КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ І БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ

ГО «ОБ'ЄДНАННЯ МАРКЕТОЛОГІВ УКРАЇНИ»

Україна – Італія – Литва – Німеччина – Польща –Туреччина – Чехія

МАТЕРІАЛИ

МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗЛАМІ ЕПОХ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ»

23 жовтня 2025 року

КИЇВ – 2025

Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Економічний факультет
Кафедра маркетингу і бізнес-адміністрування

МАТЕРІАЛИ

міжнародної науково-практичної конференції

«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗЛАМІ ЕПОХ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ»

Електронне видання

КИЇВ – 2025

Taras Shevchenko National University of Kyiv
Faculty of Economics
Department of Marketing and Business Administration

PROCEEDINGS

of the International Scientific and Practical Conference

"STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT AT THE TURN OF AN ERA: TRENDS AND CHALLENGES"

Digital edition

KYIV – 2025

УДК 658:005.21:330.34
С83

Рецензенти:

Д.Г. Легеза, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу Таврійського державного агротехнологічного університету;

Н.М. Чуприна, доктор економічних наук, професор, декан факультету економіко-гуманітарних наук та права ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет» Українського державного університету науки і технологій, виконавчий директор ГО «Об'єднання маркетологів України».

Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол №6 від 25.11.2025 року)

Редакційна колегія: д-р екон. наук, проф. А.О. Старостіна; д-р екон. наук, проф. О.А. Біловодська; канд. екон. наук, доц. Н.В. Руденко; канд. екон. наук, доц. Я.В. Дербеньова; асист. Джус В.В.

С83 Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 23 жовтня 2025 року) / за заг. ред. А.О. Старостіної. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2025. – 218 с.

DOI: 10.35668/2025-10-23.211

Збірник містить матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Стратегічне управління бізнесом на зламі епох: тенденції та виклики», що присвячена дослідженню сучасних трансформацій бізнес-середовища й пошуку ефективних рішень у період глобальних зрушень. Матеріали збірника відображають тенденції, проблеми й перспективи стратегічного управління бізнесом у новій економічній реальності.

Автори опублікованих матеріалів несуть повну відповідальність за підбір, точність і достовірність наведених фактів, цитат, економіко-статистичних даних, галузевої термінології, імен власних та інших відомостей.
Матеріали викладено в оригінальній авторській редакції.

УДК 658:005.21:330.34

ISBN 978-617-8800-15-4 (Online)

© Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2025
© Видавництво Ліра-К, 2025

ЗМІСТ

СЕКЦІЯ 1. ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ РИНКОВИХ СУБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Береговенко Д.М.	Сучасні моделі поведінки споживачів: порівняльний аналіз та перспективи вдосконалення	10
Біловодська О.А.	Внутрішній маркетинг суб'єктів господарювання як інструмент стратегічного управління	13
Богацька Н.М.	Особливості функціонування соціальних підприємств в умовах геополітичних викликів та диджиталізації	15
Герасименко І.О., Музика А.В.	Методичні підходи для забезпечення комплексної оцінки фінансового стану підприємства	17
Герасименко О.О.	Глобальний дефіцит талантів: аналітичний огляд тенденцій	19
Глинський Н.Ю., Гірна О.Б.	Емоційне благополуччя академічних працівників в контексті викликів прискореної цифровізації освітніх процесів	21
Євсєєв А.С.	Економічне обгрунтування способу комерціалізації промислових інновацій	23
Жилінська О.І., Думнич Р.І.	Трансформація корпоративної соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни: нові пріоритети та практики	25
Заячковська Г.А.	Трансформація поведінки туроператорів та турагентів в умовах діджиталізації	27
Заячковська Г.А., Гоцалюк О.М.	Глобальні тренди цифровізації маркетингу в торгівлі: можливості для українських підприємств	29
Заячковська Г.А., Телячий В.Ю.	Цифрова трансформація маркетингової діяльності підприємств у післявоєнний період: виклики та можливості	31
Зрибнєва І.П.	Інституційні та корпоративні аспекти розвитку нетворкінгу в сучасних умовах бізнесу	33
Ілляшенко С.М.	Трансформація поведінки українських споживачів в умовах формування цифрової економіки	35
Каніщенко О.Л.	Ефективність управління міжнародними маркетинговими проєктами	37
Кацюба С.М.	Класифікація рекламних звернень у перформанс-маркетингу цифрових платформ в умовах трансформації ринкового середовища	39
Кобєлєва Т.О., Климентова М.В.	Роль цінових факторів в маркетинговому забезпеченні результатів науково-технічної діяльності	41
Косенко А.В., Кобєлєв В.М.	Маркетингове забезпечення просування на ринок інформаційних технологій	43

Красняк О.П.	Геополітичні ризики та їх вплив на підприємницьку діяльність	45
Кучіна С.Е., Верютіна В.Ю.	Діджиталізація бізнес-процесів на підприємствах хімічної галузі України	47
Кучкова О.В., Білоусов Я.С.	Моделювання трансформації ефективності діяльності підприємств на основі інтелектуальних інформаційних систем	49
Кучкова О.В., Живцов В.О.	Цифрова трансформація ланцюгів постачання в умовах геополітичних викликів	51
Майстро Р.Г.	Діджиталізація процесів як інструмент розвитку підприємств в умовах війни	53
Мальчик М.В., Мельник С.Р.	Linkedin Outreach як інструмент впливу на процеси прийняття рішень у B2B-сегменті	55
Набок І.І., Кравцов А.О.	Адаптація українського IT-сектору до геополітичних викликів і цифрових трансформацій	57
Нетреба І.О.	Управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації	59
Нікішина О.В.	Трансформація поведінки суб'єктів ринку молочних продуктів у регіонах України в умовах війни	61
Нікульча В.А., Гавриш І.І., Нікульча Ю.В.	Інтегрований підхід у програмах лояльності: роль омніканальності у покращенні клієнтського досвіду	64
Перерва П.Г., Чернікова К.М.	Дослідження факторів стимулювання інноваційної діяльності в поствоєнній відбудові України	66
Полторацька А.О.	Вплив стратегій корпоративної соціальної відповідальності на динаміку емоційного капіталу бренду в умовах ринкової турбулентності	68
Пономарьов В.Д.	Фактори ефективності дільності промислового підприємства в поствоєнній економіці	70
Рябчик А.В.	Маркетингова продуктова стратегія підприємства на зарубіжних ринках в епоху діджиталізації: можливості та проблеми	72
Рябчик А.В., Сяохан С.	Роль цифрового маркетингу у формуванні конкурентоспроможності китайського виробника чаю на українському ринку	74
Свищук І.Л.	Креативні індустрії як інструмент економічної стійкості держави в умовах геополітичної нестабільності	76
Ткачов М.М., Кобєлєв І.В., Косенко С.А.	Складові правового механізму діджиталізації виробничих процесів	79
Томашевський Ю.М.	Цифровий маркетинг як інструмент стратегічного управління бізнесом у новій економічній реальності	82
Тюхтенко Н.А.	Лідерство і партнерські відносини як адаптивні чинники в умовах глобальних трансформацій сучасності	84

Тюхтенко Н.А., Рябоконь А.Є.	Модель CapSEM як інструмент стратегії екологічного менеджменту підприємства у контексті переходу до сталого розвитку	87
Фень К.С.	Інноваційні підходи до зниження ризикованості маркетингу: цифровізація та інституціоналізація програм лояльності	90
Хоменко І.О., Титаренко К.В.	Вірусний маркетинг: створення контенту, який поширюють самі користувачі	93
Чернишева О.М.	Передумови трансформації стратегічного управління підприємствами переробної промисловості України	95
Чернишенко О.І.	Формування напрямків економії виробничих витрат	97
Чуприна Н.М., Бобилєв І.О.	Трансформація стратегій управління торговельними мережами України під впливом геополітичних викликів	99
Ягельська К.Ю., Князєв А.І.	Виклики та перспективи розвитку fast fashion на прикладі ZARA	102
Bozhkov D., Grechanichenko O., Tetyorkin O.	Main characteristics of marketing risks	104
Diatlova V., Rodin M.	Features of tourism company management in the conditions of digital development	106
Novik I.	Negotiations as the main method of diplomatic activity in the international economic relations	108
Starostina A., Panasiuk Y.	Marketing consulting under flexible emergency decision-making (FEDM): enhancing organizational resilience in BANI environments	110

СЕКЦІЯ 2. СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ КРАЇН НА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Буднікевич І.М., Крупенна І.А.	Комплексний маркетинг і сталий розвиток міста у досвіді Нью-Йорка	112
Васюта В.Б., Стасовська Ю.М.	Соціально відповідальний маркетинг як чинник конкурентоспроможності бізнесу в умовах сталого розвитку	115
Герасименко І.О.	Вплив концепції сталого розвитку на формування маркетингової стратегії підприємства	117
Дербеньова Я.В.	Виклики та виміри соціальної відповідальності українського бізнесу в умовах війни	119
Джус В.В., Джус М.В.	Сталі практики відповідальної взаємодії бізнесу та споживачів: напрями й основні протиріччя	121
Довгань Ю.В.	Маркетингова логістика сталого розвитку як інтегрована концепція управління бізнесом	123

Жилінська О.І., Онищенко А.В.	Жіноче лідерство як чинник адаптації та стійкості ринкових суб'єктів в умовах війни	125
Заіка Ю.А.	Інтегрування принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії підприємств	127
Клімов М.В.	Моніторинг ефективності стратегій маркетингу просування освітніх послуг	129
Косенко О.П., Ткачова Н.П.	Особливості маркетингу в умовах сталого розвитку України	131
Маринін Д.Л., Радченко Г.А.	Цифрова етика у використанні Big Data: баланс між маркетинговими цілями та соціальною відповідальністю	135
Онищенко В.Є.	Стратегії подолання інформаційної втоми у B2C-комунікації	137
Полоус О.В., Мариніна О.Л.	Стратегії контент-маркетингу компаній медіаіндустрії в умовах цифрових трансформацій	139
Райко Д.В.	Роль соціальної відповідальності у формуванні довгострокових стратегічних партнерств бізнесу та суспільства	141
Руденко Н.В., Матюха К.М.	Соціальна відповідальність бізнесу в епоху покоління Z: регіональний аспект	144
Рябчик А.В., Половинченко В.С.	Соціально відповідальний маркетинг у розвитку ринку альтернативної енергетики	148
Ягельська К.Ю., Костенко А.В.	Соціальна відповідальність бізнесу як елемент бренд-менеджменту	150
Чаплінський Ю.Б., Чаплінська К.Ю.	Принципи етичної поведінки та прозорості у маркетинговому ціноутворенні	152
Юрій Т.П.	Вплив цифрових технологій на ефективність комунікацій у сфері соціально відповідального маркетингу	155
Kochkina N., Leskovets Y.	Positioning traditional gluten-free breads for sustainable consumption: the case of sardinian pane carasau in Ukraine	158

СЕКЦІЯ 3. МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ

Абазарис Я.В.	Штучний інтелект у маркетингу: інноваційні можливості та етичні обмеження використання	160
Васюта В.Б., Анахіна А.О.	Штучний інтелект у маркетингу: еволюція від перших згадок до сучасних бізнес-практик	162
Васюта В.Б., Овчарук В.Г.	Штучний інтелект у маркетингу XXI століття: можливості та виклики	164
Горбась І.М.	Гібридні моделі роботи маркетингової команди	166

Джус В.В., Ковшун Т.О.	Штучний інтелект і споріднені технології на ринку освітніх послуг: контекстуальний аналіз	168
Журавель В.В.	Штучний інтелект у прогнозуванні поведінки споживачів: ефективність та етичні виклики	170
Журило В.В.	Цифрова трансформація споживчої поведінки: роль технології штучного інтелекту	172
Іванова Л.О., Вовчанська О.М.	Трансформація клієнтського досвіду в маркетингу під впливом технологій штучного інтелекту	175
Ілляшенко Н.С.	Перспективи та виклики застосування штучного інтелекту в маркетингу	177
Князєва Т.В., Іваницька А.А.	Маркетингові комунікації в обслуговуванні клієнтів: ефективність чат-ботів порівняно з менеджерами	178
Ковальова М.О., Ковальов В.В.	Штучний інтелект в маркетингу: можливості та переваги, недоліки та обмеження застосування, рекомендації для бізнесу	180
Коростова І.О.	Обмеження та виклики ШІ у маркетингу	182
Мальчик М.В., Созонюк Т.В.	Штучний інтелект в омніканальному ІТ-ритейлі: баланс вимірювальної точності та конфіденційності даних	184
Овчаренко Т.С.	Перспективи розвитку інвестиційних платформ та бізнес-ангелів нового покоління	187
Решетнікова О.В.	Використання штучного інтелекту для оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах	190
Скригун Н.П., Бойко І.А.	Можливості застосування штучного інтелекту в маркетинговій діяльності підприємств харчової промисловості	192
Скрипка О.О., Полоус О.В.	Можливості та обмеження застосування штучного інтелекту в маркетингу персоналу в кризовий та посткризовий періоди	194
Тарасюк М.В.	Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному маркетингу	197
Тєлєтов О.С.	Застосування штучного інтелекту в маркетингових системах	199
Тимченко І.П.	Цифрові стратегії у логістичному бізнесі	201
Фірсова С.Г.	Трансформація клієнтського досвіду в цифровому світі	203
Ярош-Дмитренко Л.О.	Штучний інтелект як інструмент трансформації креативних підходів до реклами	205
Okuyan C., Akbulut M., Chupryna N.	Artificial Intelligence in Marketing: a Bibliometric Analysis (2015–2025)	207

СЕКЦІЯ 4. ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

Джус В.В.	Економічні бар'єри розвитку підприємницьких університетів в Україні	209
Пригара О.Ю.	Роль університетів у формуванні інноваційно-орієнтованих підприємницьких навичок студентів	211
Ситницький М.В.	Стратегічне управління підприємницькими університетами: американський досвід та українська перспектива	213
Труніна І.М., Білик М.Ю.	Освітні програми як конкурентна перевага в маркетинговій діяльності закладів вищої освіти	216

СЕКЦІЯ 1
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ РИНКОВИХ СУБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

УДК 339.138:316.644(477)

Береговенко Дмитро Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0001-0935-4388

СУЧАСНІ МОДЕЛІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та воєнно-політичної нестабільності ринкова поведінка споживачів набуває дедалі більшої складності. Це обумовлює потребу у створенні та вдосконаленні моделей, що пояснюють мотиваційні чинники, бар'єри та процеси прийняття рішень про купівлю товарів і послуг. Мета дослідження полягає у порівняльному аналізі сучасних моделей поведінки споживачів (за останнє десятиліття) та визначенні їх переваг і обмежень для подальшого вдосконалення моделі поведінки споживачів на ринку товарів масового попиту в умовах воєнно-політичної кризи.

Огляд сучасних моделей споживчої поведінки.

1. Модель споживання предметів розкоші (Відманн, 2014) розглядає вплив чотирьох цінностей на вибір товарів розкоші (на прикладі вина): соціальних, індивідуальних, функціональних та фінансових. Для конкретного досліджуваного продукту, мета полягала не лише в тому, щоб виявити вплив цих цінностей, а й визначити ступінь залученості споживача до продукту як чинник, що впливає на вибір одного товару замість іншого. [1, с. 1128–1142]

2. Модель поведінки споживача у випадку повного вичерпання продукту харчування (Янгуй та Хаджаїб, 2015) - показує, що споживча поведінка в умовах дефіциту є динамічною, і залежить від доступності замінників, рівня необхідності продукту (базова потреба чи престижна), культурних традицій та економічних можливостей. Ключовим чинником є сприйняття дефіциту: коли продукт відсутній, споживачі змушені адаптувати свої стратегії. Автори виділяють поведінкові реакції споживачів: субституція; зміна структури споживання; адаптивна поведінка; поведінка накопичення. [2, с. 181–203]

3. Компенсаторна модель поведінки (Мандель, Рукер, Левав, Галінський, 2017) пояснює, як споживачі компенсують психологічні розбіжності (між їх фактичним «я» і очікуваним), використовуючи покупки для відновлення почуття контролю або самооцінки. Визначено п'ять стратегій компенсації цього дисонансу: спроба безпосередньо зменшити диспропорцію; використання символів/об'єктів, що надають відчуття завершеності; дистанціювання від аспектів себе або ситуацій, що викликають дискомфорт; ескапізм - втеча, відволікання; компенсація в альтернативних сферах. [3, с. 133–146]

4. Теоретична модель наміру онлайн-покупки (Ді Вірджиліо, Антонеллі, 2018) та *модель Василіки-Марії* (2021) акцентують увагу на чинниках довіри, соціальних норм, сприйнятих ризиків та якості каналів продажу, які визначають готовність споживачів до цифрових покупок. *Перша модель* стверджує, що існує прямий вплив поведінки, пов'язаної з наміром, на сам намір купівлі**.** При купівлі через соціальні мережі це стає ще очевиднішим, оскільки використання інтернету стає частиною повсякденного життя, а кількість онлайн-транзакцій зростає експоненційно. Модель побудована на основі Теорії запланованої поведінки (ТРВ) і додає до неї змінні онлайн-середовища: довіра та електронне "сарафанне радіо". Вона намагається пояснити, які фактори (ставлення, соціальні норми, сприйнятий контроль, довіра, відгуки) впливають на намір здійснити онлайн-покупку. *Друга модель* демонструє що намір здійснити онлайн-покупку формується через ставлення до онлайн-шопінгу, яке залежить від п'яти ключових чинників: характеристики каналу покупки, сприйняті ризики, мотивація споживачів, сприйнята якість товару, соціальні норми. [4, с. 58–80; 6, с. 84–96]

5. Модель екологічної поведінки (Джілал, Чандані, Чана, 2020) відображає мотиваційний підхід до зеленої поведінки споживачів, де на поведінку впливають різні типи мотивації (внутрішня, ідентифікована, інтроєктована, зовнішня), а гендер виступає модератором. [5, с. 711–722]

6. Моделі на основі технологій штучного інтелекту Це системи, які за допомогою алгоритмів машинного навчання / глибинного навчання / генеративного ШІ аналізують великі набори даних про споживчі вподобання, поведінку, пошукові запити, транзакції, соціальні мережі тощо, щоб прогнозувати або виявляти тренди, передбачати попит, персоналізувати пропозиції. [7, с. 2-3; 8, с. 162-168]

Таблиця 1 – Переваги та обмеження сучасних моделей поведінки споживачів

Переваги	*Обмеження та виклики*
• Комплексність підходу. • Практична спрямованість. • Гнучкість та адаптивність. • Інтеграція з класичними теоріями. • Можливість прогнозування трендів. Використання великих даних та алгоритмів машинного навчання. • Врахування розвитку ринкових відносин та діджиталізації споживчої поведінки.	• Контекстна чутливість. • Не універсальність, обмеженість. • Складність емпіричного вимірювання. • Недостатня увага до кризових умов. • Проблеми технологічних рішень (у випадку AI-моделей - проблема інтерпретації та залежність від якості даних, що може спотворювати результати. • Етичні ризики.

Джерело: складено автором.

Отже, єдиної універсальної моделі, здатної повністю пояснити поведінку сучасних споживачів, не існує. Найбільш перспективним є інтегрований підхід, що поєднує психологічні, економічні та технологічні аспекти. Подальші дослідження будуть зосередженні адаптації моделей до умов воєнно-політичної кризи та цифрових трансформацій, а також на синтезі класичних та інноваційних підходів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wiedmann K. P., Behrens S., Klarmann C., Hennigs N. Customer value perception: cross-generational preferences for wine. *British Food Journal*. 2014. Vol. 116, No. 7. P. 1128–1142. DOI: https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2013-0027

2. Yangui W., Hajtaïeb El Aoud N. Consumer behavior and the anticipation of a total stockout for a food product: proposing and validating a theoretical model. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. 2015. Vol. 25, No. 2. P. 181–203. DOI: https://doi.org/10.1080/09593969.2014.951675

3. Mandel N., Rucker D. D., Levav J., Galinsky A. D. The compensatory consumer behavior model: how self-discrepancies drive consumer behavior. *Journal of Consumer Psychology*. 2017. Vol. 27, No. 1. P. 133–146. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jcps.2016.05.003
4. Di Virgilio F., Antonelli G. Consumer behavior, trust, and electronic word-of-mouth communication: developing an online purchase intention model. In: *Social Media for Knowledge Management Applications in Modern Organizations*. IGI Global, 2018. P. 58–80. DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2897-5.ch003
5. Gilal F. G., Chandani K., Gilal R. G., Gilal N. G., Gilal W. G., Channa N. A. Hacia un nuevo modelo para el comportamiento del consumidor verde: una perspectiva de la teoría de la autodeterminacion. *Desarrollo Sostenible*. 2020. Vol. 28, No. 4. P. 711–722. DOI: https://doi.org/10.1002/sd.2021
6. Vasilica-Maria M. Factores que afectan la intencion de compra de los consumidores de moda en el comercio electrónico: un modelo teórico para América Latina. *Revista de Investigación Sigma*. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 84–96. DOI: https://doi.org/10.24133/sigma.v9i01.2628
7. Szczepanski M. Economic Impacts of Artificial Intelligence (AI). *European Parliamentary Research Service*. 2019. P. 2–3.
8. Штучний інтелект і аналіз споживчих трендів: перспективи використання в маркетингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 162–168.

УДК 658.8:658.14:331.1

Біловодська Олена Анатоліївна,
д-р екон. наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-3707-0734

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динаміки зовнішнього середовища, цифровізацією бізнес-процесів, нестабільністю ринку праці та зростанням конкуренції. У таких умовах стратегічне управління підприємствами потребує нових підходів, орієнтованих не лише на зовнішні ринкові фактори, але й на внутрішній потенціал організацій. З огляду на це, зростає роль внутрішнього маркетингу як сучасного інструменту стратегічного управління, що спрямований на гармонізацію внутрішньоорганізаційних відносин, підвищення рівня мотивації та лояльності персоналу, формування сприятливого корпоративного клімату тощо.

З урахуванням викладеного внутрішній маркетинг, на думку автора, є інтегрованою системою партнерських відносин щодо управління людськими ресурсами, яка орієнтована на створення і підтримку мотиваційного клімату та організаційних умов праці всередині суб'єкта господарювання для забезпечення клієнтоорієнтованості та лояльності персоналу, що дозволяє співробітникам бути не лише виконавцями, але й активними учасниками в реалізації корпоративної філософії, цінностей та стратегій, сприяючи досягненню поставлених цілей та формуванню позитивного іміджу. Внутрішній маркетинг є головним інструментом створення ефективної системи управління людськими ресурсами і формування організаційної поведінки, що допомагає створити умови, за яких співробітники не лише розуміють цілі та цінності суб'єкта господарювання, але й активно сприяють їх досягненню, що підвищує загальну ефективність роботи суб'єкта господарювання та задоволеність зовнішніх клієнтів.

