструментів маркетингового забезпечення адаптивного розвитку підприємства

Інструмент	Переваги в адаптивному менеджменті	Обмеження в поточному використанні	Напрямки удосконалення	Очікуваний ефект від удосконалення
1. CRM-системи	Забезпечення персоналізації взаємодії з клієнтами та гнучкості у реагуванні на їхні потреби	Обмежена інтеграція з іншими системами підприємства	Розширення інтеграції з аналітичними та логістичними платформами	Підвищення швидкості обробки даних і точності управлінських рішень
2. Маркетингова аналітика	Можливість прогнозування ринкових змін і поведінки споживачів	Недостатня глибина аналізу через брак кваліфікованих спеціалістів	Підвищення кваліфікації персоналу та впровадження автоматизованих аналітичних інструментів	Зростання точності прогнозів і адаптивності стратегій
3. Автоматизація маркетингу	Оптимізація рутинних процесів і підвищення швидкості реакції на ринкові зміни	Висока залежність від початкових налаштувань і ризик технічних збоїв	Розробка гнучких налаштувань і резервних систем	Зменшення ризиків збоїв і підвищення стабільності процесів
4. Big Data	Глибокий аналіз великих обсягів даних для стратегічного планування	Складність обробки та потреба у значних ресурсах	Оптимізація процесів обробки даних через хмарні технології	Прискорення прийняття рішень і зниження витрат на інфраструктуру
5. Соціальні медіа та таргетинг	Швидке залучення аудиторії та адаптація до її вподобань	Обмежена здатність до довгострокового стратегічного впливу	Поєднання з аналітикою для створення комплексних кампаній	Зростання стратегічної цінності та лояльності клієнтів
6. Загальна оцінка	Значний внесок у гнучкість і швидкість адаптації підприємства до змін	Наявність бар'єрів у вигляді ресурсів і кваліфікації	Комплексний підхід до інтеграції та розвитку компетенцій	Підвищення конкурентоспроможності та стійкості підприємства

Джерело: сформовано авторами

виклики відкривають і нові можливості, оскільки підприємства, які успішно долають ці бар'єри, отримують конкурентну перевагу, стаючи більш гнучкими, інноваційними та орієнтованими на клієнта, що дозволяє їм не лише утримувати свої позиції на ринку, але й розширювати їх за рахунок освоєння нових сегментів і технологій [7].

У цьому процесі окрему роль відіграє маркетингове забезпечення, яке, завдяки своїй здатності інтегрувати цифрові інструменти в управлінську практику, стає ключовим інструментом адаптивного розвитку, адже маркетингова аналітика, що базується на обробці великих даних і прогнозуванні поведінки споживачів, дозволяє менеджерам приймати рішення, які враховують не лише поточний стан ринку, але й потенційні зміни в уподобаннях клієнтів, що можуть вплинути на стратегічний напрямок компанії. Так широке використання аналітичних платформ, таких як Google Analytics або Power BI, дає змогу маркетологам і менеджерам відстежувати ефективність рекламних кампаній, оцінювати поведінку аудиторії на вебсайтах і соціальних мережах, а також

визначати ключові точки взаємодії з клієнтами, що потребують оптимізації, що, у свою чергу, сприяє формуванню більш точних і персоналізованих управлінських стратегій.

Застосування цифрових маркетингових інструментів, таких як CRM-системи, big data та автоматизація маркетингових процесів, значно розширює можливості менеджменту в адаптації до сучасних умов, адже ці технології дозволяють не лише систематизувати дані про клієнтів і автоматизувати рутинні завдання, такі як розсилка електронних листів чи сегментація аудиторії, але й створювати глибоко персоналізовані пропозиції, які відповідають індивідуальним потребам споживачів, що суттєво підвищує їхню лояльність і сприяє зростанню доходів компанії [6, с. 21].

Розглянемо, автоматизовані системи маркетингу, такі як HubSpot або Salesforce, які вдало інтегрують дані з різних джерел, дозволяючи менеджерам отримувати цілісну картину взаємодії з клієнтами, прогнозувати їхню поведінку та оптимізувати маркетингові бюджети, що робить управління більш ефективним і орієнтованим на

результат. Більше того, використання великих даних у маркетингу дає змогу підприємствам виявляти приховані закономірності в поведінці споживачів, що раніше залишалися поза увагою, і на основі цього розробляти стратегії, які відповідають довгостроковим цілям компанії.

