

Отримано: 20 лютого 2022 р.

Прорецензовано: 04 березня 2022 р.

Прийнято до друку: 09 березня 2022 р.

e-mail: nataliia.danyliuk@oa.edu.ua

DOI: 10.25264/2311-5149-2022-24(52)-20-25

Данилюк Н. М. Віртуальна організаційна структура іт-компанії: маркетинговий та управлінський аспекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка»: науковий журнал. Острог: Вид-во НаУОА, березень 2022. № 24(52). С. 20–25.

УДК: 658.5

JEL-класифікація: D 200, L 100, M 300

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0002-5696-1893>**Данилюк Наталя Миколаївна,***доктор філософії (спеціальність «Економіка»), доцент кафедри економіко-математичного моделювання та інформаційних технологій Національного університету «Острозька академія»*

ВІРТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЙНА СТРУКТУРА ІТ-КОМПАНІЇ: МАРКЕТИНГОВИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ

У статті висвітлено питання побудови віртуальної організаційної структури управління в ІТ-компанії з урахуванням того, що організацію можна розглядати як сукупність апаратно-програмної і технологічної, маркетингової та управлінської складових, що знаходяться у взаємозв'язку між собою. Актуалізовано значення віртуалізації процесів взаємодії компанії з іншими елементами її внутрішнього та зовнішнього середовища. В зв'язку з цим, віртуальна структура організації розглядається як комплексне поняття, що об'єднує маркетинговий, зокрема комунікаційний, та управлінський аспекти, причому розглядається HR-менеджмент як складова менеджменту. В статті наведена порівняльна характеристика інструментів маркетингових комунікацій для реально існуючої та віртуальної організації, а також акцентовано увагу на значенні та місці HR-маркетингу в системі віртуальної організації з урахуванням її маркетингового та управлінського аспектів.

Ключові слова: ІТ-компанія, віртуальна організаційна структура, інструменти маркетингових комунікацій, Інтернет-маркетинг, HR-маркетинг.

Natalia Danyliuk,*PhD in Economics, Associate Professor at the Department of Economic-Mathematical Modeling and Information Technologies, The National University of Ostroh Academy*

VIRTUAL ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF IT COMPANY: MARKETING AND MANAGEMENT ASPECTS

The article attracts attention to a fairly common type of organizational structure of management, which is a virtual organization, due to the digitalization of the economy and the functioning of a significant number of enterprises in virtual space. The implementation of a virtual organizational structure promotes better interaction of structural units of IT company, as well as provides prompt management decisions both within the organization and outside. This allows the organization to respond in a timely manner to changes in a dynamic market environment and, thus, better interact with counterparties in communication channels and marketing channels in general. The article highlights the issue of building a virtual organizational management structure in IT company, given that the organization can be considered as a set of hardware and software and technological, marketing and management components that are interconnected. The importance of the company's interaction virtualization with other elements of its internal and external environment has been updated. In this regard, the virtual structure of the organization is considered as a complex concept that combines marketing, including communication, and management aspects, and HR-management is considered as a component of management. The article presents a comparative description of marketing communication tools for real and virtual organization, as well as focuses on the importance and place of HR-marketing in the system of virtual organization, taking into account its marketing and management aspects. In particular, the difference between Internet marketing as a tool of marketing communications and marketing in Internet has been determined, which reveals the essence of the organization's use of traditional marketing tools using the Internet. The role of HR-marketing as an activity aimed at improving the company's position in the labor market has been highlighted and the relationship of this category as an activity with the management and marketing elements of a virtual organization has been identified.

Keywords: IT company, virtual organizational structure, marketing communication tools, Internet marketing, HR marketing.

Постановка проблеми. У сучасному інформаційному просторі дедалі більшого значення набуває ефективна реалізація функцій менеджменту всередині організацій, що нерозривно пов'язано з правильною побудовою організаційної структури, зокрема з дотриманням основних її принципів, підходів та процедур. У цьому контексті важливу роль відіграє здатність підприємства як господарюючого суб'єкта

та гнучко та динамічно реагувати на вплив факторів внутрішнього та зовнішнього середовища за посередництва побудови організаційної структури. Це зумовлює постійний пошук нових форм, механізмів, принципів та підходів до побудови нових та вдосконалення існуючих моделей організаційних систем управління підприємством.