Внутрішній маркетинг є важливим не лише для сфери послуг, а й для суб'єктів господарювання різних галузей (наприклад, інформаційних технологій), де кінцевий продукт залежить від потенціалу та мотивації персоналу в процесі виробництва. При цьому якість послуг та задоволеність зовнішніх клієнтів безпосередньо залежать від задоволеності внутрішніх споживачів – персоналу. Це означає, що немає сенсу обіцяти належний рівень обслуговування, якщо працівники суб'єкта господарювання не готові його забезпечити. З цих позицій внутрішній маркетинг ґрунтується на елементах традиційного комплексу "4P" [2]: 1) продукт ("робота", запропонована співробітнику, яка включає відбір відповідного персоналу, ефективне внутрішнє навчання, правильний розподіл повноважень та обов'язків, а також створення умов для роботи в команді); 2) ціна (вигоди, які співробітники отримують від роботи (матеріальні, соціальні), що повинні перевищувати альтернативну вартість); 3) місце (розподіл) (сукупність просторів, процесів, людей та рішень, що формують платформу для відносин «суб'єкт господарювання-працівник» та забезпечують надійність, відкритість і прозорість цих взаємовідносин); 4) просування (проявляється у формуванні корпоративної культури, розвитку внутрішніх комунікацій, PR-заходів та створення системи ефективних взаємовідносин між внутрішніми клієнтами та постачальниками, а також зовнішніми клієнтами).

Основною метою внутрішнього маркетингу є створення сприятливих умов для роботи, які забезпечують високу мотивацію, задоволеність і лояльність персоналу, серед його завдань – одночасна орієнтація як на клієнтів, так і на персонал, зменшення ізоляції підрозділів, розвиток сприятливого мікроклімату та подолання опору інноваціям з боку персоналу. Внутрішній маркетинг базується на таких принципах: орієнтації на задоволення потреб персоналу, мотивації, міжфункціональній співпраці, готовності до змін та формуванні

лояльності персоналу і клієнтів. Його функції об'єднані у п'ять груп: 1) аналітична, яка забезпечує розробку обґрунтованих планів шляхом вивчення ринку та споживачів; 2) інтегруюча, що об'єднує персонал на основі спільних цінностей та забезпечує взаємовигідну співпрацю між підрозділами; 3) інформаційно-комунікативна, яка забезпечує достовірною та своєчасною інформацією всіх учасників ланцюжка; 4) стимулююча, що активізує персонал для досягнення цілей та задоволення їх економічних, соціальних та морально-емоційних інтересів; 5) управлінська, що передбачає систематичний вплив на маркетингову діяльність через планування, організацію, мотивацію, координацію і контроль.

Комплексна модель внутрішнього маркетингу суб'єктів господарювання містить такі системно й комплексно пов'язані між собою елементи:

– концептуальна база (корпоративна філософія, корпоративна культура), фірмовий стиль;

– встановлення цілей і розробка стратегії;

– планування (програмування) та оперативна діяльність;

– організація маркетингу (створення структур управління, розподіл завдань та відповідальності);

– технології маркетингу персоналу (інструменти для залучення, мотивації та розвитку співробітників);

– внутрішні комунікації;

– репутація та імідж;

– контроль та аудит маркетингової діяльності.

Отже, внутрішній маркетинг – це не просто набір окремих дій, а інтегрована система, що поєднує мотиваційні, комунікаційні, організаційні та культурні компоненти для досягнення стратегічних цілей компанії

Тобто внутрішній маркетинг має на меті систематичну оптимізацію процесів, що відбуваються всередині суб'єкта господарювання, методами кадрового та маркетингового менеджменту. Об'єктом внутрішнього маркетингу є співробітники суб'єкта господарювання і внутрішня середа суб'єкта господарювання, що розглядаються через призму клієнта [1, 3].

Отже, основною ідеєю внутрішнього маркетингу є застосування концепцій, ідей та інструментів зовнішнього маркетингу на внутрішньому ринку суб'єкта господарювання, тобто у внутрішньому організаційному середовищі, що критично впливає на організаційну поведінку загалом. Тобто внутрішній маркетинг акцентує увагу на тому, що взаємовідносини суб'єкта господарювання та її співробітників будуються за тим же типом, що і відносини суб'єкта господарювання та її клієнтів: суб'єкт господарювання пропонує "продукт", тобто конкретну посаду, а співробітник "набуває" цей товар, оплачуючи його своєю трудовою діяльністю. В цьому випадку традиційною основою маркетингу є орієнтація на клієнта і його потреби, що доповнюється орієнтацією на співробітника як споживача "внутрішнього". Внутрішній маркетинг служить для забезпечення високої якості продукту на всіх стадіях виробництва і реалізації, тому що мотивація співробітників підвищується, якщо їх задовольняють умови праці, оплата, атмосфера в колективі тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Леськів С. Р., Бочко О. Ю. Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та його взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства. *Економіка та держава*. 2014. № 11. С. 94–96. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/22.pdf

2. Мазур Н., Братко О. Внутрішній маркетинг в системі управління людськими ресурсами**.** URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4135/1/%D0%9C%D0%B0%D0%B7%D1%83%D1%80.pdf

3. Сагайдак М. П. Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг: дис. … д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ, 2016. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Sagaidak_aref_26_05_16.pdf

УДК 334

Богацька Наталія Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Вінниця, Україна
ORCID: 0000-0002-7546-7428

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ ТА ДИДЖИТАЛІЗАЦІЇ

У наш час соціальні підприємства відіграють все більш важливу роль, особливо в контексті геополітичних викликів та стрімкої діджиталізації. Їхня діяльність допомагає вирішувати соціальні проблеми, підтримувати економічну стабільність і створювати нові можливості для спільнот.

Соціальні підприємства є важливим інструментом для подолання наслідків геополітичних конфліктів та економічних криз. На відміну від традиційного бізнесу, їхня головна мета - не прибуток, а вирішення соціальних проблем, таких як безробіття, бідність, або інтеграція вразливих груп населення, наприклад, внутрішньо переміщених осіб. Вони створюють робочі місця, надають послуги, необхідні для відновлення інфраструктури, і сприяють соціальній згуртованості. Їхня гнучкість дозволяє швидко адаптуватися до мінливих умов і відповідати на нагальні потреби суспільства. Наприклад, в умовах конфліктів, вони можуть переорієнтувати свою діяльність на надання гуманітарної допомоги, психологічної підтримки або виробництво товарів першої необхідності [1].

Фінансові моделі соціальних підприємств зазвичай є гібридними, поєднуючи отримання доходу від комерційної діяльності з грантами, пожертвуваннями та іншими формами фінансування. Вони прагнуть до фінансової стійкості, щоб не залежати виключно від зовнішньої допомоги, що є критично важливим в умовах економічної нестабільності.

Наразі досить ефективно використовуються такі фінансові моделі:

1. Модель з домінуючим комерційним доходом, коли підприємство отримує більшу частину свого фінансування від продажу товарів або послуг. Наприклад, «Kava military» - це перша ветеранська, соціальна кав'ярня у Львові, де працюють ветерани війни. Їхня бізнес-модель поєднує фінансову стабільність з вирішенням соціальної проблеми - працевлаштуванням та реінтеграцією ветеранів у суспільство. Такий підхід забезпечує стабільність і дозволяє масштабувати діяльність [2].

2. Грантова модель, коли підприємство фінансується переважно за рахунок грантів від урядів, фондів або міжнародних організацій. Це дозволяє реалізовувати масштабні проєкти, але робить підприємство залежним від наявності грантів. Одним із яскравих прикладів соціального підприємства, що використовує грантову модель, є проєкт «Vbrani». Vbrani - це соціальне підприємство у Львові, яке створює плетені вироби руками людей поважного віку, що проживають у геріатричному пансіонаті. Їхня місія - не тільки забезпечити літніх людей доходом, але й дати їм відчуття власної цінності та приналежності до спільноти. Їхня фінансова модель значною мірою залежить від грантової підтримки [3]. Наприклад, вони отримували фінансування від міжнародних організацій для розширення виробництва, закупівлі матеріалів та проведення тренінгів для своїх майстринь. Це дозволяє їм не тільки виробляти товари, але й створювати соціальний вплив. Крім того, вони успішно поєднують грантову модель з комерційною діяльністю: продаючи свої вироби онлайн, вони також отримують дохід, що допомагає їм підтримувати стабільність.

3. Змішана модель, коли підприємство поєднує комерційний дохід з грантами, пожертвуваннями та іншими джерелами фінансування. Це дозволяє соціальному підприємству бути більш гнучким і менш залежним від одного джерела фінансування. Наприклад, підприємство може продавати вироби ручної роботи, а частину коштів отримувати як грант на

навчання нових співробітників. Прикладом соціального підприємства, яке використовує змішану модель, є «Ласка» — київська благодійна барахолка [4]. Їхня бізнес-модель поєднує кілька джерел доходу:

– комерційний дохід - отримують прибуток від продажу вживаних речей (одяг, книги, посуд тощо), які люди приносять безкоштовно. Частина отриманих коштів йде на покриття операційних витрат, таких як оренда приміщення та зарплати співробітникам.

– грантова підтримка - оскільки їхня діяльність має соціальну місію (фінансування притулків для тварин), вони періодично залучають гранти від благодійних фондів та міжнародних організацій для реалізації конкретних проєктів, наприклад, надання ветеринарної допомоги тваринам або будівництво нових вольєрів.

– пожертвування - окрім речей, магазин «Ласка» також приймає грошові пожертвування, які спрямовуються на статутні цілі, що допомагає їм підтримувати стабільність.

Така змішана модель дозволяє благодійному магазину «Ласка» бути фінансово стійкою, не покладаючись виключно на пожертви, а також максимізувати свій соціальний вплив.

Сьогодні діджиталізація кардинально змінює підходи до ведення бізнесу, і соціальні підприємства успішно використовують ці інновації для розширення свого впливу. Онлайн-платформи та соціальні мережі допомагають їм залучати фінансування, знаходити волонтерів і розповсюджувати інформацію про свою діяльність. Наприклад, краудфандинг дозволяє залучати кошти від великої кількості людей, які підтримують соціальні ініціативи. Електронна комерція відкриває доступ до ширших ринків збуту, дозволяючи продавати товари, виготовлені вразливими групами, та фінансувати соціальні проєкти. Крім того, цифрові технології оптимізують внутрішні процеси, підвищують прозорість і ефективність, що є критично важливим для залучення інвесторів та донорів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4
2. Соціальне підприємство «Kava military» : веб-сайт. URL: https://kharakter.media/articles/401151/kava-militari-yak-veteran-zasnuvav-kavyarnyu-u-lvovi-i-prodovzhuye-zahischati-krainu (дата звернення: 29.09.2025).
3. Соціальне підприємство «Vbrani» : веб-сайт. URL: https://biggggidea.com/project/sotsialne-pidpriemnitstvo-vbrani-/ (дата звернення: 29.09.2025).
4. Соціальне підприємство «ЛАСКА» : веб-сайт. URL: https://laskastore.com/ (дата звернення: 29.09.2025).

УДК 658.14/.17

Герасименко Ірина Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
ORCID: 0000-0002-7829-8009

Музика Аліна Василівна,
здобувачка другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ФІНАНСОВОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА

Фінансовий стан треба систематично і всебічно оцінювати з використанням різних методів, прийомів та методик аналізу. Це уможливить критичну оцінку фінансових результатів діяльності підприємства як у статиці за певний період, так і в динаміці – за низку періодів, дасть змогу визначити «больові точки» у фінансовій діяльності та способи ефективного використання фінансових ресурсів, їх раціонального розміщення [1].

Існуючі методики фінансового аналізу поділяються на такі групи.

Трансформаційні, що спрямовані головним чином на перетворення звітності в більш зручний для сприйняття вид (агрегування статей, трансформація в форми звітності за міжнародними стандартами тощо). Вони не несуть аналітичної функції й не передбачають надання висновків та рекомендацій. Прийоми трансформації звітності, що використовують офіційні індекси інфляції, іноземні валюти й оцінки експертів, покликані в першу чергу забезпечити порівнянність даних різних звітних періодів, однак адекватність подібних методів обмежує ряд факторів:

1) рух коштів, як інтервальний показник для оцінки діяльності підприємств, відбувається нерівномірно протягом періоду, а трансформаційні розрахунки здійснюються на окремі звітні дати;

2) реальні темпи інфляції, звичайно, істотно відрізняються для окремих категорій активів і навіть для різних їх видів у групі, у той час як трансформація здійснюється за єдиним середнім індексом;

3) облікові оцінки історичні за своєю природою, активи, використовувані протягом декількох періодів без переоцінки, виражені в одиницях купівельної спроможності, що відповідає раннім звітним періодам і, отже, трансформації будуть необґрунтовані;

4) трансформація не враховує аспекти зміни ринкової вартості активів під впливом мінливих оцінок ризиків, пов’язаних з ними.

Якісні методи спрямовані на узагальнену характеристику фінансового стану, структури активів і пасивів, тенденцій розвитку підприємства.

До якісних методик належать вертикальний аналіз, що дозволяє визначити структуру підсумкових показників і оцінити вплив кожної складової на загальні результати; горизонтальний аналіз, що використовується для дослідження динаміки розвитку явищ у часі; аналіз ліквідності балансу – зіставлення активів і зобов’язань за ступенем їх перетворення у грошові кошти; анкетні та експертні методи, що передбачають оцінювання на основі експертних суджень і формалізованих опитувальних схем.

Коефіцієнтний аналіз, який базується на розрахунку відносних показників на основі даних статистичної фінансової звітності. Перевагами даного методу є: простота обчислення величин; логіка відбору показників, правильність їх інтерпретації; використання коефіцієнтів у просторово-часовому аспекті, що дає можливість швидко у відносних величинах здійснювати як експрес, так і комплексну діагностику. Проте присутні і певні

недоліки методики: трудомісткість; відсутність нормативних значень низки коефіцієнтів; ситуація, коли зміни величин коефіцієнтів у динаміці не можуть бути інтерпретовані належним чином, оскільки значення для розрахунку змінюються у часі.

Вище наведені групи методів можна віднести до традиційних, які широко розповсюджені в практиці фінансового аналізу на підприємствах, але основним їх недоліком є відсутність загальної оцінки фінансового стану підприємства.

Систематизуючи методичні підходи до оцінки фінансового стану підприємства, на нашу думку, необхідно проводити оцінку фінансового стану підприємства на основі ключових фінансових показників діяльності підприємства та визначення інтегрального показника як узагальнюючого сумарного показника діяльності підприємства [2].

Сутність інтегрального показника оцінки фінансового стану підприємства полягає в узагальненні великої кількості фінансових показників у єдиний інтегральний індекс, який відображає рівень фінансової стійкості, платоспроможності, ефективності діяльності та загального економічного потенціалу підприємства. Такий підхід дозволяє перетворити багатовимірну систему показників у зручну для аналізу форму, що дає змогу здійснити комплексну, кількісно вимірювану оцінку фінансового стану. Розрахунок інтегрального показника зазвичай базується на нормуванні, ваговому оцінюванні та агрегуванні окремих коефіцієнтів або індикаторів за певною методикою.

Переваги інтегрального методу є: комплексна характеристика фінансового стану; порівняння підприємств між собою або відстеження динаміки у часі; об’єктивність прийняття управлінських рішень завдяки кількісній оцінці рівня фінансової стабільності; виявлення тенденції розвитку та ранжування підприємства за рівнем фінансової надійності; практичне використання у стратегічному плануванні, рейтинговій оцінці, кредитному аналізі тощо. Також існує ряд недоліків інтегрального методу: складність вибору системи показників і визначення вагових коефіцієнтів, що може призвести до суб’єктивності оцінки; втрата деталізації окремих аспектів фінансового стану при узагальненні показників; залежність результатів від методики нормування та способу агрегування даних; ретроспективний характер аналізу та не врахування майбутніх ризиків й перспектив розвитку; потреба у достовірній та повній інформаційній базі, без якої інтегральний показник може бути викривленим.

Таким чином, інтегральний метод оцінки фінансового стану є ефективним інструментом узагальненого аналізу, який дозволяє сформувати цілісне уявлення про фінансове становище підприємства, проте потребує обережності в інтерпретації результатів через потенційну суб’єктивність і складність формалізації окремих параметрів.

Отже, у сучасній практиці фінансового аналізу підприємств застосовується широкий спектр методик, спрямованих на всебічне вивчення фінансового стану та результатів діяльності суб’єктів господарювання, що забезпечить досягнення фінансової стабільності підприємства шляхом ефективного прийняття управлінських рішень та зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойчик І.М., Харів П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств : навчальний посібник. Л. : Сполом, 2019. 211 с.
2. Підгаєць С. Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41

УДК 331.5:005.95

Герасименко Оксана Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1122-1189

ГЛОБАЛЬНИЙ ДЕФІЦИТ ТАЛАНТІВ: АНАЛІТИЧНИЙ ОГЛЯД ТЕНДЕНЦІЙ

В умовах соціоекономічної реальності, що сформувалась у третьому десятилітті XXI століття під впливом багатовекторних чинників, загострилась проблема дефіциту талантів. Одна з головних першопричин її виникнення – кваліфікаційні та компетентнісні розриви, що утворилися як структурна невідповідність між наявними компетентностями та потребами ринку праці і призвели до дисбалансу між попитом та пропонуванням праці по відношенню до працівників з унікальними здібностями, особливими вміннями, винятковим досвідом.

Серед імпульсів, що породжують, масштабують та інтенсифікують дефіцит талантів, в першу чергу – технології Четвертої промислової революції, які концентруються на масштабній автоматизації та комп'ютерній обробці даних і, з одного боку, спричиняють ефект заміщення людини у простих трудових процесах, а з іншого боку – породжують виклики щодо високого рівня цифрової та комп'ютерної компетентності працівників.

Рамковою умовою глобального дефіциту талантів стає нинішня демографічна ситуація, яка в багатьох країнах світу характеризується демографічним спадом та старінням населення і, як наслідок – зменшенням чисельності та зниженням трудової активності робочої сили. Додаткові ризики для національних ринків праці породжують масштабні та динамічні міграційні процеси, спричинені війнами (зокрема, російською воєнною агресією проти суверенної України); нерівність можливостей для представників різних прошарків населення через недосконалу соціально-трудову політику; недосконаліть трудового законодавства через інституційну й регуляторну інерцію по відношенню до інноваційних форм зайнятості; екологічно-енергетичні ризики, що посилюють попит на професії «зеленої» економіки, інтенсифікують мобільність працівників, стимулюють запровадження заходів та інструментів безпеки праці; потенційні ризики інформаційної асиметрії та кіберзагроз, які продукують нові етичні виклики та руйнують довіру у віртуальному соціально-трудовому середовищі.

За наявними аналітичними оцінками та прогностичними висновками, дефіцит талантів призводить до серйозних економічних та соціальних наслідків. Так, за результатами дослідження ManpowerGroup, починаючи з 2020 року близько 75 % роботодавців у світі мають труднощі з наймом працівників, що негативно позначається на продуктивності, інноваційності та конкурентоспроможності компаній [2]. Дефіцит талантів стає стримуючим чинником позитивної динаміки, ускладнює економічне зростання, цифрову трансформацію і перехід на «зелену» економіку, загрожує досягненню цілей сталого розвитку ООН. Паралельно з економічними збитками дефіцит талантів проектується у загрозливу соціальну ситуацію, поглиблюючи нерівність за можливостями, доступом до благ та доходами, створюючи перепони для запровадження людиноцентричних підходів та управлінських практик.

З рисунку 1, який унаочнює динаміку дефіциту талантів за десятирічний період 2016-2025 рр., видно, що пікове значення дефіциту талантів було зафіксовано у 2023 році на позначці 77 %. Починаючи з 2016 року характерне поступове стабільне збільшення нестачі талановитих працівників; після 2023 року – щороку зменшення на 1 % в порівнянні з попереднім роком. Пряма тренду свідчить про стабільне зростання нестачі талановитих працівників.

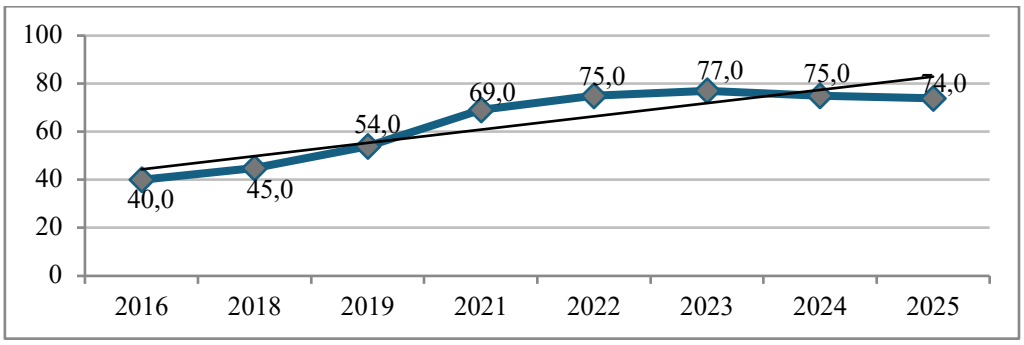


Рисунок 1 – Глобальний дефіцит талантів за роками

Джерело: побудовано за [2].

* Щорічне дослідження дефіциту талантів не проводилося у 2017 та 2020 роках.

За оцінками міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry, до 2030 року глобальний дефіцит талантів може сягнути 85,2 мільйона осіб, що призведе до втрати компаніями економічних можливостей на трильйони доларів. Згідно з цими прогностичними висновками, найбільше постраждають сфери з числа наукомістких (фінансові послуги, технології, медіа та телекомунікації), а також виробництво. Проблема дефіциту талантів ще більше загострюється в країнах з низьким рівнем безробіття, оскільки зайняті працівники менше мотивовані до підвищення кваліфікації, формування нових та поглиблення наявних компетентностей, перепідготовки, перекваліфікації або зміни сфери діяльності [3].

Галузевий зріз проблеми дефіциту талантів демонструє, що найбільш гостро нестача талановитих працівників проявляється у сфері «Охорона здоров'я та медико-біологічні науки» – 77 %, найменшою мірою, проте на високому рівні (71 %) явище дефіциту талантів притаманне для сфери «Послуги зв'язку» [1; 2].

Як свідчать численні дослідження, тенденції дефіциту талантів формуються під впливом міжпоколінської взаємодії. Так, старші покоління (бебі-бумери) складають близько третини робочої сили, більшість з них перебувають на пенсійному забезпеченні, і лише частина не залишають ринок праці. Молодому поколінню (міленіали, зумери), яке становить найбільшу групу населення, за дослідженням McKinsey&Co, бракує досвіду чи навичок, необхідних для заповнення робочих місць, залишених їхніми старшими колегами. А оскільки все більше міленіалів переходять на посади з високим статусом, актуалізується проблема управління їх компетентністю. Роботодавцям доводиться конкурувати за тих, хто готовий до лідерства [3].

Отже, глобальний дефіцит талантів, як ключовий виклик нинішньої соціоекономічної реальності, має багатовимірний і тривалий характер, набуває значення стратегічного чинника конкурентоспроможності та стійкості національних економік, сфер діяльності та компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Global Talent Shortage 2024: Filling Jobs Gets Even Tougher. URL: https://www.manpower.com.vn/en/insights/blogs/2024/04/global-talent-shortage-filling-jobs-gets-even-tougher (accessed September 18, 2025).
2. Global Talent Shortage 2025. URL: https://go.manpowergroup.com/talent-shortage (accessed September 21, 2025).
3. Why is There a Global Talent Shortage and What Can You Do? URL: https://thunderbird.asu.edu/thought-leadership/insights/why-there-global-talent-shortage-and-what-can-you-do (accessed September 24, 2025).