На практиці інтеграція маркетингових підходів в адаптивний менеджмент уже демонструє свою ефективність, адже такі компанії, як Amazon, завдяки використанню алгоритмів штучного інтелекту та великих даних, не лише прогнозують попит на товари, але й оптимізують логістичні процеси, що дозволяє їм утримувати лідерські позиції на ринку, тоді як менші підприємства, наприклад, локальні ритейлери, успішно застосовують CRM-системи для персоналізації взаємодії з клієнтами, що сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності в умовах цифрової економіки. Інший приклад, це компанії з сектору фінансових послуг, такі як PayPal, які інтегрують маркетингову аналітику в управлінські процеси, щоб адаптувати свої продукти до потреб користувачів, використовуючи дані про транзакції для створення нових пропозицій, що відповідають ринковим трендам. Ці випадки свідчать про те, що маркетингове забезпечення, підкріплене цифровими технологіями, стає невід'ємною частиною адаптивного менеджменту, дозволяючи підприємствам не лише виживати в умовах цифрової трансформації, але

й процвітати, відкриваючи нові можливості для зростання та інновацій [11].

Окремої уваги заслуговує впровадження інноваційних інструментів маркетингової підтримки адаптивних змін, серед яких ключову роль відіграють цифрові платформи, що забезпечують інтеграцію даних про клієнтів, автоматизацію комунікаційних процесів, персоналізацію пропозицій, а також аналітику в реальному часі, зокрема, мова йде про використання CRM-систем нового покоління, платформ штучного інтелекту для обробки big data, а також інтерактивних технологій віртуальної та доповненої реальності, які дозволяють формувати унікальний споживчий досвід та водночас виступають ефективним інструментом зворотного зв'язку в системі адаптивного управління. Запровадження таких інструментів не лише підвищує ефективність маркетингових кампаній, а й слугує джерелом управлінських інсайтів, що формують основу для гнучкого прийняття рішень, коригування стратегічних пріоритетів та формування інноваційного мислення в організаційному середовищі (табл. 2).

Разом із тим, удосконалення маркетингового забезпечення неможливе без трансформації внутрішнього середовища підприємства, насамперед через формування корпоративної культури, що базується на принципах взаємодії, відкритості, міжфункціонального партнерства та стратегічної орієнтованості на споживача. Така культура перед-

Таблиця 2

Напрямки удосконалення маркетингового забезпечення роботи підприємства

Напрямок удосконалення	Мета удосконалення	Основні заходи	Очікувані переваги	Можливі виклики
1. Інтеграція цифрових платформ	Підвищення координації маркетингових процесів	Впровадження єдиної системи для об'єднання CRM, аналітики та автоматизації	Швидший обмін даними та покращення командної роботи	Складність сумісності різних технологій
2. Розвиток аналітичних компетенцій	Покращення якості управлінських рішень	Організація тренінгів для персоналу та залучення спеціалістів з даних	Точніші прогнози ринкових тенденцій	Нестача кваліфікованих кадрів
3. Персоналізація маркетингових стратегій	Збільшення лояльності клієнтів	Використання даних про поведінку споживачів для індивідуальних пропозицій	Зростання продажів і довіри клієнтів	Високі вимоги до збору та захисту даних
4. Автоматизація рутинних завдань	Оптимізація часу та ресурсів	Впровадження інструментів для автоматичної сегментації та розсилок	Підвищення ефективності роботи персоналу	Ризик технічних збоїв у системах
5. Розширення присутності в соціальних мережах	Залучення ширшої аудиторії	Розробка таргетованих кампаній і контенту для різних платформ	Зростання впізнаваності бренду	Необхідність постійного оновлення контенту
6. Загальна оцінка	Підвищення конкурентоспроможності	Комплексне поєднання технологій і людських ресурсів	Стійкість до ринкових змін	Потреба в додаткових інвестиціях і адаптації