В умовах розвитку цифрової економіки однією із домінуючих з точки зору ефективності, гнучкості та інклюзивності є віртуальна схема організації структури управління, що зокрема набула широкого застосування в ІТ-компаніях незалежно від типу таких компаній, а також використовуваних ними інструментів проектного управління. Віртуальна організаційна структура може розглядатися як альтернатива існуючим і досить поширеним в ІТ-компаніях типам організаційних структур управління, зокрема матричним та проектним, або ж формувати основу для комплексного впровадження елементів традиційних типів вертикальних та горизонтальних структур управління. Це зумовлено тим, що віртуальна схема організації взаємодії структурних підрозділів ІТ-компанії дає можливість ефективно розподіляти повноваження між учасниками проектних груп, що обумовлюються типом ІТ-компанії, ІТ-стратегією організації, а також її здатністю швидко реагувати на вимоги динамічного зовнішнього середовища, що часто обумовлює створення нових структурних підрозділів, робочих проектних груп або розширення діючих та зміну організаційних взаємозв'язків у них.

До того ж завдяки зазначеному типу організаційної структури забезпечуються оперативне прийняття управлінських рішень відповідно до потреб ринку, краща гнучкість групової взаємозалежності між структурними підрозділами компанії, взаємодія з контрагентами в каналах просування ІТ-продуктів, а також мотивація персоналу завдяки можливостям віддаленої роботи та доступу до необмежених інформаційних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню питань побудови та функціонування різних типів організаційних структур управління підприємством присвячена значна частина праць українських та зарубіжних науковців, зокрема таких, як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, П. Ф. Друкер, Г. В. Назарова, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, В. Г. Воронкова, Г. В. Осовська та ін. Визначення та характеристика особливостей діяльності віртуальних структур управління наведені в дослідженнях таких науковців, як М. В. Шкробот, С. В. Салоїд, Л. Г. Шморгун, М. Мелоун, Т. О. Загорна, А. В. Ткачова, І. А. Касатонova та ін. Попри наявність значної кількості досліджень, що стосуються особливостей адаптації віртуальних організаційних структур управління компаніями до потреб сучасного ІТ-ринку, мало дослідженим залишається питання визначення взаємозв'язків між управлінською та маркетинговою складовими віртуальної ІТ-організації як цілісної системи.

Мета дослідження. Метою дослідження є виявлення актуальних сторін віртуальної організаційної структури як цілісної системи у контексті реалізації принципів менеджменту та маркетингу.

Виклад основного матеріалу. Автоматизація значної частини бізнес-процесів на підприємствах різної форми власності, що функціонують в тій чи іншій галузі господарства, зокрема ІТ-компаній, нині в більшості випадків є звичним явищем, зумовленим динамічністю сфер життєдіяльності суспільства. Адже якщо розглядати ІТ-компанію як складну систему, що уособлює сукупність бізнес-процесів, то можна сформулювати висновок про те, що сфера управління або менеджмент ІТ-компанії відображає сукупність механізмів, процедур, правил, а також учасників, покликаних забезпечувати оперативне та гнучке реагування на будь-які зміни на різних етапах здійснення бізнес-процесів. В зв'язку із необхідністю здійснювати функції менеджменту в режимі реального часу виникає потреба в залученні ІТ-технологій в саму сферу управління, що є не що іншим, як автоматизацією здійснення управлінських функцій і що характерно для переважної більшості організацій, що функціонують на ІТ-ринку.

Таким чином, актуалізується питання цифровізації економіки, а в контексті побудови ефективних систем управління організацією – віртуалізації функцій менеджменту, що реалізуються всередині організації. Віртуалізація визначається в [4, 55] як процес створення віртуального середовища, а також збірне поняття, що стосується віртуалізації платформ та ресурсів. При цьому, віртуалізація платформ передбачає створення віртуальних машин на платформі реально існуючих апаратних і програмних систем (віртуалізація у вузькому розумінні), тоді як віртуалізація ресурсів уособлює об'єднання, агрегацію та концентрацію компонентів, або ж створення абстракцій для ресурсів (віртуалізація в широкому розумінні). Більш детальне дослідження сутності, видів, технологій та областей віртуалізації, виходячи із зазначених елементів віртуального середовища, розкривають віртуалізацію як комплексний процес, що об'єднує програмні рішення, апаратні інструменти, а також мережеві канали, технології та людські ресурси, які в комплексі забезпечують функціонування та реалізацію ІТ-продукту.

На рис. 1 схематично відображені склад та взаємозв'язки ключових елементів віртуальної організації, що можна виокремити в контексті пропонованого дослідження:



Рис. 1. Структурно-логічна схема взаємозв'язків між елементами віртуальної організації

Сформовано автором самостійно.