УДК 005.95.96

Глинський Назар Юрійович,
д-р екон. наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0003-4143-1387

Гірна Ольга Богданівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет «Львівська політехніка»
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-5917-6551

ЕМОЦІЙНЕ БЛАГОПОЛУЧЧЯ АКАДЕМІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ ПРИСКОРЕНОЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ОСВІТНІХ ПРОЦЕСІВ

Поширення сучасних інформаційно-комунікаційних технологій істотно трансформує академічний простір: цифрові освітні платформи, хмарні сервіси колективної роботи, гнучкі форми організації занять і, особливо, поява генеративного штучного інтелекту істотно підвищують продуктивність і збагачують дидактичний інструментарій [1, 2]. Водночас ці ж явища радикалізують проблему емоційного добробуту працівників, оскільки постійна під'єднаність, багатоканальний характер комунікації, очікування миттєвої реакції й розмиття меж між професійною та приватною сферами стають максимально відчутними в умовах воєнної невизначеності й постпандемічних перетворень. Проведене анкетування співробітників НУ «Львівська політехніка» дає змогу емпірично окреслити, яким чином цифровізація праці корелює з емоційним станом персоналу, що саме виступає тригером напруження та які ресурси сприяють відновленню.

Отримані відповіді демонструють стриманий емоційний фон: поряд із відчуттям втоми від інтенсивної цифрової взаємодії респонденти відзначають зручність доступу до ресурсів, гнучкість розкладу й можливість професійної самореалізації завдяки швидкому зворотному зв'язку зі здобувачами освіти. Однак посилюється тривожність, зумовлена необхідністю постійної онлайн-присутності, швидкого оволодіння новими технологічними рішеннями та фактично безперервним робочим днем.

Систематизація джерел емоційного напруження підкреслює інформаційну перевантаженість як основного чинника: фрагментація уваги через паралельне використання електронної пошти, месенджерів, LMS-систем (великих мовних моделей), засобів відео-зв'язку та електронного документообігу; необхідність оперативного реагування при діловому листуванні, що звужують часові вікна для аналітичної роботи; зростання позааудиторної взаємодії зі студентами; потреба самостійно ліквідовувати технічні збої; невизначеність щодо коректних практик використання ШІ та способів верифікації автентичності студентських робіт. Поширеним є мотив розмиття часових меж, коли повідомлення надходять увечері або у вихідні, а онлайн-зустрічі виходять за рамки офіційного розкладу, водночас фіксуються випадки свідомого встановлення цифрових кордонів: відтерміновані відповіді, керування сповіщеннями, регламентовані правила комунікації в курсах, які респонденти оцінюють як чинник, що суттєво полегшує емоційний стан.

Особливої уваги заслуговує подвійна природа використання генеративного ШІ. З одного боку, відповідні інструменти прискорюють виконання рутинних операцій – від чернеток листування до проєктування тестових завдань і конспектів занять. Це дозволяє вивільнити час для змістовнішої діяльності. З іншого – вони потребують додаткових емоційних та методичних зусиль: необхідності формулювати прозорі правила використання, актуалізувати критерії оцінювання, розробляти чесні моделі взаємодії зі студентами та підтримувати власну впевненість у нових технологіях. Такі протилежні емоції формують запит

на підвищення чіткості правил у цій сфері на рівні закладів освіти – правил, які б чітко регламентували дозволені й небажані сценарії, та на короткі, практикоорієнтовані освітні модулі для академічного персоналу.

Запити щодо навчання мають прагматичний, сконцентрований на академічній ролі респондентів характер: мікрокурси з використання AI-інструментів для розроблення навчальних матеріалів, оптимізація перевірки студентських робіт на предмет дотримання вимог академічної доброчесності; нотатки щодо ключових питань лекцій, семінарів і змішаних форм навчання; формування бази даних кращих практик і менторство за принципом «рівний-рівному». Примітно, що доволі високо оцінюється підтримка методичних служб і доступність ІТ-підтримки.

У частині організації комунікації працівники підкреслюють важливість прозорих каналів і єдиних правил: визначені платформи, нормативний час відповіді, офіційний статус інструментів, уникнення дублювання інформації. Паралельно актуалізується проблема «невидимої цифрової праці» – модерації форумів, налаштування курсів, супроводу онлайн-подій, що часто не відображається в обліку навантаження і генерує додаткове емоційне виснаження. Послідовним є запит з боку респондентів на визнання та компенсацію цієї додаткової (по відношенню до викладання та наукової активності) праці.

Психологічна безпека визнається ключовою для збереження емоційної стійкості. Культура, що дозволяє без осуду обговорювати помилки й технічні збої, прискорює відновлення та сприяє колективному навчанню. Практики взаємодопомоги, взаємного підстрахування й регулярні короткі опитування емоційного стану з подальшим повідомленням про вжиті заходи знижують відчуття ізоляції та підвищують довіру до управлінських процесів.

Сформований емпіричний матеріал окреслює прагматичну траєкторію інтеграції інновацій і добробуту: формалізація «права на цифрові межі» (розумні терміни відповіді, уникнення неузгоджених комунікацій поза робочим часом, використання відтермінованих листів), окреслення переліку офіційних платформ із чіткими ролями та шаблонами, унормування практик застосування генеративного ШІ, облік «невидимої» цифрової праці та впровадження рутин цифрової гігієни («вікна без екранів», дні без зустрічей, сервіс психологічної підтримки). Регулярний моніторинг емоційного стану з публічним фідбеком щодо коригувальних дій закріплює цикл постійного вдосконалення та перетворює підтримку благополуччя з разової ініціативи на сталу організаційну практику.

Досвід співробітників НУ «Львівська політехніка», ідентифікований за результатам дослідження, свідчить не стільки про конфлікт між цифровізацією та загрозою емоційного вигорання, скільки про потребу у високоякісному підході до організації роботи з цифровими/онлайн інструментами [3]. За умов, коли технологічні нововведення супроводжуються прозорими регламентами, цільовими навчальними форматами, культурою взаємодопомоги і підтримки, а також справедливим обліком реальних зусиль, вони перетворюються з джерела виснаження на ресурс професійного розвитку, підвищення якості освітнього процесу та зростання стійкості університетської спільноти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головня Ю. І., Добростан О. В., Ірха А. В. Вплив диджиталізації на ведення викладацької діяльності у закладах вищої освіти України: огляд ключових проблем та шляхи їх подолання. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.7954515.2
2. Ткаченко І., Безцінна К. Емоційне вигорання в освітньому середовищі: фактори ризику та ефективні стратегії подолання. *Вища освіта України*. 2025. № 2(97). DOI: https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2025.2(97).11
3. Павлиш Т., Басараб В., Терещенко О., Рогів М. Цифровізація освітнього процесу в закладах вищої освіти в умовах воєнного стану. *Освітні обрії*. 2023. Т. 56, № 1. DOI: https://doi.org/10.15330/obrii.56.1.106-109

УДК 658.589

Євсєєв Андрій Сергійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-2065-241

ЕКОНОМІЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ СПОСОБУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВИХ ІННОВАЦІЙ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації економіки інновації стають ключовим фактором конкурентоспроможності підприємств [1, 6]. Проте для перетворення інноваційної ідеї на джерело реального прибутку необхідне економічно обґрунтоване рішення щодо її комерціалізації [2, 5]. Вибір способу комерціалізації має враховувати стадію життєвого циклу інновації, обсяги доступних ресурсів, стан ринку та правову охорону об'єктів інтелектуальної власності.

Недостатньо обґрунтована комерціалізація інновацій призводить до втрати конкурентних переваг, неефективного використання інвестицій і ризику копіювання інновацій конкурентами [3]. Тому економічне обґрунтування вибору механізму виходу на ринок є ключовим завданням стратегічного управління [4].

Мета доповіді полягає у дослідженні та економічному обґрунтуванні способів комерціалізації інновацій, визначенні критеріїв їх ефективності та виборі оптимального механізму реалізації.

Комерціалізація інновацій – це процес перетворення науково-дослідних результатів або нових технологій у товар, послугу чи ліцензію, що приносить економічний ефект. Основні способи комерціалізації: ліцензування технологій; франчайзинг; продаж прав інтелектуальної власності;венчурне підприємництво та стартапи; створення спільних підприємств (JV); виведення власного продукту на ринок.

Вибір конкретного способу залежить від рівня готовності продукту, наявності фінансових ресурсів, ринкової кон'юнктури й ризиків.

В доповіді запропоновано основні критерії економічного обґрунтування способу комерціалізації. На наш погляд, економічне обґрунтування вибору способу комерціалізації інноваційних технологій передбачає:

- оцінку інвестиційних витрат – розробка, маркетинг, правова охорона; прогнозування обсягів ринку та потенційного попиту;
- аналіз конкурентного середовища; оцінку очікуваних доходів і прибутку; аналіз ризиків (ринкових, технологічних, фінансових);
- розрахунок інтегральних показників економічної ефективності (NPV, IRR, період окупності).

При цьому пропонується використовувати наступні методи економічного обґрунтування:

- метод дисконтованих грошових потоків (DCF): оцінка теперішньої вартості очікуваних доходів;
- аналіз сценаріїв та чутливості: прогнозування варіантів розвитку подій (оптимістичний, базовий, песимістичний);
- метод реальних опціонів: враховує гнучкість управлінських рішень у процесі комерціалізації;
- SWOT-аналіз та PESTEL: економічна оцінка зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на ефективність комерціалізації;
- бенчмаркінг: порівняння з аналогічними проектами в галузі.

В табл.1 представлена економічна характеристика різних найбільш вживаних в практиц інноваційної діяльності промислових підприємств способів комерціалізації інтелектуально-інноваційних технологій.

Таблиця 1 - Порівняльна характеристика способів комерціалізації інновацій

Спосіб	*Економічна сутність*	*Переваги*	*Недоліки*	*Доцільність застосування*
Ліцензування	Передача прав на використання технології	Швидкий дохід, мінімальні витрати на виробництво	Втрата контролю, обмежений прибуток	Коли потрібні швидкі фінансові надходження без інвестування у виробництво
Франчайзинг	Надання права на використання бізнес-моделі	Масштабування бренду, стабільний роялті	Необхідність підтримки стандартів	Для розширення мережі та швидкого охоплення ринку
Продаж патенту	Повна передача прав власності	Одноразовий великий дохід	Втрата майбутнього прибутку	При дефіциті ресурсів або бажанні швидко монетизувати розробку
Спільні підприємства (JV)	Об'єднання ресурсів кількох партнерів	Розподіл ризиків, доступ до нових ринків	Складність координації	Коли потрібні значні інвестиції й міжнародний вихід
Власний випуск продукту	Виробництво та продаж самостійно	Повний контроль, максимальний прибуток	Великі інвестиції, високі ризики	Для компаній з потужною виробничою базою й маркетингом

Джерело: складено автором.

Для вибору оптимального способу комерціалізації доцільно: сформувати кілька альтернативних варіантів; оцінити кожен за фінансовими показниками (NPV, IRR, PI); врахувати стратегічну мету підприємства (наприклад, швидке масштабування чи довгостроковий контроль); розробити модель ризик-менеджменту (страхування, диверсифікація). Наприклад, для стартапу зі слабкою виробничою базою та інноваційним програмним забезпеченням ліцензування чи продаж патенту буде економічно вигіднішим. Для великої компанії з розгалуженою інфраструктурою — власне виробництво і виведення продукту на свій цільовий ринок. Економічне обґрунтування способу комерціалізації інновацій є ключовим чинником успішного виходу на ринок. Вибір способу залежить від ресурсів, стратегічних цілей і стану ринку. Використання комплексних методів аналізу (DCF, SWOT, аналіз ризиків) дає змогу об'єктивно оцінити ефективність різних варіанті. Раціональний вибір способу комерціалізації мінімізує ризики, підвищує інвестиційну привабливість та забезпечує сталий розвиток підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків : НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer / P.G. Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI», 2012. 668 p.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. Compliance program : tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
4. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
5. Пешков А., Лега О. (2024). Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності . *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27
6. Сіренко І., Лега О. Мінімізація ризиків договірної політики при укладенні ЗЕД-контрактів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 159–163. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-28

УДК 330.101.22

Жилінська Оксана Іванівна,
д-р екон. наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-8366-0474

Думнич Руслан Іванович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ: НОВІ ПРІОРИТЕТИ ТА ПРАКТИКИ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну стало причиною посилення ролі бізнесу у суспільстві: компанії все частіше стають партнерами держави у забезпеченні соціальної стійкості, підтримці обороноздатності та допомозі різним категоріям громадян. Аналітичне дослідження UNDP засвідчує, що підприємства в Україні адаптують моделі відповідальної бізнес-поведінки до умов війни, виконуючи критичні соціальні функції, які традиційно належали державі [1]. У таких умовах корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) перестає бути добровільним інструментом репутаційного менеджменту та перетворюється на стратегічний компонент бізнес-моделі.

Класичні підходи визначають КСВ як добровільну діяльність компаній на користь суспільства. Однак у період триваючої збройної агресії формується модель «на час війни», в якій ключові напрями охоплюють підтримку оборони, забезпечення життєстійкості персоналу та участь у відбудові. Згідно з дослідженням вітчизняних науковців Покинчереди В., Бондаренка В., Правдюк Н., Іванченкової Л. та Соколюка І., пріоритетами українських компаній під час воєнного стану стали підтримка мобілізованих працівників та розроблення політик для ветеранів [3]. Дослідниці М. Дєліні та М.Аксентюк також підтверджують, що бізнес орієнтується на створення структурованих програм підтримки персоналу та місцевих громад [4].

Відтак новими пріоритетами КСВ українського бізнесу можна назвати:

- допомога обороні та громадам [1], [6];
- підтримка мобілізованих працівників, адаптація демобілізованих співробітників та заходи з працевлаштування ветеранів і ветеранок [3], [4], [5];
- безпека персоналу та підтримка громад [2].

Емпіричні матеріали засвідчують масштабну переорієнтацію соціальних інвестицій бізнесу, так, каталог «CSR Ukraine» містить документовані приклади участі компаній у підтримці оборони, гуманітарних ініціатив і відбудови громад [5]. Крім того, «UNDP» повідомляє про впровадження бізнесом процедур «Конфлікт-чутливого управління персоналом» та «due diligence», спрямованих на зниження соціальних ризиків і підвищення стійкості підприємств [2].

Таким чином, український бізнес трансформував КСВ із добровільної соціальної активності у стратегічний інструмент забезпечення стійкості компаній та підтримки держави. Підтримка мобілізованих працівників і ветеранів, допомога громадам та обороні стала одним із головних трендів КСВ у період війни. Така трансформація змінює парадигму взаємодії бізнесу, держави та суспільства, задаючи дороговкази розвитку післявоєнної економічної відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. United Nations Development Programme. Responsible Business Conduct During War in Ukraine: Context Assessment Study. Kyiv: UNDP Ukraine, 2023. URL: https://www.undp.org/ukraine/publications/responsible-business-conduct-during-war-ukraine-context-assessment-study (дата звернення: 30.09.2025).
2. United Nations Development Programme. Conflict-sensitive business conduct guides Ukraine's recovery. UNDP Ukraine, 2025. URL: https://www.undp.org/blog/conflict-sensitive-business-conduct-guides-ukraines-recovery (дата звернення: 30.09.2025).
3. Pokynchereda V., Bondarenko V., Pravdiuk N., Ivanchenkova L., Sokoliuk I. Corporate Social Responsibility in Ukraine under Martial Law: Accounting Aspects. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development.* 2023. Т. 45, № 2. С. 231–242 : URL : https://doi.org/10.15544/mts.2023.42 (дата звернення: 30.09.2025).
4. Dielini M., Aksentiuk M. Social Responsibility of Business under the War Conditions. *Economics and Society*. 2024. № 66. С. 412–426 : URL : https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-65 (дата звернення: 30.09.2025).
5. CSR Ukraine. Український бізнес і війна: Каталог внеску бізнесу у перемогу України. Київ: Центр «Розвиток КСВ», 2023. URL: https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/ (дата звернення: 30.09.2025).
6. Українське суспільство в умовах війни. 2022 : колективна монографія / С. Дембіцький, О. Злобіна, Н. Костенко та ін. ; за ред. член.-кор. НАН України, д. філос. н. Є. Головахи, д. соц. н. С. Макеєва. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 410 с.

УДК 338.48

Заячковська Галина Адамівна,
д-р екон. наук, професор
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0001-8631-7268

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ ТУРОПЕРАТОРІВ ТА ТУРАГЕНТІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Діджиталізація стала визначальним чинником трансформації сучасного туризму. Якщо ще десять років тому туроператори та агенти здебільшого виконували роль посередників між туристами й постачальниками послуг, то нині вони активно інтегруються в цифрові екосистеми, використовують CRM-системи, інструменти онлайн-бронювання та маркетингової аналітики.

В Україні процес цифровізації туризму активно розвивається. З'явилися онлайн-агрегатори для пошуку та підбору пакетних турів, серед яких найпотужнішими є ADVANT Travel, Misto.travel та Farvater. Водночас більшість туристичних агентів перейшли до дистанційного формату роботи, використовуючи соціальні мережі Instagram, Facebook, TikTok, а також Telegram-боти й онлайн-чат-сервіси для комунікації з клієнтами.

У результаті дослідження, нами визначено цифрові тренди, що змінюють туристичний ринок [1; 2]:

1. Поява онлайн-платформ та OTA (Online Travel Agencies) – традиційні турагентства поступаються місцем таким цифровим гравцям ринку, як Booking, Expedia, Airbnb, Skyscanner, що зменшує роль класичних агентів у ланцюгу продажу.
2. Використання штучного інтелекту і чат-ботів – ШІ-сервіси допомагають формувати персоналізовані пропозиції, прогнозувати попит, автоматизувати комунікацію. Крім того, у туризмі активно впроваджуються системи рекомендацій на базі машинного навчання.
3. Використання CRM та аналітики клієнтських даних – туроператори використовують CRM Bitrix24, HubSpot, TravelLine для оптимізації процесів продажу і маркетингу, підвищення ефективності комунікацій, покращення обслуговування клієнтів та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень.
4. Застосування омніканального маркетингу – комунікації відбуваються через веб-сайти, соціальні мережі, месенджери, мобільні додатки, відео консультації, що дозволяє задовольнити зростаючі очікування клієнтів щодо персоналізації, зручності та доступності інформації та послуг.
5. Використання технології блокчейн і смарт-контрактів – нові технології використовуються для автоматизації, підвищення прозорості, безпечних розрахунків і верифікації бронювань без посередників.

Діджиталізація призвела до трансформації поведінки туроператорів. Вони переходять від ролі постачальника турпакетів до ролі архітектора туристичного досвіду, в їх діяльності відбуваються такі зміни:

– діджиталізація процесів – автоматизоване бронювання авіаквитків, готелів, трансферів через API-інтерфейси; створення єдиних інтегрованих систем управління туристичним продуктом;

– персоналізація пропозицій – використання даних клієнтів (Big Data) для розробки турів відповідно до їх стилю життя, бюджету, попередніх подорожей;

– здійснення маркетингових комунікацій через контент і соціальні мережі – замість класичної реклами туроператори використовують відеоконтент, влогерів, проводять TikTok-кампанії, співпрацюють з лідерами думок;

– проведення аналітики попиту – прогнозування трендів за допомогою Google Trends, Looker Studio, Travelport Insights, що мінімізує ризики формування збиткових турів;

– зміна бізнес-моделі – туроператори стають платформами, що поєднують постачальників і клієнтів, надаючи сервіс white-label для туристичних агентів і фрилансерів.

Туристичні агенти також адаптуються до нової цифрової реальності, дедалі частіше виконуючи роль «цифрових консультантів», маючи власні сторінки в Instagram, Telegram або на маркетплейсі tripvenue. Позиціонування відбувається через розвиток персонального бренду, вони стають експертами, блогерами, створюють контент про подорожі, формують довіру через рекомендації, оскільки позитивні відгуки від клієнтів свідчать про якість туристичного продукту чи послуги. У таких умовах зростає значення сервісу – хоча турист може самостійно знайти тур онлайн, саме агент забезпечує індивідуальний підхід, професійну консультацію, підтримку та гарантію безпеки під час вибору подорожі.

Сучасні турагенти у своїй діяльності активно використовують Travel CRM, Google Workspace, Canva, ChatGPT і Notion, які стали невід'ємною частиною їх професійного інструментарію. Водночас важливою умовою успішного функціонування та адаптації до ринкових змін є безперервне підвищення кваліфікації працівників туристичних агентств шляхом проходження онлайн-курсів, участі у вебінарах і маркетингових тренінгах.

Діджиталізація спричинила появу нових форматів бізнес-моделей і партнерських взаємин у туристичній сфері. Зокрема, поширеним стало створення мікроагентств і використання фриланс-моделі роботи; активна співпраця з інфлюенсерами для просування туристичних продуктів через особисті блоги та YouTube-канали; впровадження гібридної моделі B2C + B2B, коли туроператори запускають B2B-платформи, забезпечуючи агентам API-доступ і навчальні ресурси. Також набуває популярності франчайзингова форма, за якої замість відкриття власного офісу агентства приєднуються до мереж відомих брендів, таких як Coral Travel чи Anex Tour.

Водночас діджиталізація породила низку викликів, серед яких — посилення цифрової конкуренції між глобальними онлайн-платформами та малими туристичними агентствами, що ускладнює їхнє виживання на ринку; ризики, пов'язані із захистом персональних даних і фінансових транзакцій; поступова втрата «людського» аспекту консультацій через використання чат-ботів; а також зростаюча потреба у високому рівні цифрової грамотності працівників туристичної сфери. [3].

Отже, діджиталізація суттєво трансформує механізми функціонування туристичного ринку. Туроператори поступово відмовляються від масового підходу на користь індивідуалізованих рішень, тоді як туристичні агенти змінюють свою роль — із традиційних посередників вони перетворюються на консультантів, цифрових фахівців і творців унікального клієнтського досвіду. Успіх у новій цифровій реальності визначається здатністю підприємств адаптувати свої бізнес-моделі, ефективно використовувати аналітичні інструменти та постійно вдосконалювати цифрові компетенції. Саме ці чинники стають основою конкурентоспроможності українських туристичних компаній на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kumar S., Kumar V., Kumari Bhatt I., Kumar S., Attri K. Digital transformation in tourism sector: trends and future perspectives from a bibliometric-content analysis. *Hospitality and Tourism Insights*. 2024.Volume 7, Issue 3. DOI: https://doi.org/10.1108/JHTI-10-2022-0472
2. Buhalis, D. Technology in tourism-from information communication technologies to eTourism and smart tourism towards ambient intelligence tourism: a perspective article. *Tourism Review.* 2020. № 75(1). DOI: https://doi.org/10.1108/TR-06-2019-0258
3. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. DOI: https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03

УДК 339.138

Заячковська Галина Адамівна,
д-р екон. наук, професор
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0001-8631-7268

Гоцалюк Олександр Миколайович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький, Україна

ГЛОБАЛЬНІ ТРЕНДИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ В ТОРГІВЛІ: МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Цифровізація економіки суттєво трансформує маркетингову діяльність торговельних підприємств. В умовах зростання конкуренції, зміни поведінки споживачів і глобальної інтеграції ринків, цифровий маркетинг стає не лише інструментом просування, а й системою управління взаєминами з клієнтами, аналітикою даних і створення ціннісних пропозицій. Для українських підприємств торгівлі, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, цифрова трансформація маркетингових процесів є передумовою підвищення ефективності, прозорості й конкурентоспроможності.