Джерело: сформовано авторами

бачає не лише горизонтальні зв'язки між підрозділами, а й створення умов для постійного навчання персоналу, обміну знаннями, спільного прийняття рішень і формування колективної відповідальності за результати діяльності [10]. Таким чином, напрями удосконалення маркетингового забезпечення в системі адаптивного менеджменту мають охоплювати як стратегічний вимір трансформації маркетингових функцій, так і інструментальний рівень впровадження цифрових технологій та культурну парадигму організаційного розвитку, де маркетинг і управління функціонують у симбіозі, підсилюючи одне одного і забезпечуючи підприємству здатність до адаптації, інновацій та сталого зростання в умовах цифрової економіки.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Досліджено сутність та функціональні особливості адаптивного менеджменту як системи управління, що базується на принципах гнучкості, відкритості до змін, цифрової інтеграції процесів і самоорганізації підприємства, а також його можливості у забезпеченні довгострокової стійкості

бізнесу в умовах зростаючої економічної невизначеності. Оцінено результативність ключових маркетингових інструментів у межах адаптивного управління, зокрема їхній вплив на персоналізацію взаємодії з клієнтами, адаптивність комунікаційних стратегій, точність прогнозування споживчої поведінки та оптимізацію маркетингових витрат.

Запропоновано систематизовану класифікацію напрямів удосконалення маркетингового забезпечення в адаптивному менеджменті, виділивши такі ключові аспекти як інтеграція цифрових технологій, розвиток аналітичних компетенцій персоналу, індивідуалізація стратегій, автоматизація процесів та формування цифрової корпоративної культури. На основі проведеного аналізу розроблено практичні рекомендації щодо трансформації маркетингових функцій підприємства, зокрема впровадження систем аналітичної підтримки рішень, розвиток навичок персоналу в галузі цифрового маркетингу, оптимізацію внутрішньої комунікації між відділами та активне використання хмарних технологій для оперативної координації дій у реальному часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Березовська Л., Кириченко А. Цифровий маркетинг як інструмент підвищення ефективності комерційної діяльності підприємства під час війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47>
2. Дашко І. М., Череп О. Г., Михайліченко Л. В. Маркетингові засоби в системі управління підприємством. *Економічний простір*. 2024. № 1(276). С. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-203-209>
3. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
4. Кузьминчук Н., Писаревська Г., Ляшенко В. Формування маркетингової стратегії як елементу маркетингової діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110>
5. Македон В. В. Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу. *European Journal of Management Issues*. 2023. №31(3). С. 177–188. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315>
6. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2023. Випуск 47. С. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3>
7. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54>
8. Перерва І. О., Єдинак В. Ю. Стратегічне управління підприємством як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. Випуск № 3. С. 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
9. Попело О., Лисогор І. Цифровий маркетинг як інструмент виходу торговельного підприємства на міжнародні ринки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023 № 2(34). С. 117–129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129)
10. Рудницька О., Комаровський А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128>
11. Шарапа В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162>
12. Школенко О. Б., Терещенко Е. Ю., Сусіденко В. Т. Інтегрований підхід до підвищення економічної ефективності маркетингових стратегій підприємств торгівлі. *Бізнес-навігатор*. 2025. № 78. С. 322–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-53>
13. Pajak K., Omelyanenko V., Makedon V., Shevchenko V., Ovcharenko I. Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2020. No 10 (1). pp. 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))