Віртуальне середовище як сукупність платформ та ресурсів безпосередньо не розкриває сутності моделі віртуальної організаційної структури, однак є вагомим фактором впливу на побудову віртуальної схеми управління ІТ-організацією і фактично її елементом, що відображає апаратно-програмну і технологічну сторону віртуальної організації. Не менш вагомою є маркетингова складова віртуальної організації, що проявляється у здійсненні комунікаційної політики як всередині організації, так і за її межами. Відповідно до [3, 5], комунікація розглядається як процес передачі інформації у вербальній та невербальній формах як у міжособистісному спілкуванні, так і при спілкуванні в численній кількості маркетингових каналів у процесі просування продукту до кінцевих споживачів.

Автори в [8, 44] визначають такі основні функції комунікації, як інформативна, інтерактивна, перцептивна та експресивна. Зазначені комунікаційні функції у комплексі розкривають процес обміну інформацією з урахуванням характеру, процесу взаємодії, інструментів і технологій передачі інформації та реакцію на інформацію, що передається між учасниками комунікації. Кожна із зазначених функцій відіграє вагомую роль у процесі взаємодії структурних підрозділів, а також у процесі комунікації ІТ-організації з іншими контрагентами, однак варто звернути увагу на значення інтерактивної функції комунікації, що забезпечує здійснення однієї з базових функцій менеджменту, а саме – організацію взаємодії між членами колективу у процесі міжособистісної комунікації з метою досягнення максимальної ефективності зазначеного процесу з точки зору належного функціонування системи маркетингових комунікацій.

Очевидно, що реалізація маркетингової політики ІТ-компанії передбачає побудову на постійній основі відповідної системи корпоративної комунікації, що охоплює різні групи учасників маркетингових каналів, в яких функціонує компанія та щодо яких вона використовує інструменти комунікації. При цьому, варто враховувати характерну особливість системи сучасних корпоративних маркетингових комунікацій, що з урахуванням думки, наведеної в [6, 51], визначається як двосторонній процес обміну інформацією між організацією та її контрагентами (цільовою аудиторією, постачальниками, посередниками, тощо).

Для віртуальних організацій реалізація технологій маркетингових комунікацій передбачає можливість використання інструментів комунікації лише в площині віртуального простору, що виключає матеріальний компонент будь-якого інструмента комунікації. Це означає, що основні інструменти маркетингових комунікацій, такі як реклама, стимулювання збуту, мерчандайзинг, персональні продажі, прямий маркетинг, зв'язки з громадськістю (Public Relations/PR), а також синтетичні засоби маркетингових комунікацій (ярмарки, виставки, брендинг, спонсорство) [1], з огляду на віртуальний характер побудови організаційної структури не можуть в повній мірі використовуватися для взаємодії ІТ-компанії з цільовими аудиторіями. Іншими словами, адаптація системи корпоративних комунікацій, зокрема маркетингових комунікацій, до характеру віртуальної організації передбачає в деякій мірі видозміну існуючих традиційних комунікаційних засобів, а також появу принципово нових, відповідних потребам та можливостям віртуального інформаційного простору інструментів комунікаційної політики. У табл. 1 наведена порівняльна характеристика традиційних та новітніх інструментів маркетингових комунікацій, що використовуються організаціями залежно від типу їхньої організаційної структури.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика інструментів маркетингових комунікацій,
що використовуються реальними та віртуальними організаціями**

Назва інструмента маркетингових комунікацій	Характерні особливості інструмента маркетингових комунікацій	
	Реально існуюча організація	Віртуальна організація
Реклама	Використовуються всі канали передачі реклами	Використовується частина каналів передачі реклами
Стимулювання збуту	Використовуються всі засоби стимулювання споживачів	Використовується частина засобів стимулювання споживачів
Мерчандайзинг	Використовується в повній мірі	Не використовується
Персональні/особисті продажі		
Прямий маркетинг/директ-маркетинг (direct marketing)		Використовується в повній мірі
Зв'язки з громадськістю (public relations), у тому числі Інтернет-PR		
Ярмарки та виставки		Не використовується
Брендинг, в тому числі Інтернет -брендинг		
Спонсорство		Використовується в повній мірі
Інтернет-маркетинг		

Складено за даними [1; 7; 9; 10, 30; 11; 12]