У результаті проведеного аналізу, визначено глобальні тренди цифровізації маркетингу в торгівлі [1]:

1. Штучний інтелект і машинне навчання (AI/ML) – у світовій практиці активно використовуються чат-боти, голосові асистенти, персоналізовані рекомендації, прогнозна аналітика. Такі компанії, як Amazon, Walmart, Alibaba використовують AI-рішення для динамічного ціноутворення, управління запасами та автоматизації CRM-процесів.
2. Big Data та аналітика поведінки споживачів – сучасні торговельні мережі створюють комплексний «360-градусний» портрет клієнта, аналізуючи дані з онлайн-покупок, соціальних мереж, геолокацій та відгуків. Це дозволяє оперативно адаптувати асортимент, персоналізувати промо-кампанії та прогнозувати попит.
3. Омніканальний маркетинг – інтеграція онлайн- і офлайн-каналів комунікації забезпечує безперервний клієнтський досвід. Поширеними стають моделі click & collect, QR-маркування, мобільні програми лояльності, які інтегрують торговельні платформи, соціальні мережі та CRM-системи в єдину екосистему.
4. E-commerce і мобільна комерція (m-commerce) – частка покупок, здійснених через смартфони, перевищує 65% у світі. Основними тенденціями є спрощення користувацького інтерфейсу, впровадження швидких і безпечних платежів, а також інтеграція соціальних мереж із торговими платформами Facebook Shop чи Instagram Shopping.
5. AR/VR-технології в маркетингу – віртуальні шоуруми, 3D-візуалізація товарів і інтерактивні каталоги стають популярними інструментами у сфері торгівлі, підвищуючи залученість споживачів і рівень конверсії.
6. Етичний та сталий digital-маркетинг – зростає увага до прозорості алгоритмів, відповідального використання персональних даних, а також екологічної та соціальної орієнтованості брендів, що формує довіру та лояльність споживачів.

Цифровізація маркетингу відкриває перед українськими торговельними підприємствами широкі можливості для підвищення конкурентоспроможності, ефективності комунікацій і стійкості до ринкових викликів. До них віднесено: використання інструментів Google Analytics 4, Pipedrive, Bitrix24 для збору, сегментації та аналізу клієнтських даних, побудови моделей прогнозного попиту, оптимізації асортименту, цінової політики й промоакцій; створення власних digital-екосистем, що сприяють формуванню стійкої бізнес-

моделі, яка поєднує технології, клієнтський досвід та інновації; інтеграцію соціальних медіа TikTok, Telegram і Instagram у стратегію продажів з метою забезпечення двосторонньої комунікації в режимі реального часу, підвищення рівня лояльності й утримання клієнтів, використання зворотного зв'язку для вдосконалення продуктів і сервісів; інтеграцію онлайн та офлайн середовищ торговельного підприємства; партнерство з міжнародними технологічними платформами Meta, Google, Shopify, Amazon Web Services, що дає змогу відкрити доступ до передових digital-інструментів; формування цифрових компетенцій персоналу.

В українських торговельних підприємствах процес упровадження цифрових інструментів маркетингу відбувається значно повільніше, що зумовлено низкою ключових чинників. Серед основних перешкод варто виділити [2]:

– фінансові обмеження, особливо для малого та середнього бізнесу, які не завжди мають можливість інвестувати у цифрову трансформацію;

– недостатній рівень цифрової компетентності працівників і керівників, що ускладнює ефективне використання сучасних технологій;

– інфраструктурні труднощі, пов'язані з обмеженим доступом до швидкісного інтернету або сучасного обладнання в окремих регіонах України;

– опір змінам у традиційних компаніях, які через побоювання витоку даних, кібератак чи складнощів із забезпеченням належного рівня захисту інформації ставляться до нововведень із обережністю;

– регуляторні бар'єри, які зумовлені відсутністю чітких законодавчих норм щодо обробки персональних даних і недостатньою державною підтримкою електронної комерції;

– технічні проблеми інтеграції нових цифрових рішень із наявними системами управління;

– військові дії та економічна нестабільність, які створюють додаткові ризики для інвестицій у цифрову модернізацію.

Вирішення цих проблем потребує підтримки з боку держави та участі бізнес-асоціацій. Хоча потенціал цифровізації маркетингу торговельних підприємств є значним, його реалізація потребує комплексного підходу – від фінансової підтримки бізнесу до розвитку цифрової освіти та вдосконалення нормативно-правової бази.

Таким чином, цифровізація маркетингу у сфері торгівлі є ключовим чинником конкурентоспроможності у XXI столітті. Для українських підприємств відкриваються широкі можливості використання глобальних digital-практик – від штучного інтелекту до аналітики даних і омніканальних стратегій. Впровадження цифрових інструментів сприятиме підвищенню ефективності маркетингових комунікацій, лояльності клієнтів і адаптації бізнесу до світових стандартів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Deloitte Digital. Marketing Trends of 2025. Embracing change and gearing up for the future. URL: https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2025.html

2. Борисенко О. Є. Цифрові інструменти маркетингу в роздрібній торгівлі: шлях до ефективності та інновацій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-89

УДК 658.84:004

Заячковська Галина Адамівна,
д-р екон. наук, професор
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький, Україна
ORCID: 0000-0001-8631-7268

Телячий Вадим Юрійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут
м. Хмельницький, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Війна в Україні суттєво змінила структуру національної економіки, споживчу поведінку, логістику постачання та комунікаційні ланцюги. У цих умовах цифрова трансформація стає не лише технологічною тенденцією, а ключовою умовою виживання та розвитку підприємств. Післявоєнний період відновлення економіки характеризується високою турбулентністю, зміною пріоритетів споживачів, нестачею фінансових ресурсів та потребою в підвищенні операційної ефективності. Тому маркетингова діяльність повинна адаптуватися до нових реалій, інтегруючи цифрові інструменти у всі етапи взаємодії зі споживачем.

Діджиталізація маркетингу охоплює процеси збору, аналізу, інтерпретації та використання даних для прийняття управлінських рішень. Це передбачає перехід від традиційних до data-driven моделей управління маркетингом, заснованих на глибокій аналітиці, автоматизації та використанні штучного інтелекту.

Цифрова трансформація маркетингу – це комплексний процес зміни парадигми управління підприємством, який охоплює автоматизацію маркетингових операцій, впровадження CRM-систем, Big Data-аналітики, омніканальних комунікацій та ШІ-рішень.

У структурі цифрового маркетингу виокремлюються такі ключові напрямки [1]:

– аналітика даних – збір і використання Big Data для прогнозування попиту та сегментації клієнтів;

– маркетингова автоматизація – персоналізовані email-кампанії, чат-боти, сценарії взаємодії з клієнтом;

– соціальні медіа та контент-маркетинг – формування цифрової ідентичності бренду, підвищення довіри до підприємства;

– омніканальні системи продажів – інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, створення єдиного клієнтського досвіду;

– штучний інтелект і машинне навчання – використання алгоритмів прогнозування, рекомендаційних систем і аналізу поведінки споживачів.

В умовах воєнних викликів вітчизняний бізнес демонструє адаптивність. Так, торговельні мережі впроваджують омніканальні системи продажів; підприємства HoReCa активно використовують цифрові платформи бронювання та CRM для управління клієнтською базою; виробники споживчих товарів застосовують інструменти нейромаркетингу та ШІ-аналітики для дослідження поведінки споживачів; аграрні підприємства інтегрують IoT-технології в логістику й маркетинг сільськогосподарської продукції. Ці приклади свідчать про, те що цифрова трансформація стає не лише засобом оптимізації, а й стратегічною основою розвитку підприємств.

Процес цифрової трансформації українських підприємств у післявоєнний період може супроводжуватись низкою викликів (табл. 1). Як бачимо з таблиці, цифрова трансформація маркетингової діяльності українських підприємств по закінченню війни відбуватиметься в умовах фінансових, кадрових, інфраструктурних та кібербезпекових обмежень. Водночас ці

виклики стимулюють розвиток інноваційних бізнес-моделей – e-commerce, marketplace, direct-to-consumer (D2C), дистанційного сервісу та цифрового брендингу.

Таблиця 1 – Виклики цифрової трансформації маркетингової діяльності підприємств у післявоєнний період

№	*Виклик*	*Суть*	*Наслідки для маркетингової діяльності*
1	Енергетична та інфраструктурна нестабільність	Руйнування енергосистеми, перебої зв'язку, нестача IT-інфраструктури	Збої CRM/MA-систем, втрата даних, зниження ефективності онлайн-кампаній
2	Фінансові обмеження та низький ROI цифрових інвестицій	Дефіцит інвестиційних ресурсів, висока вартість технологій	Відкладена автоматизація, низька інтеграція маркетингових інструментів
3	Нестача кваліфікованих кадрів	Втрата персоналу через релокацію, мобілізацію, еміграцію	Дефіцит digital-маркетологів, аналітиків, розробників
4	Кібербезпека	Зростання кількості атак на бізнес і держресурси	Витік даних, блокування акаунтів, репутаційні втрати
5	Зміна поведінки споживачів	Зниження купівельної спроможності населення, волатильність попиту	Падає точність прогнозу попиту й планування запасів
6	Недостатній рівень цифрової культури менеджменту	Розрізнені інструменти, опір змінам, низька цифрова зрілість	Дублювання даних, висока операційна вартість, слабка персоналізація

Джерело: складено на основі [2; 3].

У післявоєнний період цифровізація маркетингу відкриває значний потенціал для розвитку підприємств за такими напрямами:

1. Формування цифрових екосистем підприємства, що інтегрують продажі, логістику, клієнтську підтримку, рекламу й аналітику в єдину систему управління.

2. Використання digital-технологій для виходу на нові ринки, зокрема завдяки SEO/SEM, таргетингу, контент-маркетингу та influencer-комунікаціям; розвиток цифрового експорту української продукції через глобальні онлайн-платформи.

3. Впровадження принципів сталого розвитку через екологічні та соціально орієнтовані цифрові кампанії.

4. Інтеграція маркетингової аналітики у стратегічне управління підприємством, що забезпечує підвищення точності прогнозування й оптимізацію ресурсів.

Таким чином, можна зробити висновок, що цифрова трансформація маркетингової діяльності у післявоєнний період виступає каталізатором відновлення економіки, створюючи нові можливості для розвитку бізнесу, зміцнення брендів та розширення ринкових позицій. Її успішна реалізація потребує комплексного підходу – поєднання інвестицій у технології, підвищення цифрової компетентності персоналу, розвитку клієнтоцентричних стратегій і державної підтримки цифрових ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетьяван А. Маркетинг 5.0. Технології для людства. К. : КМ-Букс, 2024. 280 с.
2. OECD. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_4b13b0bb-en.html
3. Кабінет Міністрів України. Ukraine Plan 2024-2027. 2024. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf

УДК 658.386:316.77

Зрибнєва Ірина Павлівна,
д-р екон. наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0003-4156-4702

ІНСТИТУЦІЙНІ ТА КОРПОРАТИВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ НЕТВОРКІНГУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ БІЗНЕСУ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та інтенсивної трансформації ринку праці, нетворкінг, як процес формування, розвитку та підтримки професійних зв'язків, набуває стратегічного значення як у контексті бізнес-розвитку, так і особистої кар'єрної мобільності. Цей феномен перетворюється із неформального інструменту комунікації на інституційну практику, інтегровану в системи управління талантами, бізнес-стратегії, HR-політики та освітні програми. Згідно з дослідженням LinkedIn «Global Talent Trends 2020» [1], понад 85% вакансій заповнюються через неформальні або формалізовані професійні зв'язки, що підкреслює роль нетворкінгу як альтернативного або додаткового механізму до традиційного рекрутингу. У бізнес-середовищі ефективний нетворкінг забезпечує прискорений доступ до нових ринків, венчурного капіталу, інновацій та партнерств. Він формує соціальну інфраструктуру підприємницької екосистеми, в якій ключовими цінностями є довіра, відкритість до співпраці, обмін знаннями та колективне прийняття рішень. Розвинена мережа контактів дозволяє підприємствам знижувати транзакційні витрати, оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та посилювати конкурентоспроможність через спільні ініціативи та партнерські альянси. Ефективність мережевої взаємодії залежить від рівня розвитку таких навичок, як емпатія, активне слухання, побудова довіри, здатність вести конструктивний діалог.

В Україні питання інституційної підтримки нетворкінгу досі залишаються фрагментарними. Відсутність системних платформ для розвитку професійних контактів (професійних об'єднань, бізнес-хабів, університетських alumni-мереж), слабка культура менторства, культурно-психологічні бар'єри, а також недостатній рівень розвитку soft skills стримують реалізацію повноцінного потенціалу нетворкінгу. Не менш нагальною є необхідність розробки стратегічних та тактичних підходів до формування та підтримки нетворкінгу як на рівні держави, так і на рівні бізнесу. Міжнародні практики впровадження державних програм та передових корпоративних ініціатив (табл. 1) демонструють успішність інтеграції нетворкінгу у внутрішні комунікаційні стратегії, HR-політики, інноваційні середовища та кар'єрне зростання.

Суттєвий вплив на розвиток нетворкінгу здійснює формування освітніх та професійних програм з розвитку soft skills, орієнтованих на побудову ефективної комунікації, емпатії, лідерства та міжособистісної взаємодії. Такі програми можуть інтегруватися у навчальні плани університетів або корпоративних навчальних центрів. Практика глобальних компаній, таких як Google [2] та IBM [3] показує, що навчання комунікаційним навичкам та розвиток внутрішньо корпоративного нетворкінгу є критично важливими для співпраці та обміну ідеями між співробітниками, залучення працівників до стратегічних процесів компанії, формування професійного лідерства, створення позитивного робочого середовища та підвищення продуктивності. Не менш ефективним інструментом інституційного та корпоративного нетворкінгу для передачі досвіду, пришвидшення професійної адаптації і розвитку підприємницького мислення є менторство. За результатами дослідження National Center for Biotechnology Information [4], участь у програмах менторства підвищує рівень професійної впевненості, готовність до міждисциплінарної роботи та мобільність спеціалістів у динамічному середовищі.

Таблиця 1 – Міжнародна практика інтеграції нетворкінгу в державну економічну політику та корпоративну культуру

Країна	*Назва програми/ ініціативи*	*Інструменти нетворкінгу*	*Джерело*
США	Small Business Innovation Research (SBIR)	➢ Національні конференції SBIR/STTR ➢ Онлайн-мережі між підприємствами та наукою	www.sbir.gov/about
Канада	Innovation Superclusters Initiative (ISI)	➢ Спільні партнерські проєкти ➢ Тематичні платформи кластерів	https://ised-isde.canada.ca/site/ised/
Німеччина	Mittelstand-Digital	➢ Тематичні хаби для МСП ➢ Обмін досвідом, воркшопи, баркемпи	www.mittelstand-digital.de
Франція	La French Tech	➢ Мережі French Tech Hubs ➢ Програма French Tech Visa для міжнародних зв’язків	https://lafrenchtech.com
Норвегія, Швеція, Фінляндія, Данія, Ісландія	Nordic Innovation	➢ Менторські програми Nordic Scalers ➢ Бізнес-інкубатори та акселератори Nordic Innovation House SV ➢ Пітчинг-сесії та інвесторські форуми Nordic Cleantech Open ➢ Освітні платформи та тренінги з soft skills Nordic Circular Economy Playbook та Mobility Mission ➢ Тематичні конференції, хакатони та воркшопи Nordic Innovation House	https://www.nordicinnovation.org
Китай	Mass Entrepreneurship and Innovation Initiative	➢ Інноваційні простори при університетах ➢ Міжнародні стартап-форуми	http://english.www.gov.cn

Джерело: складено автором.

У корпоративному середовищі нетворкінг є невід'ємною частиною організаційної культури та стратегічним ресурсом соціального, економічного та інтелектуального розвитку. Нетворкінг у форматі професійних і міжгалузевих об’єднань, бізнес-клубів, хабів, конференцій дозволяє не лише розширити коло контактів, але й отримати доступ до нових ринків, фінансування, технологій та демонструє дієві підходи до інтеграції в економічну політику та корпоративну культуру. Інституціоналізація та системна інтеграція нетворкінгу в освітню, кадрову, економічну та інноваційну політику мають стати пріоритетом для України, що дозволить не лише посилити внутрішній людський потенціал, але й підвищити адаптивність до глобальних трансформацій та забезпечити сталий розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. LinkedIn. Global Talent Trends 2020. URL: https://business.linkedin.com
2. We’re building a Google for all of us : Google. URL: https://belonging.google/intl/ALL_uk/
3. Communication skills for business leadership and success : IBM. URL: https://www.ibm.com/think/insights/communication-skills-for-business-leadership-and-success
4. Dickson K., Glass J. and others. Value of peer mentoring for early career professional, research, and personal development: a case study of implementation scientists. Cambridge University Press : JCTS, Apr 2021. 8;5(1):e112. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8223172/

УДК 004.738:339.133.2

Ілляшенко Сергій Миколайович,
д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет « Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна;
д-р хабілітований, професор
Економіко-гуманітарний університет
м. Бєльсько-Бяла, Польща
ORCID: 0000-0001-5484-9788

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ УКРАЇНСЬКИХ СПОЖИВАЧІВ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) четвертої промислової революції (ПР4) ініціювали формування цифрової економіки яка характеризується цифровізацією бізнес-процесів і перенесенням їх в мережу інтернету. Світова практика свідчить, що успіх цифровізації бізнесу у значній мірі залежить від цифрових компетенцій його економічних контрагентів – суб'єктів ринку (насамперед споживачів). В свою чергу, цифровізація бізнесу (різних сфер людської діяльності у цілому) сприяє зростанню рівня цифрових компетенцій суб'єктів ринку. Для економіки України цифровізація стала основним фактором, який забезпечив її функціонування в період ковідних обмежень і особливо – в роки війни спричиненої агресією Росії. Згідно NRI 2024 [4] в рейтингу цифрової (мережевої) готовності Україна за період 2020-2024 рр. піднялася на 21 позицію (з 64 на 43), причому з чотирьох субіндексів рейтингу (технології, люди, управління, вплив) найбільше зростання відбулося в людській готовності, за якою Україна у 2024 р. посіла 28 місце у світі (піднялася на 37 позицій). Зараз Україна має кращі за середньоєвропейські позиції за окремими складовими цього субіндексу, зокрема, цифровою готовністю фізичних осіб.

Відповідно, відбулися істотні зміни у цифровій готовності населення України (рівні його цифрових компетенцій) як основних споживачів продукції (виробів і послуг) цифрового бізнесу. Так розрахована за даними [1] усереднена оцінка показників цифрових навичок населення макрорегіонів країни (Північ, Південь, Центр, Захід, Схід), зокрема, інформаційних навичок, навичок формування контенту, комунікаційних навичок, навичок вирішення життєвих проблем, коливається від 70,7% до 85,7%. Це свідчить, що переважна частина населення України має високий рівень цифрових компетенцій як споживачів продуктів цифрового бізнесу, державних та інших некомерційних послуг, які надаються за допомогою цифрових ІКТ ПР4.

Основними факторами, що сприяли і сприяють цифровій трансформації споживчої поведінки є:

- забезпечення віддаленого доступу до замовлення та отримання товарів і послуг, дистанційна робота і дистанційне спілкування в період обмежень на контакти в умовах COVID-19;
- безпечність доступу в умовах війни до комерційних і державних послуг (застосунок Дія), послуг органів регіональної і місцевої влади;
- доступність зазначених послуг, а також різноманітних сервісів замовлень і доставки продукції у віддалені місцевості, а також у ті регіони, що знаходяться поблизу чи навіть у зоні бойових дій (експеримент «Нової пошти» щодо доставлення кореспонденції і товарів на замовлення повітряними дронами);
- можливість отримувати вироби і послуги в умовах враження ворогом і втрати (часткової чи повної) матеріальної бази бізнесу, інфраструктурних об'єктів тощо, а також втрати частини їх кадрового потенціалу (евакуація в інші регіони країни чи за кордон, призов до ЗСУ, поранення чи загибель тощо);

- наявність мобільних гаджетів з можливістю доступу до інтернету у більшості населення країни;

- доступність мобільного інтернету для переважної частини населення регіонів України [2];

- зручність користування цифровими сервісами і платформами як комерційної, так і некомерційної сфери;

- економія часу і коштів, наприклад, на здійснення різноманітних платежів, замовлення і отримання (доставку) продуктів, що забезпечується цифровими ІКТ ПР4;

- виникнення принципово нових видів цифрового бізнесу, який забезпечує потреби споживачів (фізичних осіб чи бізнесу) у запасних і комплектуючих деталях, зокрема, віртуальні склади, що зберігають у хмарі цифрові копії деталей, які за потреби скачують і друкують на 3D-принтерах безпосередньо на місці використання або поблизу нього.

Зазначені та інші фактори сприяють формуванню певних стереотипів цифрової поведінки споживачів-новаторів, які потім наслідують інші групи споживачів (за Ф. Котлером): ранні послідовники, рання і пізня більшість, аутсайдери.

Проте цифровізація економіки спричиняє низку конфліктів, зокрема загострює проблему інтелектуальної та технологічної нерівності споживачів, оскільки певним їх групам, важко пристосуватися до змін, набути достатній рівень цифрових компетенцій. Існують проблеми нерівності у доходах, що ускладнює групам споживачів з низькими доходам доступ до цифрових технологій, зокрема, через відсутність необхідних гаджетів, складнощі з оплатою абонплати тощо.

В світлі викладеного формуванню і розвитку цифрових компетенцій широких верств населення (фактичних чи потенційних споживачів) сприяє поширення цифрових технологій в галузі отримання освіти різного рівня (за дистанційною формою) [3], причому як формальної, так і неформальної, зокрема для осіб третього віку. Тим самим відбувається стимулювання цифрових трансформацій споживчої поведінки населення і, одночасно, цифрових трансформацій підприємств і установ комерційної і некомерційної сфер людської діяльності в яких працюють випускники освітніх закладів..

Узагальнюючи викладене слід зазначити, що в Україні стрімкими темпами відбуваються цифрові трансформації споживчої поведінки населення. При цьому, одночасно спостерігається зростання рівня цифровізація практично усіх галузей національної економіки. Відповідно, цифровізацію слід розглядати як стратегічний напрямом повоєнного відновлення і інноваційного розвитку України в руслі концепції інноваційного випередження.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на визначення найбільш перспективних напрямів цифровізації діяльності вітчизняних підприємств і установ з огляду на рівень цифрової готовності їх споживачів з урахування можливостей його зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дослідження цифрової грамотності населення. 2023. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення 20.09.2025 р.)

2. Мобільний зв’язок та широкосмуговий доступ до інтернету мають 91% українців. 2024. URL: https://skilky-skilky.info/mobilnyy-zv-iazok-ta-shyrokosmuhovyy-dostup-do-internetu-maiut-91-ukraintsiv/ (дата звернення 20.09.2025 р.)