REFERENCES

1. Berezovska, L., Kyrychenko, A. (2023). Tsyfrovyyi marketynh yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti komertsiiinoi diialnosti pidpryiemstva pid chas viiny [Digital marketing as a tool to improve the efficiency of commercial activity of an enterprise during the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-47> [in Ukrainian].
2. Dashko, I. M., Cherep, O. H., Mykhailichenko, L. V. (2024). Marketynhovi zasoby v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [Marketing tools in the enterprise management system]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, 1(276), 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-276-203-209> [in Ukrainian].
3. Korniienko, T. O. (2023). Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpryiemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in shaping competitive advantages of enterprises under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> [in Ukrainian].
4. Kuzminchuk, N., Pysarevska, H., Liashenko, V. (2023). Formuvannia marketynhovoï stratehii yak elementu marketynhovoï diialnosti pidpryiemstva [Formation of a marketing strategy as an element of enterprise marketing activity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-110> [in Ukrainian].
5. Makedon, V. V. (2023). Rozvytok systemy stratehichnoho menezhmentu mizhnarodnykh kompaniy na zasadakh kros-funktsionalnoho pidkhodu [Development of the strategic management system of international companies based on a cross-functional approach]. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177–188. DOI: <https://doi.org/10.15421/192315> [in Ukrainian].
6. Makedon, V. V., Bailova, O. O. (2023). Planuvannia i orhanizatsiia vprovadzhenntsa tsyfrovyykh tekhnolohii v diialnist promyslovykh pidpryiemstv [Planning and organizing the implementation of digital technologies in industrial enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky» – Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences Series*, 47, 16–26. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3> [in Ukrainian].
7. Pacheva, N., Lutai, L. (2023). Stratehichnyi marketynh u voiennyi ta pisliavoienni chas [Strategic marketing during and after the war]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-54> [in Ukrainian].
8. Pererva, I. O., Yedynak, V. Yu. (2022). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom yak osnovnyi instrument v rukakh suchasnoho kerivnyka [Strategic enterprise management as the main tool in the hands of a modern leader]. *Innovation and Sustainability*, 3, 159–164. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164> [in Ukrainian].
9. Popelo, O., Lysogor, I. (2023). Tsyfrovyyi marketynh yak instrument vykhodu torhovelnogo pidpryiemstva na mizhnarodni rynky [Digital marketing as a tool for a trade enterprise to enter international markets]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia – Problems and Prospects of Economics and Management*, 2(34), 117–129. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2\(34\)-117-129](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2023-2(34)-117-129) [in Ukrainian].
10. Rudnytska, O., Komarovskiy, A. (2023). Stratehichne upravlinnia pidpryiemstvom yak vazhlyva skladova systemy menezhmentu [Strategic enterprise management as an important component of the management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> [in Ukrainian].
11. Sharapa, V. (2023). Formuvannia stratehii: teoretychno-praktychni aspekty [Strategy formation: theoretical and practical aspects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162> [in Ukrainian].
12. Shkolenko, O. B., Tereshchenko, E. Yu., Susidenko, V. T. (2025). Intehrovanyi pidkhid do pidvyshchennia ekonomichnoi efektyvnosti marketynhovykh stratehii pidpryiemstv torhivli [An integrated approach to increasing the economic efficiency of marketing strategies of trade enterprises]. *Biznes-navihator – Business Navigator*, 78, 322–328. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.78-53> [in Ukrainian].
13. Pajak, K., Omelyanenko, V., Makedon, V., Shevchenko, V., Ovcharenko, I. (2020). Raising the level of financial security of the enterprise based on the basic risks differentiation. *Journal of Security and Sustainability Issues*, №10 (1), 115–130. DOI: [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1\(9\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.10.1(9))

Viacheslav Makedon, Dmytro Nechaev, Oles Honchar Dnipro National University. Marketing support as a driver of adaptive development of the enterprise management system in the conditions of digital transformation.

Annotation. The purpose of the study is to analyze marketing support as a key element of adaptive management of an enterprise in the digital economy. **Research methodology.** The study used a comprehensive approach that combines theoretical analysis of scientific literature on marketing support and adaptive management, systematization of modern digital marketing tools, and comparative analysis of their impact on management processes. Modeling methods were used to develop a conceptual model of the interaction of marketing support and adaptive management.

Results. The study established that marketing support in the adaptive management system acts not only as a market analysis tool, but also as a strategic component that integrates digital technologies, such as CRM systems, marketing analytics, big data, and automation, to create flexible and self-learning organizational structures. It was found that the combination of marketing tools with adaptive management contributes to the formation of a “smart enterprise” capable of predicting market trends, personalizing offers, and responding promptly to changes. The main areas of improvement are identified as the integration of digital platforms, the development of analytical competencies, the personalization of strategies, the automation of processes and the expansion of the presence in social networks,

which ensure increased adaptability and competitiveness. **Practical significance of the research results.** The results obtained have practical value for managers and marketers, as they offer clear recommendations on the integration of marketing support into adaptive management. The proposed areas of improvement, such as the implementation of automated systems and the development of analytical skills of personnel, allow enterprises to optimize management processes, increase customer orientation and effectively adapt to market challenges. The study also emphasizes the importance of creating a corporate culture focused on innovation and cooperation, which contributes to sustainable development in the context of digital transformation.

Keywords: marketing support, adaptive management, digital transformation, strategic management, big data, CRM systems.