Варто зазначити, що досить популярною на сьогодні складовою маркетингу є Інтернет-маркетинг, що виділяється в окремий інструмент маркетингових комунікацій організації. Як зазначено в [9, 68] з посиланням на [2, 38], Інтернет-маркетинг необхідно відрізнити від поняття маркетингу в мережі Інтернет, оскільки перше поняття визначає глобальну мережу Інтернет як сприятливе бізнес-середовище для здійснення постійної інтерактивної взаємодії організації з цільовою аудиторією, зокрема у віртуальному просторі. Тоді як друге поняття фактично може бути ототожнене із більш традиційним підходом використання інструментів маркетингу з використанням мережі Інтернет. Згідно з дослідженням, наведеним в [11, 483-484], в умовах розвитку електронної економіки Інтернет-маркетинг розвивається у двох основних напрямках:

- перший напрям передбачає використання Інтернету як стимулюючого засобу для підсилення та розширення системи традиційних інструментів маркетингу (наприклад, проведення маркетингових досліджень з метою вдалого позиціонування продукту на ринку);
- другий напрям розглядає Інтернет як принципово нову модель ведення бізнесу, реалізація якої передбачає використання Інтернету як вихідного інструмента маркетингових комунікацій (наприклад, віртуальні підприємства).

Саме другий напрям розвитку Інтернет-маркетингу може бути вдалим прикладом побудови ефективної системи маркетингових комунікацій ІТ-організації, що характеризується віртуальною структурою управління. Адже для організаційної структури зазначеного типу основні параметри, що вказують на ефективність здійснення комунікації (такі як рівень витрат на залучення ресурсів, час здійснення комунікації, рівень трансакційних витрат, якість обслуговування споживачів, швидкість зворотної реакції цільової аудиторії, використання нових каналів комунікації і каналів збуту, функціональність комунікацій, тощо) знаходяться на якісно вищому рівні та принципово відрізняються від аналогічних для традиційної реально існуючої організації.

У дослідженні [10, 29-30] наведена порівняльна характеристика структури комплексу комунікацій в реальному та віртуальному просторах, в зв'язку з чим визначені складові комплексу Інтернет-комунікацій, якими є Інтернет-реклама, Інтернет-PR, Інтернет-стимулювання збуту, пошукова оптимізація та віртуальні спільноти. Фактично, зазначені інструменти Інтернет-комунікацій розкривають той чи інший аспект Інтернет-маркетингу залежно від того, який канал комунікації обирається або ж в який спосіб здійснюється комунікація. У [5, 88] такі інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій, як інтерактивний продаж, пошукова оптимізація та віртуальні співтовариства не розглядаються як повноцінні інструменти маркетингових комунікацій, а трактуються як деякі форми Інтернет-середовища. Як видно з даних табл. 1, Інтернет-маркетинг розглядається як окремий комунікаційний інструмент, що вказує на існування ряду специфічних інструментів-компонентів, що не можуть бути однозначно віднесені до того чи іншого з описаних складових комплексу Інтернет-комунікацій (наприклад, розробка та оптимізація сайту органі-

зації, експериментальні дослідження, тощо).

Для кожної ІТ-організації, в тому числі віртуальної, важливо правильно організувати роботу усіх структурних підрозділів з метою якісного, своєчасного обміну корпоративною інформацією всередині організації та налагодження ефективної її взаємодії з елементами зовнішнього середовища (контрагентами на ринку). Для цього створюються інтегровані корпоративні системи управління ресурсами підприємства, елементами яких є функціональні модулі з HR-менеджменту.

Нині широко поширеним видом професійної діяльності є HR-маркетинг, що передбачає здійснення функцій щодо створення репутації організації з метою підтримки лояльності її працівників, а також залучення нових співробітників. HR-маркетинг в цілому не можна віднести ні до інструментів маркетингових комунікацій, ні до HR-менеджменту, хоча він є пов'язуючою, проміжною ланкою для окреслених категорій. Взаємозв'язок понять «HR-маркетинг», «маркетингові комунікації» та «HR-менеджмент» для ІТ-компанії, для якої характерним є віртуальний тип організаційної структури управління, наочно відображено на рис. 2.