3. Illiashenko Sergii, Shypulina Yuliia, Illiashenko Nataliia, Golysheva Ievgeniia. Digitalization as a direction of innovative development of Ukrainian universities in the conditions of technological transformations. *Economic Herald of State Higher Educational Institution «Ukrainian State University of Chemical Technology».* 2023. № 1. P. 128–138. DOI: https://doi.org/10.32434/2415-3974-2022-17-1-128-138

4. Network Readiness Index 2024. URL: https://networkreadinessindex.org/countries/#ranking-wrapper (дата звернення 20.09.2025 р.)

УДК 658.8

Каніщенко Олена Леонідівна,
д-р екон. наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID 0000-0002-9189-5502

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ МАРКЕТИНГОВИМИ ПРОЄКТАМИ

Застосування інструментів міжнародного маркетингу в процесі функціонування компаній в умовах інтернаціоналізованих ринків нерозривно пов'язане з необхідністю проведення комплексної оцінки ефективності маркетингових заходів в контексті інтенсифікації інтернаціоналізованої підприємницької діяльності в цілому. Це вимагає удосконалення методики обчислення якісних і кількісних показників результативності заходів маркетингової діяльності, забезпечення їх зв'язку з загальними методиками визначення економічної ефективності функціонування економічного суб'єкту в інтернаціоналізованому ринковому середовищі. Основними проблемами використання комплексних методик визначення ефективності маркетингової діяльності є:

- недостатній досвід системного застосування інструментів маркетингу і обмежена національна ретроспектива результатів такого роду управлінської діяльності;
- відсутність комплексного поєднання економічних завдань і критеріїв оцінки взаємодії структурних підрозділів компаній.

Безпосередніми причинами спонтанності і неефективності міжнародної маркетингової діяльності виступають:

- відсутність методик комплексного застосування маркетингових заходів в залежності від рівня інтернаціоналізації підприємницької діяльності;
- періодичне скорочення маркетингових бюджетів і нескоординована взаємодія між функціональними підрозділами компаній;
- брак візуальної віддачі від маркетингових заходів на користь відділів збуту, логістики та інших.

На даний момент ще не існує єдиної комплексної і універсальної системи оцінки ефективності міжнародного маркетингу. Втім пропонується декілька концептуальних підходів до оцінювання ефективності маркетингової діяльності:

- за функціональними проявами – такими, як інтенсивність покупок, маркетингові комунікації, адекватність інформації, стратегічна орієнтація, оперативна ефективність. Проте в ній не визначається система показників оцінки окремих напрямів і алгоритм розрахунку ефективності, а лише наводяться індикатори маркетингової активності по функціях (дослідження ринку, асортиментна політика, збутова діяльність, комунікаційна діяльність) і узагальнюючі показники (прибутковості, активності стратегії). Така система оцінювання передбачає розробку алгоритму розрахунку інтегрованого оціночного показника ефективності маркетингу, проте не описує методик практичного застосування (не розроблені шкали для якісної оцінки маркетингу і модель розрахунку зведеного показника ефективності).
- за результатами вдосконалення виробничо-збутової діяльності за наступними напрямами: оптимальне використання потенціалу ринку, в тому числі для нового продукту; підвищення достовірності прогнозних оцінок; знаходження сегменту ринку даного товару; підвищення точності аналізу збалансованості ринку та інше. Проте, очевидним є те, що такий підхід є фрагментарним і не дає повної картини динамічної ефективності, яка передбачає урахування змін всіх показників на основі комплексної моделі.
- за зростанням обсягів продажу і прибутку. Проте, на кінцеві результати впливають крім маркетингу і інші складові потенціалу підприємства менеджмент, кадри,

виробничі можливості (обладнання, технологія), фінанси, тому така оцінка є дуже спрощеною.

- за витратами на маркетинг. При цьому за допомогою економіко-статистичних методів досліджується залежність між витратами на маркетинг і результатом - обсягом продажу або прибутком. Але такий підхід показує оцінку ефективності витрат, а не самої маркетингової діяльності.

Визначальним моментом аналізу ефективності міжнародного маркетингу є формування підходів до формування комплексної методики оцінки заходів міжнародної маркетингової діяльності, змістом якої має бути: (1) *чітке визначення цілей* підприємництва і рівнів задоволення виконанням управлінських функцій; (2) *доцільність організації і проведення тих чи інших маркетингових заходів* в інтернаціоналізованому ринковому середовищі; і (3) *результативність міжнародних операцій*, здійснених за маркетингової підтримки.

Ретельна постановка цілей і завдань, технологічна і методична точність в проведенні тих або інших маркетингових заходів можуть істотно підвищити їх ефективність, ліквідуючи невиправдані непотрібні витрати.

На даному етапі формування національної системи маркетингу дуже важливим є поширення економічних способів впливу на ринкову ситуацію через оптимізацію маркетингових заходів, планування і контроль бюджету маркетингу, проектування і прогнозування розвитку бізнесу в конкурентно напруженому і інтернаціоналізованому ринковому середовищі.

УДК 659.113.3

Кацюба Софія Максимівна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0008-6391-624X

КЛАСИФІКАЦІЯ РЕКЛАМНИХ ЗВЕРНЕНЬ У ПЕРФОРМАНС-МАРКЕТИНГУ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

Трансформація ринкового середовища під впливом цифровізації та геополітичних викликів кардинально змінює підходи до рекламних комунікацій. Перформанс-маркетинг на цифрових платформах стає домінуючою парадигмою рекламної діяльності, вимагаючи нових концептуальних підходів до систематизації рекламних звернень. Існуючі класифікації реклами, сформовані в епоху традиційних медіа, виявляються недостатніми для опису складності сучасного цифрового рекламного ландшафту.

Метою дослідження є розробка комплексної мультикритеріальної класифікації рекламних звернень, яка інтегрує класичні маркетингові критерії зі специфічними характеристиками цифрового середовища та адаптованими принципами з теорії логістики. Така класифікація має практичне значення для формування ефективних рекламних стратегій в умовах високої динамічності та невизначеності ринкового середовища.

Особливу цінність інтеграції адаптованих принципів з теорії логістики до класифікації рекламних звернень становить їхній системний підхід до впорядкування потоків інформації та ресурсів у межах рекламної кампанії. Логістичні критерії—масштаб, ритмічність, регулярність та композиційно-темпоральна організація—дозволяють уніфікувати поняття управління часом, тривалістю та інтенсивністю комунікацій із класичними маркетинговими метриками, забезпечуючи прозору модель планування й контролю. Такий підхід підвищує ефективність розподілу рекламного бюджету, оптимізує хід кампанії в умовах невизначених зовнішніх факторів та створює основу для адаптивної реструктуризації заходів у режимі реального часу, що особливо актуально в періоди високої турбулентності ринку.

Запропонована класифікація ґрунтується на шістнадцяти взаємопов’язаних критеріях, які можна згрупувати у три основні блоки: (1) класичні маркетингові критерії (географічне охоплення, тип цільової аудиторії, широта охоплення, комерційна спрямованість); (2) специфічні характеристики цифрового середовища (формат повідомлення, тривалість, складність сприйняття, ступінь стабільності параметрів); (3) адаптовані логістичні критерії (масштаб кампанії, напрям комунікації, ритмічність та регулярність, композиційно-темпоральна організація)[2].

Ключовою особливістю запропонованого підходу є концепція мультикритеріальної креативності, згідно з якою ефективність рекламної комунікації в перформанс-маркетингу визначається не окремими “яскравими” елементами, а стратегічною інтеграцією параметрів з різних класифікаційних груп. Креативність виникає на перетині множинних характеристик: формату та тривалості, географічного охоплення та складності сприйняття, ритмічності та композиційної організації. Наприклад, поєднання стохастичної регулярності (реактивність на події) з турбулентною структурою повідомлення та національним географічним охопленням створює резонансну кампанію у відповідь на суспільно важливі події, тоді як комбінація B2B орієнтації з довгоформатним відео та елітним позиціонуванням формує комплексну освітню стратегію для професійної аудиторії.

Особливу увагу приділено критеріям, які набувають критичного значення в умовах трансформації ринкового середовища. Критерій ритмічності та регулярності розглядається через два виміри: інтенсивність повторень (бліц-реклама, періодична, безперервна) та передбачуваність появи (детермінована vs. стохастична). Стохастична реклама, що реагує на

непередбачувані події та тренди в режимі реального часу (real-time marketing), стає особливо релевантною в умовах військової агресії та економічної нестабільності. Критерій масштабу рекламної кампанії переосмислюється через призму омніканальності: на відміну від мультиканальної реклами, де канали функціонують ізольовано, омніканальна стратегія забезпечує безшовну інтеграцію онлайн та офлайн точок контакту з єдиним центром даних (CDP), що підвищує утримання клієнтів з 33% до 89%[1].

Критерій композиційно-темпоральної організації поєднує структурну впорядкованість (ламінарна vs. турбулентна) та динаміку показу (рівномірна vs. нерівномірна), створюючи чотири базові комбінації з різними сферами застосування: ламінарно-рівномірна оптимальна для товарів преміум-сегмента, тоді як турбулентно-нерівномірна ефективна для брендів екстрим-спорт категорій. Критерій географічного охоплення набуває нових нюансів в умовах війни: національна реклама може містити контекст, незрозумілий для міжнародної аудиторії (національні символи опору, посилання на події війни), що вимагає розробки різних версій для внутрішньої та зовнішньої аудиторії.

Практична цінність запропонованої класифікації полягає у можливості системного підходу до вибору типу реклами залежно від маркетингових цілей, оптимізації рекламних бюджетів через розуміння специфіки кожного типу та адаптації комунікацій до змін споживчої поведінки. Мультикритеріальна природа класифікації дозволяє маркетологам конструювати унікальні креативні стратегії через комбінацію різнорідних елементів, забезпечуючи як творчу оригінальність, так і бізнесову релевантність — два ключові виміри рекламної креативності в епоху перформанс-маркетингу[3].

Перспективи подальших досліджень пов’язані з емпіричною валідацією запропонованої класифікації через аналіз великих масивів даних про рекламні кампанії на цифрових платформах, розробкою алгоритмів автоматичного підбору оптимальних комбінацій критеріїв для конкретних маркетингових цілей та інтеграцією класифікації з технологіями штучного інтелекту для динамічної оптимізації рекламних стратегій у режимі реального часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 12 Omnichannel marketing campaign examples in 2025 : Superside. URL: https://www.superside.com/blog/omnichannel-marketing-examples (дата звернення: 28.09.2025).
2. Chapter 3: Creative message strategy. URL: https://repository.up.ac.za/server/api/core/bitstreams/090dc6b2-a0bd-442e-9e90-959ccc58fd50/content (дата звернення: 28.09.2025).
3. Rosengren S., Eisend M., Koslow S., Dahlen M. A meta-analysis of when and how advertising creativity works. *Journal of Marketing.* 2020. Vol. 84, № 6. P. 39–56. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920929288

УДК 330.341.1

Кобєлєва Тетяна Олександрівна,
д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0001-6618-0380

Климентова Марія Віталіївна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0009-0008-7581-5315

РОЛЬ ЦІНОВИХ ФАКТОРІВ В МАРКЕТИНГОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВО-ТЕХНІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Науково-технічна діяльність є ключовим елементом інноваційної економіки, адже саме вона формує нові технології, продукти та рішення, які стають основою конкурентоспроможності підприємств і держави загалом [1. 4]. Успішність результатів досліджень і розробок визначається не лише їх науковою новизною, але й здатністю знаходити попит на ринку [2]. Тут особливу роль відіграє маркетингове забезпечення, центральним елементом якого є система ціноутворення. Саме цінові фактори визначають, наскільки доступним та привабливим буде науково-технічний продукт для споживачів, інвесторів та партнерів [3, 5]. В умовах постійної конкуренції та обмежених ресурсів, ефективна цінова політика для науково-технічних результатів набуває вирішального значення. Неправильно визначена ціна може нівелювати навіть найперспективніші розробки, тоді як стратегічно зважене ціноутворення сприяє не лише комерціалізації інновацій, але й розширенню доступу до технологій, залученню нових споживачів та формуванню довгострокових партнерських відносин [4]. Тому дослідження ролі цінових факторів у маркетинговому забезпеченні результатів науково-технічної діяльності є надзвичайно актуальним і практично значущим.

В доповіді визначено основні цінові фактори та надана їх характеристика.

1. Собівартість науково-технічного продукту. Собівартість є базовим фактором, який формує початкову точку для ціноутворення. Вона включає витрати на дослідження, експериментальні розробки, матеріали, оплату праці науковців та інженерів, а також витрати на патентування і випробування. Чим точніше враховані всі статті витрат, тим обґрунтованішим буде рівень ціни. Недооцінка собівартості може призвести до фінансових збитків, тоді як завищення — зменшити попит на продукт. Для результатів науково-технічної діяльності важливим є баланс між відшкодуванням витрат і забезпеченням конкурентної ціни.

2. Попит і платоспроможність споживачів. Попит є визначальним фактором у ринковому ціноутворенні. Навіть високотехнологічний продукт не зможе знайти споживача, якщо ціна значно перевищує його платоспроможність. Тому важливо враховувати сегментацію ринку, аналізувати готовність різних груп клієнтів платити за інноваційні рішення. У сфері науково-технічних послуг попит може формуватися поступово, тому ціноутворення повинно мати гнучкий характер — наприклад, через систему знижок або поетапне підвищення ціни з розширенням впровадження. Такий підхід дозволяє розширити аудиторію і створити умови для стійкого попиту.

3. Конкурентні ціни на ринку. Рівень цін конкурентів є одним з основних орієнтирів при визначенні ціни на інноваційний продукт. Якщо аналогічні технології чи послуги вже представлені на ринку, важливо визначити конкурентоспроможний діапазон цін. Цей фактор впливає не лише на початкову вартість продукту, але й на його позиціонування — преміальний чи масовий сегмент. За відсутності прямих аналогів вартість визначається на основі унікальності та ринкової цінності продукту. Таким чином, орієнтація на конкурентне

середовище дозволяє зменшити ризики виходу на ринок і збільшити ймовірність комерційного успіху.

4. Державна політика та регуляторні умови. Держава може істотно впливати на цінові фактори через податкові пільги, субсидії, грантові програми, а також регулювання цін у стратегічно важливих секторах. Для науково-технічної діяльності підтримка з боку держави часто стає вирішальною у формуванні кінцевої ціни продукту. Наприклад, компенсація частини витрат на дослідження або пільгове кредитування дозволяє знизити собівартість і запропонувати більш конкурентну ціну. Регуляторні умови також визначають швидкість і вартість виходу продукту на ринок (наприклад, витрати на сертифікацію). Це робить державну політику вагомим ціновим фактором.

5. Цінність та унікальність продукту для споживача. Ціна має відображати не лише витрати, а й цінність, яку продукт створює для клієнта. У випадку з науково-технічними результатами важливо враховувати економічний ефект від їх використання: скорочення витрат, підвищення продуктивності, створення нових можливостей. Якщо продукт має унікальні характеристики, він може бути реалізований за вищою ціною навіть за умов жорсткої конкуренції. Тут актуальною стає концепція ціннісно-орієнтованого ціноутворення, коли вартість визначається не лише витратами, а й очікуваними вигодами споживача. Це дає змогу підприємству отримати додатковий прибуток і забезпечити розвиток нових проектів.

6. Життєвий цикл інноваційного продукту. На різних етапах життєвого циклу ціноутворення виконує різні функції. На етапі впровадження ціна може бути заниженою для стимулювання попиту та завоювання ринку. На стадії зростання можливе підвищення ціни за рахунок зростання цінності продукту. У фазі зрілості ціноутворення має підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати стабільний прибуток. На етапі спаду знижки та спеціальні пропозиції стають основним інструментом утримання клієнтів. Таким чином, життєвий цикл є важливим фактором, що визначає динаміку цінової політики.

Цінові фактори відіграють ключову роль у маркетинговому забезпеченні результатів науково-технічної діяльності, оскільки саме вони визначають баланс між витратами виробника та можливостями споживача. Ефективна цінова стратегія дозволяє не лише компенсувати витрати на дослідження, але й створити економічні стимули для подальших інновацій. Врахування собівартості, попиту, конкурентного середовища, державної політики, унікальної цінності та життєвого циклу продукту забезпечує цілісне бачення ринку та знижує ризики невдач при комерціалізації. Перспективними є розробка математичних моделей оптимізації цінової політики для інноваційних продуктів, дослідження поведінкових аспектів споживачів при виборі науково-технічних послуг, а також аналіз впливу міжнародної конкуренції на формування цінових стратегій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. Compliance program : tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
2. Єршова Н.Ю., Лега О.В., Прокопишин О.С., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292
3. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
4. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer / P.G.Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI», 2012. 668 p.
5. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024 № 1(10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27

УДК 338.2:65.01:658.5

Косенко Андрій Васильович,
канд. екон. наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0003-0693-7307

Кобєлєв Валерій Миколайович,
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-3840-4516

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОСУВАННЯ НА РИНОК ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інформаційні технології (ІТ) стали одним із ключових драйверів глобальної економіки, забезпечуючи цифрову трансформацію бізнесу, державного управління та соціальної сфери. Їхній розвиток створює нові моделі виробництва, комунікацій, фінансових і освітніх послуг. Водночас вихід ІТ-продуктів та сервісів на ринок вимагає специфічних маркетингових стратегій, що суттєво відрізняються від традиційних підходів у промисловості чи торгівлі. Особливість ринку ІТ полягає у високій швидкості змін, постійному оновленні технологій, складності для кінцевого користувача та необхідності формування довіри до інновацій. Саме тому маркетингове забезпечення відіграє центральну роль — воно поєднує створення попиту, формування позитивного іміджу, забезпечення комунікацій із цільовими сегментами та підтримку клієнтів. Для України, яка активно розвиває ІТ-сектор і входить до топових експортерів цифрових послуг у Європі, тема маркетингового забезпечення просування ІТ-продуктів є особливо актуальною.

Важливість та значущість зазначеної проблематики пояснюється кількома факторами. По-перше, висококонкурентний характер ІТ-ринку змушує компанії застосовувати інноваційні маркетингові інструменти для швидкого завоювання аудиторії. По-друге, споживачі ІТ-продуктів часто стикаються зі складністю технологій, тому маркетинг має не лише просувати, а й пояснювати користь, функціонал і переваги продукту. По-третє, в умовах глобалізації українські ІТ-компанії працюють на міжнародних ринках, де критично важливим є правильне позиціювання бренду та відповідність очікуванням замовників. По-четверте, стрімкий розвиток цифрових каналів комунікації відкриває нові можливості, але одночасно вимагає швидкої адаптації стратегій до змін поведінки користувачів. Таким чином, маркетингове забезпечення просування інформаційних технологій стає ключовим чинником успіху ІТ-бізнесу в сучасному глобальному середовищі.

Основою будь-якої маркетингової стратегії є глибоке розуміння потреб цільових аудиторій. У сфері ІТ це особливо важливо, адже попит формується не лише на готові продукти, а й на інноваційні рішення, про необхідність яких споживач може ще не знати. Дослідження ринку включає аналіз конкурентів, оцінку трендів цифровізації, визначення болючих точок користувачів (pain points). Завдяки цьому компанія може адаптувати продукт до конкретних сегментів — бізнес-клієнтів, освітніх установ чи індивідуальних користувачів. Методи збору даних включають опитування, аналітику великих даних, фокус-групи, тестування MVP. Правильне визначення цільового ринку підвищує шанси продукту на комерційний успіх та знижує ризики невдалих інвестицій.

На ринку, де часто конкурують схожі за функціоналом рішення, ключове значення має створення унікального бренду. Позиціювання ІТ-продукту повинно підкреслювати його інноваційність, надійність, зручність та безпечність. Брендинг формує довіру клієнтів, особливо в умовах високої інформаційної асиметрії, коли споживачеві складно оцінити

технічну якість продукту. Важливу роль відіграють імідж компанії, прозорість у комунікаціях та наявність історії успішних кейсів. Для міжнародного просування варто враховувати культурні особливості та адаптувати меседжі під різні ринки. У результаті бренд стає не лише «назвою продукту», а й гарантією його цінності для користувача.

ІТ-продукти найчастіше просуваються у цифровому середовищі, що відповідає їхній природі. Основними інструментами виступають SEO, контент-маркетинг, SMM, email-маркетинг, таргетована реклама та маркетплейси. Важливим є застосування аналітики даних для визначення ефективності кампаній та оптимізації бюджету. Цифрові канали дозволяють швидко масштабувати кампанії на міжнародному рівні та здійснювати персоналізовану комунікацію з клієнтами. Водночас конкуренція в онлайн-просторі потребує постійної креативності та інновацій у просуванні — інтерактивного контенту, відеоогляд ів, вебінарів, онлайн-демонстрацій. Цифрові інструменти роблять маркетинг ІТ-продуктів гнучким, вимірюваним і здатним швидко реагувати на зміни ринку.

Особливістю ІТ-продуктів є те, що їхня цінність для клієнта часто розкривається у процесі використання. Тому сервісна підтримка, навчання користувачів і управління клієнтським досвідом стають частиною маркетингового забезпечення. Наявність цілодобової технічної підтримки, зручних інструкцій, FAQ, чат-ботів і відеоуроків підвищує рівень задоволеності клієнтів. Управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management) дозволяє будувати довгострокові відносини та стимулювати повторні продажі. У B2B-сегменті важливими є консультації з інтеграції продукту у бізнес-процеси клієнта. Таким чином, сервіс стає продовженням маркетингу й формує лояльність до бренду.

Маркетингове забезпечення передбачає правильне формування цінової політики, що у сфері ІТ має свої особливості. Замість одноразових продажів часто застосовуються підписки (SaaS-модель), фріміум-стратегія, ліцензійні платежі або оплата за використання. Такі моделі дозволяють залучити ширшу аудиторію та забезпечити стабільний грошовий потік. Важливим є гнучке ціноутворення: знижки для освітніх і державних установ, різні тарифи для малого й великого бізнесу. Крім того, цінова стратегія має враховувати міжнародні відмінності у платоспроможності споживачів. Успішне ціноутворення створює конкурентні переваги й сприяє швидшому поширенню ІТ-продуктів. Ринок ІТ змінюється надзвичайно швидко, тому маркетингові стратегії мають бути адаптивними. Це означає постійний моніторинг трендів, експериментування з новими каналами та форматами просування, швидке реагування на дії конкурентів. Інноваційність проявляється у використанні штучного інтелекту в маркетинговій аналітиці, впровадженні AR/VR-технологій для презентації продуктів, застосуванні автоматизованих CRM-систем. Адаптивність дозволяє не лише втримати позиції на ринку, а й випередити конкурентів. Маркетинг стає інтегрованим у процес розробки продукту, впливаючи на його функціонал і дизайн відповідно до потреб споживачів. Це забезпечує синергію між технічною інновацією та ринковим успіхом.

Проведене дослідження надає всі підстави для формування наступних висновків.