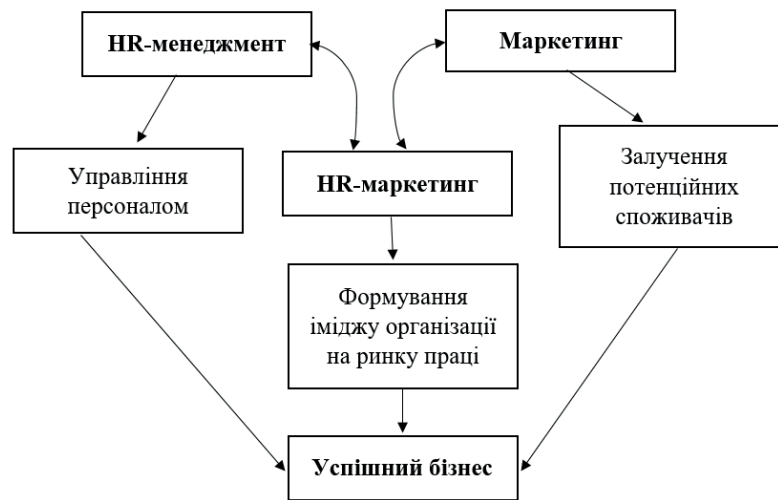


Рис. 2. Взаємозв'язок HR-менеджменту, маркетингу та HR-маркетингу ІТ-організації, що функціонує у віртуальному просторі

Сформовано автором самостійно.

Оскільки HR-маркетинг фактично інтегрує дослідження і вивчення ринку у площину управління людськими ресурсами, в межах формування структури організації його розглядають як структурний підрозділ HR-відділу. В умовах побудови віртуальної структури організації при здійсненні функцій управління персоналом ІТ-компанії варто враховувати такі особливості віртуальної організації, як відсутність фізично існуючих відділів та можливість віддаленої роботи персоналу. Зазначені особливості, як і можливість комбінувати характер виконуваних професійних завдань (наприклад, одночасна робота у різних проектних групах) та ключова роль Інтернет-комунікацій, визначають характер та специфіку HR-менеджменту віртуальної організації.

Висновки. Таким чином, розгляд віртуальної організації як сукупності взаємозв'язаних елементів менеджменту та маркетингу, що поєднуються між собою завдяки наявній апаратно-програмній складовій, приводить до логічного висновку, що прояв того чи іншого аспекту управлінської або маркетингової діяльності ІТ-компанії в цифровому інформаційному просторі є результатом комплексного впливу ряду факторів. Ці фактори проявляються у сукупності в будь-якій із окреслених складових віртуальної організації, оскільки відображають єдність людських ресурсів, апаратно-програмних елементів та каналів комунікації і використовуваних у них інструментах комунікації. Так, успішне використання Інтернет-маркетингових комунікацій не може здійснюватися без набуття відповідних знань щодо дослідження ринку, до того ж здійснюється це кваліфікованим персоналом. Водночас, управління людськими ресурсами уособлює з одного боку управлінську складову будь-якого підприємства незалежно від того, віртуально чи реально воно існує, а з іншого боку – пов'язує не менш важливі складові віртуальної організації, якими є апаратно-програмна і технологічна, а також маркетингова (зокрема комунікаційна).

Література:

1. Братко, О.С. (2006). *Маркетингова політика комунікацій*: Навчальний посібник. Тернопіль: Карт-бланш, 275.
2. Bratko, O.S. (2006). *Marketynhova polityka komunikatsiy: Navchal'nyy posibnyk* [Marketing communications policy: tutorial]. Ternopil': Kart-blansh, 275. [in Ukrainian].
3. Окландер, М.А., Литовченко, І.Л., Ботушан, М.І. (2011). *Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки*: монографія. Київ: Знання, 236.
4. Oklander, M.A., Lytovchenko, I.L., Botushan, M.I. (2011). *Marketynhovi komunikatsiyi promyslovykh pidpryyemstv v umovakh informatsiyanoi ekonomiky: monohrafiya* [Marketing communications of industrial enterprises in the information economy: a monograph]. Kyiv: Znannya, 236. [in Ukrainian].
5. Писаревський, І.М., Александрова, С.А. (2017). *Професійно-комунікативна компетентність (в туризмі)*: підручник. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 175.
6. Pysarev's'kyu, I.M., Aleksandrova, S.A. (2017). *Profesiyno-komunikatyvna kompetentnist' (v turyzmi)*: pidruchnyk [Professional and communicative competence (in tourism): a textbook]. Kharkiv: KHNUMH im. O.M. Beketova, 175. [in Ukrainian].
7. Шевчук, І.Б., Старух, А.І., Васьків, О.М. та ін. (2020). *Інформаційні технології в бізнесі. Частина 1*: Навч. посіб. Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 455.
8. Shevchuk, I.B., Starukh, A.I., Vas'kiv, O.M. ta in. (2020). *Informatsiyni tekhnolohiyi v biznesi. Chastyna 1*: Navch. Posib [Information technology in business. Part 1: tutorial]. L'viv: Vydavnytstvo NNVK «ATB», 455. [in Ukrainian].
9. Борисенко, О.С., Фісун, Ю.В., Ткаченко, А.Я. (2020). Інструменти маркетингових Інтернет-комунікацій як складних механізму управління комунікаційним середовищем підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 50, 85-91. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-14>
10. Borysenko, O.S., Fisun, YU.V., Tkachenko, A.YA. (2020). Instrumenty marketynhovykh Internet-komunikatsiy yak skladnykh mekhanizmu upravlinnya komunikatsiynym seredovyschem pidpryyemstva [Tools of Internet marketing communications as a complex mechanism for managing the communication environment of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy* [Economics and enterprise management], 50, 85-91. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-14> [in Ukrainian].
11. Войнаренко, С.М. (2011). Комунікативна політика підприємств в сучасних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету*, 6 (2), 51-54.
12. Voynarenko, S.M. (2011). Komunikatyvna polityka pidpryyemstv v suchasnykh umovakh [Communicative policy of enterprises in modern conditions]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu* [Bulletin of Khmelnytsky National University], 6 (2), 51-54 [in Ukrainian].
13. Зоріна, О.І., Фадеєнко, В.Ю. (2018). Вплив маркетингових комунікацій на діяльність підприємств в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*, 21, 284-287.
14. Zorina, O.I., Fadyeyenko, V.YU. (2018). Vplyv marketynhovykh komunikatsiy na diyal'nist' pidpryyemstv v suchasnykh umovakh [The impact of marketing communications on the activities of enterprises in modern conditions]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy* [Economics and enterprise management], 21, 284-287 [in Ukrainian].
15. Кириченко, С.О., Цвях, П.В. (2020). Напрями удосконалення комунікаційної політики на підприємстві. *Агросвіт*, 23, 42-46. DOI: [10.32702/2306&6792.2020.23.42](https://doi.org/10.32702/2306&6792.2020.23.42)
16. Kyrychenko, S.O., Tsvyakh, P.V. (2020). Napryamy udoskonalennya komunikatsiyanoi polityky na pidpryyemstvi [Directions for improving communication policy at the enterprise]. *Ahrosvit* [Agrosvit], 23, 42-46. DOI: [10.32702/2306&6792.2020.23.42](https://doi.org/10.32702/2306&6792.2020.23.42) [in Ukrainian].
17. Красовська, О.Ю. (2018). Інтернет-маркетинг як сучасний інструмент комунікації підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*, 1 (63), 67-71.
18. Krasov's'ka, O.YU. (2018). Internet-marketynh yak suchasnyy instrument komunikatsiyi pidpryyemstva [Internet marketing as a modern tool of enterprise communication]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi* [Problems of system approach in economy], 1 (63), 67-71 [in Ukrainian].
19. Окландер, М., Литовченко, І. (2008). Комплекс Інтернет-комунікацій у маркетингу. *Маркетинг в Україні*, 3, 29-35.
20. Oklander, M., Lytovchenko, I. (2008). Kompleks Internet-komunikatsiy u marketynhu [Complex of Internet communications in marketing]. *Marketynh v Ukraini* [Marketing in Ukraine], 3, 29-35 [in Ukrainian].
21. Ус, М.І. (2018). Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складник комерційної діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*, 15, 482-488.
22. Us, M.I. (2018). Internet-marketynh yak instrument marketynhovykh komunikatsiy ta skladnyk komertsiyanoi diyal'nosti pidpryyemstva [Internet marketing as a tool of marketing communications and a component of commercial activity of the enterprise]. *Ekonomika ta upravlinnya pidpryyemstvamy* [Economics and enterprise management], 15, 482-488 [in Ukrainian].
23. Шпилик, С. (2015). Інтернет як ефективний маркетинговий інструмент сучасного підприємства. *Галицький економічний вісник*, 2 (49), 212-223.
24. Shpylyk, S. (2015). Internet yak efektyvnyy marketynhovy instrument suchasnoho pidpryyemstva [The Internet as an effective marketing tool for modern enterprises]. *Halyts'kyu ekonomichnyy visnyk* [Galician Economic Bulletin], 2 (49), 212-223 [in Ukrainian].