1. Маркетингове забезпечення просування ІТ-продуктів є системою, що охоплює дослідження ринку, брендинг, цифрові комунікації, сервісну підтримку та цінову політику.
2. Особливість ІТ-ринку полягає у високій швидкості змін, тому успішними стають лише ті компанії, які інтегрують маркетинг у всі етапи життєвого циклу продукту.
3. Правильне позиціювання бренду, підкріплене якісною підтримкою клієнтів, створює довгострокову лояльність та формує конкурентну перевагу.
4. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє масштабувати бізнес на міжнародному рівні, що є особливо важливим для українських ІТ-компаній.
5. Цінові моделі, орієнтовані на підписки й гнучкість, сприяють залученню клієнтів і підтримці фінансової стабільності.
6. Перспективи розвитку маркетингового забезпечення в ІТ лежать у площині інновацій — застосуванні штучного інтелекту та автоматизації маркетингових процесів.
7. У результаті ІТ-маркетинг стає не лише інструментом просування, а й важливим фактором стратегічного розвитку та глобальної інтеграції українського ІТ-сектору.

УДК 338.439

Красняк Олена Петрівна,
канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Вінниця, Україна
ORCID: 0000-0003-1645-1431

ГЕОПОЛІТИЧНІ РИЗИКИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПІДПРИЄМНИЦЬКУ ДІЯЛЬНІСТЬ

У глобалізованому світі підприємницька діяльність усе більше залежить від зовнішніх чинників, серед яких особливе місце займають геополітичні ризики. Геополітичні ризики стають визначальним фактором формування підприємницьких стратегій, адже вони здатні призвести як до руйнування усталених економічних зв'язків, так і до виникнення нових можливостей для розвитку бізнесу, що визначаються складною взаємодією політичних, економічних та безпекових процесів на міжнародному рівні і безпосередньо впливають на умови ведення підприємницької діяльності як у національних, так і в транснаціональних масштабах.

Актуальність проблематики полягає у тому, що підприємницькі структури вимушені діяти в умовах підвищеної турбулентності міжнародної політики, торговельних конфліктів, воєнних протистоянь і санкційних обмежень. Тому дослідження природи геополітичних ризиків та їхнього впливу на підприємницьку діяльність є важливим завданням як для науковців, так і для практиків.

О. М. Тулуб наголошує, що до геополітичних ризиків зазвичай відносять такі явища, як неефективність глобального та регіонального управління, колапс чи глибока криза держави, проблеми національного управління, міждержавні, міжетнічні та регіональні конфлікти, міжнародний тероризм, глобальна бідність, нелегальна міграція, поширення зброї масового знищення, продовольчі кризи та інші подібні загрози. Під впливом окреслених ризиків до 2030 року економіка України істотно трансформується внаслідок упровадження робототехніки, штучного інтелекту, технологій машинного навчання, біотехнологій та геноміки [1, с.37].

Вплив геополітичних ризиків на різні сфери бізнесу відзначила також консалтингова компанії KPMG у своєму дослідженні «Ключові геополітичні ризики 2025». Згідно з отриманими результатами, геополітична ситуація і надалі визначатиме напрями бізнес-стратегій. Експерти підкреслюють, що геополітичні ризики тісно взаємопов'язані та взаємозалежні, тому їх не можна аналізувати ізольовано, що зумовлює необхідність ухвалення зважених управлінських рішень на рівні топ-менеджменту підприємства, які повинні використовувати ризик як актив, отримувати стратегічну перевагу в нестабільному середовищі [2].

М.А. Живко, Н.І. Нагірна зазначають, що геополітичні ризики значно впливають на продовольчу безпеку, що виявляється у зростанні вразливості продовольчих систем, нерівномірному впливі на різні регіони та коливаннях на міжнародних продовольчих ринках [3, с.51].

Науковці [4] стверджують, що глобальні зміни в економіці значно впливають на розвиток підприємництва та торгівлі, визначаючи основні напрями розвитку бізнесу, здатність адаптуватися до нових умов ринку. Серед основних чинників, які впливають на ці сфери, варто відмітити економічну нестабільність, розвиток технологій, зміни у міжнародній торгівлі, екологічні проблеми та геополітичні ризики.

На нашу думку, геополітичні ризики – це ймовірність настання несприятливих для бізнесу подій, спричинених міжнародною нестабільністю, конфліктами, змінами у зовнішньополітичних відносинах чи глобальних економічних тенденціях. До основних видів належать: політичні – загострення міждержавних конфліктів, зміна політичних режимів, запровадження санкцій, вихід держав із міжнародних угод; економічні – торговельні війни,

протекціоністські заходи, порушення ланцюгів постачання, нестабільність світових цін на енергоносії та сировину; воєнні – збройні конфлікти та гібридні війни, терористичні загрози, окупаційні ризики, кібератаки на критичну інфраструктуру; енергетичні та ресурсні – залежність від імпорту критично важливих ресурсів, контроль стратегічних ресурсів у геополітично нестабільних регіонах; інституційні – нестабільність міжнародних організацій і регуляторних механізмів, дисбаланс у глобальній системі управління.

Вплив геополітичних ризиків на підприємницьку діяльність є багатогранним, це в першу чергу фінансовий тиск – девальвація національної валюти, обмеження доступу до зовнішніх ринків капіталу, відтоком інвестицій та підвищення вартості кредитування; логістичні проблеми – порушення транспортних коридорів, ускладнення імпорту та експорту, зростання витрат на логістику (пандемія COVID-19, військові конфлікти й торговельні війни); правові обмеження – санкційна політика, зміна митних режимів, посилення регуляторних бар'єрів (підприємці вимушені враховувати зміни у міжнародному законодавстві та санкційній політиці, що створює додаткові витрати); інвестиційні ризики – зменшення привабливості країни для іноземних інвесторів, відтік капіталу (війна, яка досі триває, окуповані території, міграція); стратегічні виклики – необхідність диверсифікації ринків збуту та постачальників, впровадження інноваційних моделей управління ризиками (бізнес вимушений змінювати географію збуту, шукати альтернативних постачальників, застосовувати цифрові технології для забезпечення безперервності роботи).

Основними шляхами мінімізації геополітичних ризиків в підприємницький діяльності вбачаємо: диверсифікація ринків і партнерів, уникнення залежності від одного регіону чи постачальника. Розвиток антикризового та стратегічного планування з урахуванням геополітичних ризиків з використанням сценарного моделювання та прогнозування можливих політичних і економічних змін. Використання інструментів страхування ризиків і посилення державної підтримки. Інноваційні підходи до логістики, цифровізація бізнес-процесів, перехід до більш гнучких моделей управління. Поглиблення міжнародної співпраці та інтеграція у міжнародні ініціативи дозволяють мінімізувати вплив локальних ризиків.

Геополітичні ризики виступають одним із ключових чинників, що визначають умови функціонування сучасного підприємництва. Вплив геополітичних ризиків може бути як деструктивним, спричиняючи фінансові втрати та обмеження бізнес-активності, так і стимулювальним, відкриваючи нові можливості для стратегічної адаптації та інновацій. Ефективне управління геополітичними ризиками вимагає від підприємців високого рівня гнучкості, системного прогнозування та орієнтації на довгострокові перспективи. Успішний підприємець майбутнього – це не лише управлінець чи інноватор, а й стратег, здатний ефективно ідентифікувати геополітичні виклики та трансформувати їх у можливості для зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тулуб О. М. Глобальні виклики XXI століття: тенденції та ризики в умовах інформаційної економіки. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 31–38. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/5.pdf

2. Геополітичні ризики 2025. Як бізнесу перетворити невизначеність у конкурентну перевагу. Звіт KPMG. URL: https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/04/top-geopolitical-risks-2025.html

3. Живко М.А., Нагірна Н.І. Вплив геополітичних ризиків на забезпечення продовольчої безпеки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2024. Випуск 3 (167). С. 46–53. DOI: https://doi.org/10.36818/2071-4653-2024-3-7

4. Короленко О. Б., Андрусенко Н. В., Поліщук І. Г. Вплив глобальних економічних викликів на розвиток підприємницької діяльності у сфері торгівлі. *Актуальні питання економічних наук.* 2024. № 5. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14442689

УДК 658.5:004.9:66(477)

Кучіна Світлана Едуардівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-7619-4361

Верютіна Вікторія Юріївна,
старший викладач
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-8989-9424

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ХІМІЧНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації економіки діджиталізація набуває стратегічного значення для більшості секторів промисловості, зокрема й для хімічної галузі. Вона є однією з ключових галузей промисловості України, оскільки забезпечує широкий спектр продукції – від добрив і полімерів до фармацевтичних компонентів і спеціалізованих матеріалів. Ефективність і конкурентоспроможність хімічних підприємств значною мірою залежать від здатності впроваджувати інноваційні технології управління та цифрові рішення.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що цифрові технології відкривають нові можливості для підвищення продуктивності, скорочення витрат, оптимізації логістики, управління ресурсами та забезпечення екологічної безпеки виробництва. Українські підприємства часто стикаються з низкою викликів: застарілою матеріально-технічною базою, недостатнім рівнем інвестицій у модернізацію, браком кваліфікованих кадрів у сфері IT та автоматизації. Крім того, сучасні ринкові умови вимагають від хімічних підприємств високої гнучкості, прозорості та здатності швидко адаптуватися до змін.

Зважаючи на ці виклики, важливо дослідити особливості впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, виявити їхні ключові переваги та ризики, а також визначити напрями розвитку діджиталізації у хімічній промисловості України.

Мета дослідження – проаналізувати особливості діджиталізації бізнес-процесів у хімічній промисловості України, визначити основні проблеми та окреслити перспективні напрями розвитку.

Одним з ключових елементів діджиталізації є впровадження систем ERP, CRM та MES дозволяє інтегрувати фінансові, виробничі й логістичні процеси. Для хімічної галузі це особливо актуально, оскільки виробництво характеризується високою ресурсоємністю та потребою у точному плануванні. Завдяки цифровим платформам підприємства здійснюють гнучке управління закупівлями, контролюють постачання сировини, оптимізують енергоспоживання та зменшують витрати. Наприклад, ПАТ «Рівнеазот» застосовує інструменти цифрового планування виробничих процесів, що дозволяє ефективніше керувати ресурсами [3].

У хімічній промисловості контроль параметрів є критично важливим, адже від точності режимів залежать якість продукції та безпека. Використання IoT, Big Data й алгоритмів штучного інтелекту забезпечує моніторинг у режимі реального часу. Це дозволяє прогнозувати відхилення, своєчасно вживати заходів і зменшувати аварійні ризики. На підприємствах групи Ostchem діють автоматизовані системи контролю стану обладнання, що підвищує безпеку виробництва й знижує кількість простоїв [3].

Цифрові технології застосовуються для зниження впливу виробництва на довкілля та відповідності міжнародним екологічним стандартам (ISO 14001). Системи моніторингу

викидів, управління відходами та енергозбереження дають змогу реалізовувати принципи «зеленої економіки». Так, ПАТ «Сумихімпром» використовує автоматизовані системи контролю екологічних показників, що підвищує прозорість виробництва і відповідність європейським вимогам [4].

Попри переваги, діджиталізація у хімічній промисловості України відбувається повільно. Серед бар'єрів: недостатнє фінансування та інвестиції; обмежений доступ до новітнього ПЗ та обладнання; низький рівень цифрових компетенцій персоналу; невідповідність нормативно-правової бази вимогам цифрової економіки [1; 2]. Через це лише частина підприємств здійснює комплексну цифрову трансформацію, інші ж обмежуються окремими автоматизаційними проєктами.

У світі хімічна промисловість дедалі більше орієнтується на концепції «розумних фабрик» (Smart Factory), цифрових двійників (Digital Twins), блокчейну й штучного інтелекту. Використання цифрових двійників дає змогу моделювати виробничі процеси, оптимізувати ресурси та прогнозувати ефективність модернізацій. Блокчейн може забезпечити прозорість у постачанні сировини та продажу продукції. В Україні перші кроки в цьому напрямі здійснюють підприємства «Дніпроазот» та «Укрхімтрансаміак», де тестуються цифрові моделі управління виробництвом [5; 6].

Діджиталізація бізнес-процесів у хімічній промисловості України є необхідною умовою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та екологічної безпеки підприємств. Використання цифрових технологій сприяє оптимізації виробничих і логістичних процесів, підвищенню якості продукції, зниженню витрат та покращенню умов праці. Водночас воно відкриває можливості для інтеграції українських підприємств у глобальні ланцюги створення доданої вартості.

Розширене впровадження цифрових інструментів дозволяє підприємствам здійснювати стратегічне планування на основі великих масивів даних, впроваджувати інноваційні підходи до контролю виробничих процесів і формувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на сталість і екологічну відповідальність.

Водночас процес діджиталізації вимагає значних інвестицій, модернізації інфраструктури, підготовки висококваліфікованих кадрів і вдосконалення нормативно-правової бази. Без подолання цих бар'єрів цифрова трансформація буде відбуватися повільними темпами та залишатиметься фрагментарною.

Таким чином, успішна реалізація цифрової трансформації хімічної галузі України можлива лише за умови комплексного підходу, що включає модернізацію технологій, інвестиції у людський капітал, підтримку з боку держави та розвиток партнерства з міжнародними компаніями. Це дозволить не лише забезпечити конкурентоспроможність вітчизняних підприємств, а й сформувати умови для їхнього сталого розвитку у майбутньому. [2; 5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гриценко О.А. Цифрова трансформація економіки: виклики та перспективи *Економіка України*. 2021. №3. С. 15–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_
2. Гусєва О. Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 33–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018_1_7
3. Офіційний сайт групи OSTCHEM. URL: https://www.ostchem.com
4. Офіційний сайт ПАТ «Сумихімпром». URL: http://sumykhimprom.com.ua
5. Industry 4.0 in Chemicals. Deloitte Insights. 2020. URL: https://www2.deloitte.com6.
6. Digitalization in the Chemical Industry. Accenture Report. 2021. URL: https://www.accenture.com
7. Полінкевич О. М. Механізми адаптації бізнес-процесів промислових підприємств до нової економіки : монографія. Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2014. 448 с. URL: http://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/10082

УДК 658.012.4-021.6::004.8

Кучкова Ольга Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-9249-0216

Білоусов Ярослав Сергійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна

МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується посиленням інтенсивності геополітичних, технологічних та соціальних змін, що формують середовище високої невизначеності для функціонування ринкових суб'єктів. У цих умовах традиційні підходи до управління ефективністю підприємств часто виявляються недостатньо адаптивними та оперативними. Ключовим викликом стає не лише оцінка поточної ефективності, але й прогнозування та активне формування її майбутнього стану — тобто, управління її трансформацією. Ця трансформація має бути спрямована на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та здатності до швидкого відновлення в умовах зовнішніх потрясінь.

Одночасно, четверта промислова революція (Industry 4.0) активізувала процеси диджиталізації, запропонувавши новий інструментарій для вирішення складних управлінських завдань. Серед них центральне місце посідають інтелектуальні інформаційні системи (ІІС), що базуються на методах штучного інтелекту, машинного навчання, обробки великих даних (Big Data) та побудови прескриптивних аналітичних моделей. Дані системи здатні не просто обробляти інформацію, але й генерувати знання, виявляти складні залежності та пропонувати оптимізаційні рішення в режимі, близькому до реального часу. Потенціал ІІС для цілеспрямованого управління трансформацією ефективності діяльності підприємств розкритий недостатньо. Виникає нагальна потреба в розробці спеціалізованих моделей та методів, які б формалізували цей процес, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Для моделювання трансформації ефективності необхідно використовувати ІІС, здатні не лише до опису та аналізу минулого стану (descriptive analytics), але й до прогнозування майбутніх сценаріїв (predictive analytics) та формування рекомендацій щодо дій (prescriptive analytics). Проаналізувавши класифікацію за їх функціональним призначенням у контексті управління ефективністю можна виділити найперспективніших типів ІІС

1. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) та їх розвиток – прескриптивні аналітичні системи. Цей клас систем є найбільш прямопризначеним для моделювання трансформації, оскільки орієнтований саме на вибір оптимальних рішень. Системи прескриптивної аналітики, оптимізаційні моделі, симуляція (Monte Carlo), штучний інтелект для прийняття рішень. Пряме моделювання наслідків різних управлінських рішень (наприклад, зміна ціни, інвестиції в логістику, оптимізація витрат) на ключові показники ефективності (KPI), такі як ROI, рентабельність, продуктивність. Система не просто прогнозує, але й рекомендує конкретні дії для досягнення цільового стану ефективності.

2. Системи на основі машинного навчання (ML) та прогностичного аналізу. Ці системи становлять основу для прогнозування майбутніх тенденцій, що є критично важливим етапом моделювання трансформації. Моделювання майбутніх значень показників (наприклад, обсягу продаж, витрат, попиту) на основі історичних даних та зовнішніх факторів. Аналіз великих масивів даних для виявлення факторів, що найбільш сильно впливають на ефективність, що дозволяє керувати саме цими "драйверами" трансформації.

3. Експертні системи та системи знань. Класичні експертні системи дещо застаріли, їхні принципи інтегровані в сучасні системи управління знаннями. Формалізація найкращих практик (best practices) і досвіду експертів у вигляді правил. Це дозволяє моделювати ефективність не лише на основі даних, але й на основі структурованих знань, наприклад, для оцінки ризиків або вибору стратегії в стандартних ситуаціях.

4. Інтелектуальні системи управління бізнес-процесами (iBPMS). Ці системи поєднують управління процесами з аналітикою в реальному часі. Основними технологія є : Process mining, автоматизація бізнес-процесів (RPA) з елементами AI, моніторинг у реальному часі. Завдяки цим технологіям моделювання та аналізу фактичного виконання бізнес-процесів, призводить до виявлення "вузьких місць" і неефективних операцій. Пропозиція щодо оптимізації процесів безпосередньо впливає на операційну ефективність і продуктивність.

5. Когнітивні платформи та системи з глибоким навчанням. Це найбільш просунутий клас систем, здатний до складних форм "мислення". Ключовими технологіями є глибокі нейронні мережі, обробка природної мови (NLP), комп'ютерний зір. Комплексне моделювання ефективності з урахуванням неструктурованих даних (звіти, новини, відгуки клієнтів, зображення).

Представлені типи ІІС можна систематизувати за рівнем їхнього впливу на управління ефективністю.

Таблиця 1 – Систематизація за рівнем впливу на ефективність

Тип ІІС	*Основна функція в моделюванні ефективності*	*Рівень впливу на трансформацію*
Прогностичні системи (ML)	Прогнозування майбутніх значень KPI	Тактичний. : Відповідь на питання "Що станеться?"
Інтелектуальні iBPMS	Оптимізація операційних процесів	Операційний: Відповідь на питання "Де неефективно?"
Прескриптивні системи (DSS)	Рекомендація дій для досягнення цілей	Стратегічний: Відповідь на питання "Що робити?"
Когнітивні платформи	Комплексне моделювання на основі всіх типів даних	Інноваційний/Трансформаційний: Відповідь на питання "Які нові можливості існують?

Джерело: складено авторами.

Найбільш перспективним для задач моделювання трансформації ефективності є комбінований підхід, що інтегрує різні типи ІІС. Прогностичні моделі на основі ML формують інформаційну базу для прогнозу, яка потім використовується прескриптивними системами для генерації оптимальних рішень. Інтелектуальні iBPMS забезпечують зв'язок між стратегічними рішеннями та операційною діяльністю. Таким чином, створення інтегрованої архітектури ІІС, що поєднує ці компоненти, є ключем до ефективного управління трансформацією ефективності сучасного підприємства.

Таким чином, представлене дослідження спрямоване на вирішення важливої науково-практичної проблеми підвищення адаптаційного потенціалу підприємств шляхом інтеграції передових інформаційних технологій в процес стратегічного управління ефективністю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.
2. Anthony R. N., Govindarajan V., Hartmann F. G., Kraus K., Nilsson G. Management Control Systems. McGraw-Hill Education, 2014.
3. Попов С. О., Григоренко О. В. Управління ефективністю бізнесу: сучасні концепції та інструменти. Київ : Центр учбової літератури, 2020.

УДК 658.7:004

Кучкова Ольга Вікторівна,
канд. екон. наук, доцент
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-9249-0216

Живцов Валентин Олегович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та посиленням геополітичних викликів, які суттєво впливають на функціонування глобальних ринків. Цифрова трансформація стала ключовим фактором адаптації економічних систем до нових реалій, зокрема у сфері управління ланцюгами постачання. Глобалізація, політична нестабільність, торговельні обмеження та технологічні інновації створюють складне середовище, в якому ринкові суб'єкти змушені переосмислювати свої стратегії та операційні моделі [1].

Цифрова трансформація ланцюгів постачання передбачає інтеграцію передових технологій, таких як штучний інтелект, Інтернет речей (IoT), блокчейн та великі дані, для підвищення ефективності, прозорості та стійкості логістичних процесів. Водночас геополітичні виклики, зокрема торговельні війни, санкції, регіональні конфлікти та порушення глобальних ланцюгів постачання, створюють додаткові бар'єри для впровадження цих інновацій. У таких умовах виникає потреба у комплексному дослідженні впливу цифрової трансформації на поведінку ринкових суб'єктів, їх адаптивність та конкурентоспроможність.

Сучасні геополітичні виклики (війни, санкції, торгівельні обмеження, дестабілізація ключових транспортних маршрутів) кардинально змінюють логіку функціонування глобальних ланцюгів поставок. Замість парадигми мінімізації витрат та оптимізації "just-in-time" на перший план виходить завдання забезпечення стійкості (resilience), безпеки та адаптивності. Цифрова трансформація перестає бути лише інструментом ефективності, а стає критичним фактором виживання бізнесу. Її особливості в нових умовах визначаються необхідністю відповіді на конкретні геополітичні ризики [2].

Основними особливостями цифрової трансформації на сьогоднішній час є:

1. Зміна пріоритету: від ефективності до стійкості та візібільності. Раніше цифровізація була спрямована на скорочення витрат, часу циклу та підвищення продуктивності, сучасний підхід зміщується на створення "цифрового двійника" ланцюга поставок, що забезпечує повну ендо-енд візібільність (end-to-end visibility) в реальному часі. Це дозволяє миттєво виявляти порушення в будь-якій ланки (блокада порту, зупинка виробництва у постачальника) і швидко перепланувати логістичні маршрути.

2. Інтелектуальне прогнозування ризиків та управління сценаріями. Геополітична нестабільність вимагає проактивного підходу. Це реалізується через застосування AI/ML для аналізу геополітичних даних. Системи аналізують новинні потоки, дані санкційних списків, політичні ризики країн для прогнозування потенційних загроз ланцюгам поставок. Цифрові платформи дозволяють проводити симуляції наслідків різних подій (наприклад, закриття кордону, підвищення мит) і заздалегідь розробляти плани дій для кожного сценарію. Це перетворює ланцюг поставок з реактивного на антикризовий.

3. Децентралізація та диверсифікація за допомогою цифрових платфор. Геополітичні виклики змушують компанії відмовлятися від залежності від одного регіону чи постачальника.

Digital-платформи (на кшталт CLM - Continuous Logistics Management) спрощують пошук, перевірку та інтеграцію нових постачальників з альтернативних регіонів.

4. Автономізація логістики для зменшення геополітичного впливу. Людський фактор та залежність від інфраструктури певних країн є уразливим місцем. Дрони, безпілотні вантажівки та судна зменшують залежність від політично нестабільних транспортних коридорів і можуть працювати в умовах, де ризик для людей є високим. Автоматизовані складські комплекси можуть функціонувати незалежно від міграційних потоків та географії ринку праці, що особливо важливо в умовах війни або епідемій [3].

5. Підвищення кібербезпеки як основа стійкості. Перехід на цифрові платформи робить ланцюги поставок вразливими для кібератак, які стали інструментом геополітичної боротьби. Інвестиції в кібербезпеку стають обов'язковим елементом трансформації, а не опцією. Це включає захист даних, систем управління транспортом та складською інфраструктурою від цілеспрямованих атак [4].

Таким чином, в умовах геополітичних викликів цифрова трансформація набуває вимушено проактивного та стратегічного характеру. Її головною особливістю стає не просто автоматизація окремих процесів, а створення інтелектуальної, адаптивної та децентралізованої логістичної екосистеми, здатної не лише протистояти зовнішнім потрясінням, але й швидко відновлюватися після них. Технології з інструменту економії коштів перетворюються на інструмент управління геополітичними ризиками та забезпечення бізнес-континуючості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bier T., Lange A., Glock C. H. Methods for mitigating disruptions in complex supply chain structures: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2020. Vol. 58, No. 6. P. 1835–1856.
2. Dolgui A., Ivanov D. 5G in Supply Chain 5.0: the Next Generation of Business Model Transformation. *International Journal of Production Research*. 2022. Vol. 60, No. 8. P. 2457–2471.
3. Dubey R., Gunasekaran A., Childe S. J. et al. Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*. 2019. Vol. 30, No. 2. P. 341–361.
4. Крикавський Є. В., Фіщенко О. С., Чухрай Н. Л. Цифрова трансформація логістики та управління ланцюгами поставок: сучасний стан та перспективи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Економіка та менеджмент*. 2021. № 5. С. 1–12.

УДК 338.1:004.738

Майстро Руслана Григорівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID:0000-0002-3645-0279

ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війна в Україні з 2022 року значно вплинула на економічне середовище, змусивши підприємства шукати нові способи виживання та розвитку. Діджиталізація бізнес-процесів стала ключовим інструментом адаптації та стійкості. Цифрові технології дозволяють зберігати операційну ефективність, знижувати витрати та підтримувати зв'язок з клієнтами навіть у складних умовах.

Одним із ключових напрямів діджиталізації бізнес-процесів є автоматизація внутрішніх операцій підприємств. Впровадження ERP-систем, таких як SAP або Microsoft Dynamics, дозволяє компаніям автоматизувати фінансові, складські та виробничі процеси, що значно зменшує залежність від людського фактору та підвищує точність і оперативність обробки даних. Паралельно з цим багато малих і середніх підприємств, які раніше працювали виключно в офлайн-форматі, активно переходять до електронної комерції через платформи на кшталт Prom.ua, Rozetka або Etsy, що дає змогу не лише зберегти існуючі канали збуту, а й суттєво розширити аудиторію споживачів. Для забезпечення гнучкості роботи та віддаленого доступу до даних підприємства все частіше використовують хмарні технології, такі як Google Workspace або Microsoft 365, що дозволяє безпечно зберігати інформацію та ефективно координувати робочі процеси в умовах віддаленої або розподіленої роботи. Одночасно з цим важливим аспектом цифрової трансформації є впровадження сучасних платіжних систем, таких як LiqPay, Portmone або Monobank, які забезпечують швидке й безпечне проведення фінансових операцій та знижують ризики, пов’язані з фізичними розрахунками, що особливо актуально в умовах воєнного часу інші [2].

Таким чином, комплексне впровадження цифрових інструментів – від автоматизації внутрішніх процесів до електронної комерції, хмарних технологій і цифрових платежів – дозволяє підприємствам не лише підтримувати ефективність діяльності в складних умовах, а й активно розвиватися та адаптуватися до змінного ринкового середовища. Так, одним із ключових напрямів діджиталізації бізнес-процесів в умовах війни є автоматизація внутрішніх операцій підприємств. Впровадження ERP-систем, таких як IT-Enterprise, SAP або Microsoft Dynamics, дозволяє компаніям оптимізувати фінансові, виробничі та складські процеси, зменшити залежність від людського фактору та підвищити точність обліку і планування. Наприклад, агропромислова компанія «Миронівський хлібопродукт» (МНР) використовує ERP-рішення для управління виробництвом і логістикою, інтегруючи системи Oracle NetSuite для автоматизації планування постачань та обліку запасів, що дозволяє забезпечувати стабільні поставки продукції навіть у складних умовах війни.

Паралельно з цим багато малих і середніх підприємств, які раніше працювали виключно офлайн, швидко перейшли до електронної комерції через платформи на кшталт Prom.ua, Rozetka або Etsy. Це дозволило не лише зберегти канали збуту, а й розширити аудиторію. Прикладом у реальному секторі є компанія «Київхліб», яка запровадила онлайн-замовлення хлібобулочних виробів та інтегрувала систему доставки Glovo API, що дало змогу підтримувати продажі та забезпечувати швидку логістику навіть під час воєнних обмежень [1;3].

Для забезпечення гнучкості роботи та віддаленого доступу до даних підприємства широко використовують хмарні технології, такі як Google Workspace, Microsoft 365, а також платформи AWS і Azure, що дозволяє організовувати ефективну координацію між відділами

та офісами, зберігати дані у безпечному середовищі та швидко реагувати на зміни ринкових умов. Наприклад, фармацевтична компанія «Фармак» використовує Microsoft Power BI для аналітики виробничих даних і хмарний сервер Azure для збереження інформації про контроль якості продукції, що забезпечує безперервність виробничих процесів навіть у кризових ситуаціях. Ще одним прикладом є компанія «ДТЕК Енерго», яка використовує IoT-сенсори, SCADA-системи та мобільні додатки для віддаленого контролю виробництва електроенергії, що дозволяє підвищити безпеку працівників і стабільність енергопостачання. Їхній досвід демонструє, як діджиталізація допомагає підтримувати ефективність і безперервність діяльності навіть у воєнний час. Попри очевидні переваги діджиталізації, підприємства стикаються з низкою викликів та бар'єрів, які можуть уповільнювати процес цифрової трансформації. Перш за все, недостатній рівень цифрової зрілості серед персоналу часто стає обмеженням для ефективного використання нових технологій. Працівники потребують додаткового навчання та практичних навичок для роботи з ERP-системами, хмарними платформами чи аналітичними інструментами. Крім того, обмежений доступ до високошвидкісного інтернету у деяких регіонах України ускладнює впровадження хмарних сервісів, віддаленої роботи та онлайн-комунікацій з клієнтами. Важливим бар'єром також є високі початкові витрати на впровадження цифрових рішень, особливо для малих і середніх підприємств, де фінансові ресурси обмежені. Нарешті, ризики кібербезпеки та необхідність захисту даних стають критично важливими, адже зростання кількості цифрових операцій підвищує вразливість до атак і шахрайства [4].

Для подолання цих викликів підприємствам рекомендується системно інвестувати в навчання персоналу, щоб підвищити цифрові компетенції і забезпечити ефективне використання нових технологій. Корисним є також використання державних програм підтримки, таких як «Дія.Бізнес», що надають консультації та фінансування для цифрової трансформації. Співпраця з технологічними партнерами допомагає впроваджувати інноваційні рішення та отримувати експертну підтримку, а розробка стратегії кібербезпеки дозволяє захистити компанію від потенційних загроз, забезпечуючи безперервність бізнес-процесів навіть у складних умовах.

Таким чином, діджиталізація бізнес-процесів в умовах війни виступає ключовим інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності українських підприємств. Впровадження сучасних технологій дозволяє оптимізувати внутрішні операції, підвищувати точність і швидкість обробки даних, а також ефективно координувати діяльність між різними відділами та локаціями. Разом із цим, ефективне впровадження цифрових технологій потребує системної роботи над підвищенням цифрової компетентності персоналу, забезпеченням кібербезпеки та подоланням технічних та фінансових бар'єрів. Діджиталізація не лише відповідає на виклики сучасного часу, а й відкриває нові можливості для розвитку, зміцнення позицій на ринку та довгострокової стабільності українських підприємств у нестабільному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шахно А. Діджиталізація бізнес-процесів в умовах кризи. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах глобалізації». Тернопіль : ТНТУ, 2022. С. 206–208. DOI: https://doi.org/10.32750/2022-0127
2. Шимановська-Діанич Л. М. Проактивність в умовах діджиталізації економіки. *Економіка та управління підприємствами.* Полтава : ПУЕТ, 2024. С. 243–256. DOI: https://doi.org/10.32750/2024-0127
3. Лойко В. В., Александров Б. В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2023. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0612
4. Шевченко О. Л. Цифровізація бізнес-процесів під час війни. Конференція з управління процесами. Київ, 2022. DOI: https://doi.org/10.32750/2022-1208

УДК 338

Мальчик Мар'яна Василівна,
д-р екон. наук, професор,
Національний університет водного господарства та природокористування
м. Рівне, Україна
ORCID: 0000-0002-0917-191X

Мельник Світлана Русланівна,
здобувачка другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Національний університет водного господарства та природокористування
м. Рівне, Україна

LINKEDIN OUTREACH ЯК ІНСТРУМЕНТ ВПЛИВУ НА ПРОЦЕСИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У B2B-СЕГМЕНТІ

У сучасному бізнес-середовищі соціальні мережі стали важливим інструментом для взаємодії між професіоналами, і серед них особливу роль займає LinkedIn. Як платформа для професійного нетворкінгу, LinkedIn дає можливість будувати персональний бренд, встановлювати довіру і впливати на процеси прийняття рішень у бізнесі. Особистий бренд у LinkedIn виступає індикатором експертності, що впливає на рівень довіри з боку партнерів, колег і потенційних клієнтів. У контексті B2B це набуває особливої ваги, адже рішення про співпрацю часто базуються не лише на репутації фірми, а й на публічному іміджі її представників.

Відтак, LinkedIn перетворюється на важливий канал впливу, що здатен формувати довготривалі ділові зв'язки та відкривати нові можливості для бізнесу. LinkedIn об'єднує понад 850 мільйонів користувачів по всьому світу, з яких 65 мільйонів – це особи, що приймають рішення у B2B-сфері [1; 2]. Платформа активно використовується для бізнес-маркетингу, просування брендів та розвитку ділових зв'язків. Аналітики Statista прогнозують, що кількість користувачів LinkedIn збільшиться ще на 171,9 мільйона до 2028 року, що підтверджує значущість платформи для бізнесу [3]. Згідно з глобальними даними, майже 92% учасників бізнесів використовують цю платформу у своїх маркетингових стратегіях, застосовуючи її для просування бренду, залучення клієнтів та розвитку ділових зв'язків [4].

У цьому контексті outreach у LinkedIn – стратегія взаємодії з потенційними клієнтами та партнерами через персоналізовані комунікації – стає ефективним інструментом для впливу на бізнес-процеси. Ми пропонуємо LinkedIn outreach розглядати як процес цілеспрямованої комунікаційної взаємодії з окремими профілями або фірмами, що спрямована на формування та розвиток ділових зв'язків, укладення партнерських відносин і досягнення визначених бізнес-цілей. Це стратегічно організована взаємодія, що зазвичай застосовується для генерації потенційних клієнтів (лідів), пошуку професійних можливостей, розвитку підприємницької діяльності або встановлення партнерств. Отже, LinkedIn outreach є важливим інструментом для побудови професійної мережі та досягнення значущих результатів у бізнес-середовищі.

Важливо зазначити, що outreach – це не лише процес залучення нових контактів, але й спосіб побудови довіри до особистого бренду через стратегічні дії, такі як створення контенту, взаємодія з аудиторією та публікації аналітичних матеріалів.

Особистий бренд, в свою чергу, є основою для ефективного outreach процесу. Його значення у B2B-сегменті важко переоцінити, оскільки саме через персональний бренд можна продемонструвати свою експертність, надійність та професіоналізм. У B2B-середовищі, де прийняття рішень є більш раціональним і орієнтованим на конкретні вигоди, персональний бренд часто визначає, чи буде встановлено партнерство з тим чи іншим професіоналом чи фірмою.

Першим етапом у стратегії outreach є оптимізація профілю на LinkedIn. Профіль має бути не лише заповнений, але й професійно оформлений (використання якісного фото,

заповнення розділів досвіду та освіти, створення чіткої комунікаційної стратегії, що демонструє компетентність і готовність до співпраці). Оптимізація профілю дозволяє покращити видимість на платформі і залучити більше потенційних партнерів та клієнтів, оскільки LinkedIn використовує спеціальні алгоритми для підвищення видимості повноцінно заповнених профілів, що містять ключові слова.

Другим важливим етапом є персоналізація запитів на підключення. Важливо, щоб перший контакт був не лише коректним, але й релевантним для цільової аудиторії. Надсилання масових запитів на підключення без персоналізації є менш ефективним. За допомогою індивідуальних запитів можна більш успішно привернути увагу та запустити процес взаємодії. Важливо також враховувати, що надмірна активність в цьому процесі може бути сприйнята як спам, що знижує ефективність аутрічу.

Зрозуміло, що контент є основним інструментом для підвищення ефективності outreach. Контент-стратегія для LinkedIn повинна включати різноманітні формати: текстові публікації, аналітичні статті, відео, опитування та інфографіку. Це дозволяє не лише підвищити видимість, але й створити враження експертності та залучити потенційних клієнтів до взаємодії. Регулярні публікації підвищують шанси на вплив на аудиторію, оскільки платформа надає перевагу активним профілям.

Залучення потенційних партнерів у LinkedIn неможливе без стабільної взаємодії. Регулярне оновлення контенту та комунікацій підвищує шанс на взаємодію з бізнес-цільовою аудиторією. Найкращі результати демонструють профілі, які публікують контент на регулярній основі, навіть якщо це відбувається лише кілька разів на тиждень.

Одним з основних показників ефективності outreach-стратегії є взаємодія з публікаціями, зокрема кількість лайків, коментарів і поширень. Публікації з високим рівнем взаємодії мають більші шанси на потрапляння в рекомендації, що підвищує видимість профілю. LinkedIn використовує алгоритми для оцінки активності користувачів. Чим активніше взаємодіє профіль (публікації, коментарі, запити на підключення), тим вища його видимість у стрічці новин. Алгоритми надають перевагу тим профілям, які активно залучають аудиторію та взаємодіють з іншими користувачами.

Отже, outreach у LinkedIn – це потужний інструмент для формування особистого бренду та впливу на процеси прийняття рішень у B2B-сегменті. Для ефективної реалізації цієї стратегії необхідно не лише оптимізовувати профіль, але й активно публікувати контент, персоналізовувати комунікації та взаємодіяти з аудиторією. Регулярність публікацій, активна взаємодія та використання персоналізованих запитів забезпечуватимуть на постійній основі визначальний успіх аутрічу на LinkedIn у B2B.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. About LinkedIn. URL: https://bit.ly/3SATdxr (дата звернення: 30.09.2025).
2. Статистика LinkedIn і факти, які повинні знати власники бізнесу B2B. 2024. URL: https://bit.ly/4jUV645 (дата звернення: 30.09.2025).
3. 52 statystyki LinkedIn,które marketerzy powinni znać w 2022 r. URL: https://bit.ly/3S0o0DI (дата звернення: 30.09.2025).
4. LinkedIn Annual Revenue. URL: https://bit.ly/4jUVwHH (дата звернення: 30.09.2025).

УДК 004:339.9:327

Набок Інна Іванівна,
канд. екон. наук, доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-3640-9823

Кравцов Андрій Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-1034-4535

АДАПТАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ІТ-СЕКТОРУ ДО ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ І ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

ІТ-сфера є однією з провідних галузей національної економіки, демонструючи стійку динаміку розвитку навіть за умов зовнішніх і внутрішніх викликів. Цей сектор забезпечує суттєву частку валютних надходжень від експорту послуг, продовжуючи адаптацію до змін та зберігаючи високу конкурентоспроможність на міжнародному ринку.

Доходи ІТ-компаній в Україні демонстрували стабільну тенденцію до зростання, починаючи з 2019 року, навіть за умов поглиблення кризових явищ та повномасштабної війни. Найбільш значне зростання було зафіксовано у 2021 році, коли обсяг доходів збільшився з 4,4 млрд до 6,1 млрд дол. США, що становить приріст на 38,6 %.

Попри повномасштабне вторгнення у 2022 році, втрати ІТ-індустрії виявилися мінімальними – обсяг доходів скоротився лише на 0,2 млрд дол. США у порівнянні з попереднім роком, що засвідчує високий рівень адаптивності та життєздатності галузі в умовах війни. Згідно з даними Національного банку України, у 2024 році обсяг валютних надходжень від експорту послуг ІТ-індустрії становив 6,4 млрд дол. США. Це на 4,2 % (або 280 млн дол. США) менше порівняно з аналогічним показником 2023 року. Варто зазначити, що темпи скорочення сповільнилися: якщо у 2023 році падіння сягало 8,5 %, то в 2024 році воно є суттєво менш вираженим [1]. Попри незначне зниження, ІТ-сектор залишається провідним експортером послуг в Україні та ключовим джерелом валютних надходжень.

Попри початок повномасштабного вторгнення, інвестиційна активність у 2022 році не припинилася повністю: хоча загальний обсяг залучених коштів знизився до 77,7 млн дол. США, а кількість угод скоротилася до 38, ринок продовжив функціонувати. Це свідчить про обережну, проте не критичну реакцію інвесторів, а також про високий рівень гнучкості та стійкості українських ІТ-компаній до кризових змін.

Показник зростання на рівні 8,2 % у доларовому еквіваленті у воєнний період є свідченням не лише стабільності, а й виняткової спроможності галузі зберігати темпи розвитку. Частково такий результат пояснюється девальвацією національної валюти, що зумовило зростання реальної ваги валютних надходжень в гривневому вимірі.

Крім того, українські ІТ-компанії залучили близько 1,5 млрд дол. США венчурних інвестицій за останні шість років [2]. Як внутрішні, так і міжнародні інвестори все активніше розглядають Україну як перспективну платформу для венчурного фінансування, що сприяло значному розширенню кола активних гравців на інвестиційному ринку.

Упродовж 2023-2024 років спостерігається поступове відновлення інвестиційної динаміки. У 2023 році було укладено 57 угод на суму 265,3 млн дол. США, а в 2024 році – 56 угод на 411,2 млн дол. США [2]. Ці показники майже відповідають рівню, зафіксованому до початку повномасштабної війни, що свідчить про повернення довіри інвесторів до українського ринку та незгасаючий інтерес до технологічних рішень, сформованих у відповідь на виклики воєнного часу.

На рис. 1 представлено галузеву структуру венчурних та приватних інвестицій у межах українського IT-сектору станом на 2024 рік. Загальна кількість зафіксованих угод становить 56, що свідчить про стабільний рівень інвестиційної активності, незважаючи на воєнні умови.

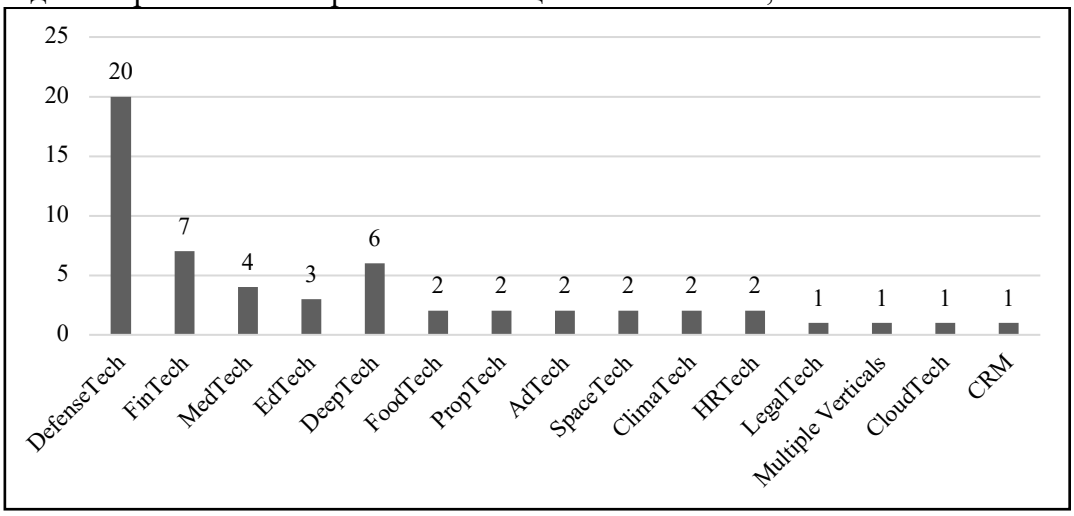


Рис. 1 – Кількість угод з венчурного та приватного капіталу в українському IT-секторі за сегментами у 2024 році, од.

Джерело: побудовано за даними [2].

Подана візуалізація відображає не лише концентрацію капіталу в провідних сегментах IT-галузі, а й фіксує динаміку формування нових ніш, які поступово починають приваблювати інвесторів. Це свідчить про структурну трансформацію ринку та посилення його диверсифікації в умовах кризового середовища.

У 2024 році сектор оборонних технологій (DefenseTech) став провідним напрямом венчурного інвестування, на нього припало 20 із 56 зафіксованих угод, що становить 35,7 % від загальної кількості. Така концентрація капіталу свідчить про трансформацію інвестиційних орієнтирів у відповідь на виклики повномасштабної війни: оборонна інноваційна сфера перетворюється на пріоритетну як для державного сектору, так і для приватних інвесторів. Інтенсивний розвиток DefenseTech зумовлений також цільовою державною підтримкою, яка реалізується через різні інструменти: фінансування стартапів, створення інкубаторів подвійного призначення та розширення співпраці з міжнародними донорськими і венчурними фондами. Це формує сприятливе середовище для масштабування проєктів і стимулює інноваційну активність у сфері безпеки та оборони.

Таким чином, експортна орієнтація української IT-індустрії (93 % компаній працюють на зовнішні ринки) зумовлює її вразливість до глобальних економічних коливань та загострює проблему конкурентоспроможності в умовах воєнних ризиків. У порівнянні з іншими міжнародними технохабами, розташованими у відносно стабільних регіонах, українські компанії змушені діяти в складнішому безпековому контексті. Додатковим обтяжувальним чинником є наслідки глобальної рецесії, що продовжують впливати на фінансові ринки США, ЄС та Азії – основних споживачів українських IT-послуг. Зменшення обсягів доступного капіталу та обережність інвесторів у сфері довгострокових вкладень уповільнюють розвиток галузі, що потребує адаптивних стратегій і нових підходів до позиціонування на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний банк України. Статистика зовнішнього сектору. URL: https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external

2. IT Ukraine Association. Digital Tiger. Національна доповідь про стан IT-індустрії України у 2024 році. URL: https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf

УДК 658.8:004

Нетреба Ірина Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-5586-5405

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Стрімкий розвиток технологій, активна цифровізація бізнес-середовища та впровадження сучасних ІТ-рішень актуалізують необхідність зміни підходів до управління компаніями, зокрема щодо роботи зі споживачами, застосування новітніх методів для формування інструментарію маркетингової діяльності, що базується на ґрунтовному вивченні питання маркетингового потенціалу і специфіки управління ним у сучасних умовах. Зміна споживчих потреб, складність роботи через загострення конкуренції на локальних і глобальних ринках та інші виклики зовнішнього оточення обумовлюють необхідність активізації інноваційної діяльності в компаніях, щоб зберегти і згодом посилити конкурентні позиції на ринку. Для формування довгострокових конкурентних переваг важливо вивчати потреби цільової аудиторії, адаптувати товари і послуги до запитів клієнтів. Управління маркетинговим потенціалом компанії спрямоване на реалізацію функцій маркетингу, що включають побудову системи комунікацій, проведення досліджень ринку, бренд-менеджмент, а також удосконалення процесів ціноутворення і збуту.

У наукових працях [1; 3; 4] поняття «маркетинговий потенціал» розкрито з позицій ресурсного підходу, що базується на комплексному оцінюванні наявних ресурсів та можливостей, які може реалізувати компанія в ринкових умовах. Це здатність системи маркетингу забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку, використовуючи ресурсне забезпечення та резерви з урахуванням зовнішніх сприятливих умов.

Важливо встановити пріоритетність складових маркетингового потенціалу для визначення тих ключових елементів, шо забезпечують ефективність системи маркетингу загалом. Це дає змогу розробити напрями удосконалення цих складових і детально вивчити можливості впровадження заходів у конкретній компанії. Узагальнивши положення, викладені у роботах [2; 5], розглянемо елементи маркетингового потенціалу компанії:

1. Інформаційні ресурси (дані про ринки, конкурентне середовище, зміни попиту і пропозиції, вподобання споживачів). На основі цієї інформації керівники приймають обґрунтовані рішення, можуть прогнозувати попит на товари і послуги, оцінюють продуктовий портфель і визначають напрями оптимізації збуту, враховуючи етап життєвого циклу товару.
2. Професійний рівень фахівців з маркетингу, реклами, PR, збуту. Слід зазначити, що компетентності персоналу є ядром маркетингового потенціалу, оскільки працівники розробляють і втілюють у життя стратегії, приймають рішення в умовах ризиків зовнішнього середовища, забезпечують розподіл бюджету та його контролюють його ефективне використання, отже, формують та реалізують маркетингову політику, спрямовану на підтримку іміджу компанії та розвиток бренду. Аналітичні компетентності фахівців забезпечують якісне використання інформаційних ресурсів для досягнення цілей маркетингу.
3. Відносини з клієнтами. Один із ключових елементів маркетингового потенціалу, що визначає спроможність компанії утримувати клієнтів, забезпечувати лояльність і залучати нових споживачів. Створення сприятливого інформаційного середовища для роботи зі споживачами має важливе значення і забезпечується CRM-системами. Це відкриває нові можливості для компанії у напрямах майбутнього зростання та зміцнення ринкових позицій.
4. Система комунікацій як складова, що необхідна для інформування споживачів та підтримки стабільного зв’язку з ними. Використовуючи digital-інструменти для розробки та

візуалізації рекламних звернень, компанії доводять до відома споживачів переваги продукції, її цінність, що може впливати на рішення про покупку та збільшувати прибутки компанії.

5. Фінансові ресурси, спрямовані на реалізацію маркетингової стратегії.

6. Бренд і репутація компанії. Бренд та іміджева складова формуються та підтримуються завдяки вдалим рішенням фахівців, що спрямовані на розвиток вищезазначених елементів маркетингового потенціалу. Отже, сильний бренд і позитивний імідж компанії є результатом професійного управління маркетинговим потенціалом.

Таким чином, забезпечити ефективну маркетингову діяльність компанії можливо завдяки переходу на якісно новий рівень управління ресурсним забезпеченням, оптимізувавши інформацію, фінанси, матеріальні ресурси та залучивши персонал для ефективного керівництва і координації завдань. Метою цієї діяльності є інтеграція всіх складових у єдину систему, кожний елемент якої буде працювати для досягнення стратегічних цілей і вирішення оперативних задач.

Використання цифрових платформ у практичній діяльності компаній суттєво вплинуло на швидкість процесів обробки даних; автоматизація значної кількості аналітичних завдань створила умови для удосконалення процесів управління маркетинговим потенціалом. Такі інструменти як Big Data, штучний інтелект забезпечують якісний, системний збір і обробку маркетингової інформації, на основі якої здійснюється оцінювання ефективності рекламних кампаній. Розвиток IT-інфраструктури, використання BI-систем дає змогу організувати просування через цифрові сервіси.

Враховуючи вищезазначене, можна виокремити три ключові характеристики маркетингового потенціалу, що потребують створення і розвитку цифрової екосистеми: інновації, комунікації, аналітичні ресурси. Інтеграція маркетингової та digital-стратегій на практиці створюють умови для формування стійких конкурентних переваг і забезпечення довгострокового зростання компаній та відкривають нові можливості для впровадження нововведень через посилення бренду у цифровому просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко О.Б., Старенков Д.О. Актуальність формування маркетингової стратегії в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ.* 2024. № 6. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-6_0-pages-415_422.pdf

2. Іваненко В.О., Ковальчук О.Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1. С. 72-82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2019_1_14

3. Македон В.В. Управління маркетинговим потенціалом компаній в середовищі цифрового бізнесу. *European Journal of Management Issues*. 2025. № 33(2), С. 106–118. DOI: https://doi.org/10.15421/192510

4. Олійник О., Шіковець К. Методичні підходи до застосування цифрових технологій у марктеинговому управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2025. №79. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-115

5. Шарко В., Поліщук І. Методи дослідження маркетингового потенціалу торговельного підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. № 4. С. 207-215. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/33.pdf

УДК 330.131.5 : 339.13 (477)

Нікішина Оксана Володимирівна,
д-р екон. наук, старший науковий співробітник
ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України»
м. Одеса, Україна
ORCID: 0000-0002-7172-3551

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОВЕДІНКИ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ МОЛОЧНИХ ПРОДУКТІВ У РЕГІОНАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

В умовах війни український ринок молочних продуктів (*далі – МП*) проявив досить високу резильєнтність, адаптувавшись до мінливого середовища шляхом нарощування експортних товаропотоків на фоні скорочення внутрішнього попиту через міграцію населення. Наведені у таблиці 1 базові показники функціонування системи суміжних ринків МП дозволяють встановити трансформації поведінки його головних суб'єктів у воєнний період.

Таблиця 1 – Базові показники функціонування системи ринків молочних продуктів у регіонах України

Показники	2020	2021	2022	2023	2022 у % до 2021	2023 у % до 2022
Нижньосуміжний ринок молока-сировини						
1.Поголів'я корів, тис. гол.	1673	1544	1353	1263	87,6	93,3
1.1. Частка агропідприємств, %	25,3	27,5	29,1	30,2	X	X
1.2. Частка господарств населення, %	74,7	72,5	70,9	69,8	X	X
2. Виробництво молока, млн. т	9,26	8,71	7,77	7,43	89,3	95,6
2.1. Частка агропідприємств, %	29,8	31,8	34,0	37,8	X	X
2.2. Частка господарств населення, %	70,2	68,2	66,0	62,2	X	X
Релевантний ринок молочних продуктів						
2. Кількість переробних заводів, од.	192	178	120	112	*67,4*	93,3
3. Перероблено молока, млн. т	3,5	3,2	2,72	2,96	85,0	108,8
4. Вершкове масло, тис. т	87,5	77,2	70,6	68,3	91,5	96,7
5. Сири, тис. т	115,8	111,2	89	88,4	80,0	99,3
6. Згущене молоко, тис. т	74,5	75,8	60	62	79,2	103,3
7. Сухе молоко, тис. т	29,4	34,1	34	29,7	99,7	87,4
Верхньосуміжний ринок торгівлі						
1. Експорт, тис. т (УКТЗЕД 0401-0406)	96,24	82,85	97,46	92,19	117,6	94,6
2. Імпорт, тис. т (УКТЗЕД 0401-0406)	90,88	110,14	59,92	58,29	54,4	97,3
3. Питима вага імпортних МП у торговельній мережі України, %	13,2	15,9	н.д., очікуване зростання		X	X
Верхньосуміжний споживчий ринок						
1. Споживання молока й МП на 1 особу, кг	201,9	201,5	200,0	203,6	99,3	101,8
у % до раціональної норми (380 кг / особу)	53,1	53,0	52,6	53,6	X	X

Джерело: розраховано за даними ДССУ та Спілки молочних підприємств України [1, 2].

Негативні тенденції щодо скорочення поголів'я корів, передусім у господарств населення, що мали місце на сировинному ринку в мирний час, продовжилися у воєнний період. Так, у 2023 р. порівняно з 2021 р. загальна кількість корів зменшилася на 18 %. За цей же період обсяги виробництва молока-сировини скоротилися на 15 % і склали 7,4 млн. т. Прослідкується стійка тенденція до скорочення частки господарств населення у виробництві молока (з 70 % в 2020 р. до 62 % в 2023 р.) і зростання питомої ваги агропідприємств (38 %). Очікуваним є продовження цієї тенденції у воєнно-повоєнний період.

Однією з адаптаційних тенденцій ринку стало посилення зв'язків між аграрними й молокопереробними підприємствами і скорочення взаємодій з господарствами населення.

Змінилася суб'єктна структура придбання молока переробними підприємствами: частка господарств населення зменшилася з 22 % в 2020 р. до 11% в 2023 р., частка підприємств, навпаки, зросла з 78 % до 89% відповідно. Обсяги закупівель молока в господарств населення в перший воєнний рік скоротилися на 36 %, у другий – на 11 %. Є й позитивна тенденція: у другий воєнний рік зросли обсяги переробки молока на 7 % (див. табл. 1). Проведений аналіз свідчить про низькі обсяги товарно-фінансових потоків між господарствами населення й переробними підприємствами. Утворюється міжринковий потоковий «розрив», наслідком якого є розвиток «тіньового» сегменту молочної сировини (близько 1 млн. т) [3].

На погляд автора, у ринковій системі роль адаптаційного ядра виконує саме релевантний ринок МП, який в умовах війни виявив високу трансформаційну здатність, пристосувався до нових умов шляхом нарощування експорту, задовольнив внутрішній попит через збільшення завантаженості наявних потужностей і зберіг свою функціональність. У 2022 р. порівняно з 2021 р. обсяги експорту МП зросли на 18 % на фоні зниження імпорту на 46 %; у 2023 р. експортні товаропотоки трішки скоротилися (на 5 %). Трансформація поведінки суб'єктів ринку МП у напрямі посилення інтеграційних зв'язків із великими виробниками сировини, з одного боку, та переорієнтації надлишків МП на зовнішні ринки збуту, передусім, країн ЄС, з іншого, дозволила зміцнити потенціал резильєнтності всієї ринкової системи. Вагомим її чинником стало налагодження взаємодій профільних інституцій суміжних ринків – Асоціації виробників молока і Спілки молочних підприємств, яке розпочалася тільки в воєнний період. Так, у серпні 2023 р. відбулася спільна нарада цих інституцій для обговорення можливостей кращої взаємодії для відродження ринку МП.

У воєнний час було впроваджено державне цінове регулювання торговельних надбавок на соціально значимі продукти харчування, у т.ч. молоко пастеризоване (не більше 10 %). Такий регуляторний захід покликаний зробити більш паритетним перерозподіл доданої вартості між релевантним ринком МП та верхньосуміжним ринком роздрібної торгівлі, а також знизити ціни для споживачів. За оцінкою експертів Спілки молочних підприємств України, фактично у мереж реальна націнка досягає 45 % за рахунок різних прихованих послуг [2]. Як наслідок, на практиці має несправедливий перерозподіл доданої вартості між суміжними ринками, що негативно впливає на резильєнтність всієї ринкової системи. Така поведінка роздрібних торговельних мереж, наділених ринковою владою, з одного боку, значно знижує фінансову спроможність та інвестиційні можливості молокопереробних підприємств, з іншого, економічну доступність молочних товарів для населення.

Є ще один важливий аспект: частка продажу імпортних МП через роздрібну торговельну мережу є одним із індикаторів продовольчої безпеки. Динаміка цього індикатора має зростаючий тренд і свідчить про задовільний рівень (16 %) у мирний час. У воєнний період очікуваною є тенденція зростання частки імпорту, що на фоні зниження купівельної спроможності населення, негативно впливає на стан продовольчої безпеки. Споживання МП населення України складає всього 53 % від раціональної норми (див. табл. 1), що обумовлено як зростанням цін, так і зміною споживчих уподобань, зокрема, переорієнтацією частини споживачів на товари-замінники, зокрема, рослинне молоко.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/
2. Чагаровський В. Ціни як в Європі. Яким був 2023 рік для виробників та переробників молока? 15 січня 2024. URL: https://latifundist.com/blog/read/3054-tsini-yak-v-yevropi-yakim-buv-2023-rik-dlya-virobnikiv-ta-pererobnikiv-moloka
3. Nikishyna O.V., Chebotarova N. Y. Trends and organizational and economic ensuring resilience of functioning of the market dairy products of Ukraine in the war and post-war period. *Economic Innovations*. 2024. № 26(4(93). P.126–140. DOI: https://doi.org/10.31520/ei.2024.26.4(93).126-140

Тези підготовлено за результатами дослідження, що фінансується за рахунок бюджетних коштів МОН України «Комплексне наукове дослідження забезпечення просторового інвестиційно-інноваційного розвитку Українського Причорномор'я» (договір №БФ/С20-2025 з Міністерством освіти і науки України; реєстраційний номер: РК 0125U003488).

УДК 658.8

Нікульча Валентин Анатолійович,
канд. екон. наук
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0003-0523-3287

Гавриш Ірина Іванівна,
канд. екон. наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0001-7228-1022

Нікульча Юрій Валентинович,
здобувач першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна

ІНТЕГРОВАНИЙ ПІДХІД У ПРОГРАМАХ ЛОЯЛЬНОСТІ: РОЛЬ ОМНІКАНАЛЬНОСТІ У ПОКРАЩЕННІ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ

У сучасних умовах розвитку роздрібної торгівлі та цифрових технологій для компаній надзвичайно важливо ефективно взаємодіяти з клієнтами на різних платформах одночасно. Створення узгодженого та зручного досвіду для споживачів вимагає впровадження нових підходів, що поєднують різноманітні канали комунікації та продажів. Однією з ключових інновацій у визначеній сфері є омніканальні програми лояльності, які дозволяють не лише підвищити задоволеність і залученість покупців, але й суттєво впливають на бізнес-показники компаній.

Аналіз існуючих емпіричних досліджень дозволяє відзначити доцільність впровадження омніканальних програм лояльності, що обумовлена підвищенням ефективності бізнесової діяльності та зміцненням взаємовідносин із клієнтами. Відповідно до результатів опитування споживачів, проведеного компанією IRI у 2018 році, 74% клієнтів обирають бренд на основі наявності у нього сильної програми лояльності або дисконтної пропозиції, що свідчить про визначальний вплив таких практик у процесі ухвалення споживчих рішень. Слід також відзначити, що 71% компаній. які використовують омніканальні програми лояльності, зафіксували збільшення обороту більш ніж на 50% у порівнянні з попереднім періодом, тим самим підтверджуючи ключову роль інтегрованих систем у стимулюванні продажів. Особлива увага звертається на те, що омніканальні програми дозволяють брендам задовольняти потреби клієнтів у найбільш зручний для них спосіб, підвищуючи лояльність і частоту повторних відвідувань [1] .

Омніканальний підхід у роздрібній торгівлі реалізує дану модель на практиці у формі інтегрованої стратегії обслуговування, що забезпечує безперервну взаємодію з брендом через довільні комбінації каналів. Визначальною рисою даного підходу є свобода переходу між точками контакту: клієнт може досліджувати товар на веб-сайті, здійснювати оформлення замовлення через мобільний додаток, оплачувати онлайн та отримувати покупку у фізичній торговельній точці. Технологічною основою такої гнучкості виступає повна синхронізація даних і операційних процесів екосистеми каналів, що формує цілісне враження від бренду [2].

Попри схожі риси у реалізації багатоканальної та омніканальної стратегії, що базуються на взаємодії з клієнтами через низку різних платформ, вони мають суттєву відмінність у рівні інтеграції та якості отриманого клієнтського досвіду. Багатоканальні системи лояльності функціонують ізольовано одна від одної в межах окремого каналу комунікації, що об'єктивно призводить до фрагментації вражень споживача та розриву в процесі надання торговельної

послуги. На противагу до попередньої, омніканальна модель забезпечує цілісний та інтегрований досвід шляхом об'єднання всіх клієнтських взаємодій, механізмів нарахування винагород та комунікаційних потоків на єдиній платформі, незалежно від точки дотику. Подібна уніфікація створює передумови для безперервності сервісного процесу, підвищує рівень зручності, сприяє поглибленню залучення клієнтів та, як наслідок, формує стійку довгострокову лояльність [4].

До основних переваг омніканальних програм лояльності відносять:

1. Покращений досвід клієнтів: програма лояльності забезпечує плавний та персоналізований досвід покупок у всіх каналах, підвищуючи задоволеність клієнтів.
2. Збільшення залученості клієнтів: дозволяє залучати клієнтів через зручні для них платформи, що сприяє кращій взаємодії та участі в програмах лояльності.
3. Покращений збір даних: розширює можливості збору вичерпних даних про клієнтів із кількох каналів, забезпечуючи точніше визначення типових профілів клієнтів та таргетинг.
4. Краще утримання клієнтів: дозволяє вибудовувати міцніші стосунки з клієнтами, що сприяє збільшенню лояльності та повторюванню взаємодії.
5. Ефективне позиціонування бренду: забезпечує поширення єдиного за змістом повідомлення про бренд та досвід у всіх каналах, посилюючи його ідентичність.
6. Зростання продажів: омніканальні програми лояльності заохочують до більш частих покупок і більших витрат через індивідуальні винагороди та заохочення.
7. Ширші можливості отримання відгуків з їх подальшим аналізом: омніканальність сприяє збору цінних відгуків клієнтів через усі доступні точки дотику, допомагаючи вдосконалювати продукти та послуги.
8. Підвищена ефективність: оптимізує маркетинг і програму лояльності, зменшуючи витрати та покращуючи рентабельність інвестицій.
9. Гнучкість і адаптивність: омніканальний підхід в побудові програм лояльності дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до мінливої поведінки клієнтів і ринкових тенденцій.
10. Міжканальне просування: за допомогою омніканальних програм забезпечується ефективне перехресне просування продуктів і послуг різними каналами [3].

Таким чином, омніканальні програми лояльності забезпечують цілісний підхід до взаємодії з клієнтами, що покращує користувацький досвід, підвищує залученість і утримання споживачів. Впровадження таких програм дозволяє збирати якісні дані, забезпечувати ефективніше позиціонування, стимулювати продажі й оперативно адаптуватися до ринкових змін. Завдяки інтеграції каналів та безперервності сервісного процесу, омніканальні стратегії формують міцні довгострокові взаємини з клієнтами, що є ключовим фактором успішної бізнес-моделі в сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Luong I. The rise of omnichannel loyalty programs. URL: https://www.magestore.com/blog/the-rise-of-omnichannel-loyalty-programs
2. Mosina Y. Design and implementation of omnichannel loyalty programs for retailers. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2024. Vol. 6. P. 55–63. URL: https://www.theamericanjournals.com/index.php/tajmei/article/view/5372/4981
3. Omnichannel loyalty programs: what are they and how to create one? URL: https://www.apexloyalty.com/omnichannel-loyalty-programs-what-are-they-and-how-to-create-one/
4. Popoola S., Phillip A. Implementing Omnichannel Loyalty Programs to Drive Repeat Purchases in Fast-Moving Consumer Goods. 2025. URL: https://www.researchgate.net/publication/393851569_Implementing_Omnichannel_Loyalty_Programs_to_Drive_Repeat_Purchases_in_Fast-Moving_Consumer_Goods

УДК 349.42

Перерва Петро Григорович,
д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-6256-9329

Чернікова Катерина Миколаївна,
здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна

ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ПОСТВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

Поствоєнна відбудова України – це не лише процес фізичного відновлення інфраструктури, а й шанс для формування нової економічної системи, орієнтованої на інновації та сталий розвиток. В умовах глобальної конкуренції саме інноваційна діяльність здатна стати рушійною силою економічного зростання, залучення інвестицій і створення нових робочих місць. Вона забезпечує модернізацію промисловості, впровадження цифрових технологій, розвиток «зеленої» енергетики, а також формує підґрунтя для інтеграції України в європейський економічний простір.

У післявоєнний період особливо гостро постає питання ефективного стимулювання інновацій. Без створення сприятливого середовища для науково-технічного прогресу, підприємництва та трансферу технологій неможливо досягти швидкої та якісної відбудови. Фактори стимулювання інноваційної діяльності охоплюють як економічну, так і соціальну, правову й технологічну сфери. Від того, наскільки комплексно вони будуть реалізовані, залежить успіх трансформації України з країни відновлення в країну зростання.

До основних факторів та напрямків стимулювання інноваційної діяльності в поствоєнній економіці пропонуємо віднести наступні.

1. Державна підтримка та інституційне середовище. Державна політика є ключовим фактором формування сприятливого клімату для інновацій. У післявоєнний період важливо створити цільові програми фінансування стартапів, досліджень та інноваційних проєктів. Не менш значущим є удосконалення нормативно-правової бази, спрощення процедур отримання грантів, пільгового оподаткування та реєстрації інноваційних підприємств. Державна підтримка повинна мати довгостроковий характер і включати прозору систему відбору проєктів для фінансування. Це дозволить підвищити довіру бізнесу до держави, залучити міжнародну допомогу та забезпечити стабільність інноваційної діяльності.

2. Фінансово-інвестиційні механізми. Ефективне стимулювання інновацій неможливе без доступу до фінансових ресурсів. Створення венчурних фондів, кредитних ліній із низькими відсотковими ставками та партнерських програм з міжнародними донорами допоможе подолати дефіцит капіталу. У післявоєнний період важливо запроваджувати моделі державно-приватного партнерства, які дозволяють розподілити ризики між державою та бізнесом. Додатковим стимулом може стати страхування інноваційних ризиків і податкові пільги для компаній, що інвестують у науково-дослідні розробки. Такі механізми сприятимуть формуванню в Україні динамічного інноваційного ринку.

3. Розвиток людського капіталу та освіти. Людський капітал є центральним ресурсом інноваційної економіки. У післявоєнний час Україна стикається із дефіцитом висококваліфікованих кадрів, тому необхідно активізувати програми перекваліфікації, стимулювати повернення фахівців із-за кордону, а також розвивати сучасні освітні програми з акцентом на STEM-напрями. Університети та наукові установи повинні тісніше співпрацювати з бізнесом, створювати спільні інноваційні лабораторії, центри трансферу

технологій. Це дозволить забезпечити економіку кадрами, здатними не лише впроваджувати нові технології, а й створювати їх.

4. Інфраструктура інноваційного підприємництва. Для розвитку інноваційної діяльності потрібна сучасна інфраструктура — технопарки, бізнес-інкубатори, центри колективного користування обладнанням, коворкінги та інноваційні хаби. Такі структури надають стартапам і науковцям доступ до ресурсів, менторської підтримки, маркетингових і юридичних послуг. У післявоєнний період саме інфраструктура може стати точкою концентрації інвестицій та компетенцій, створюючи ефект синергії. Її розвиток забезпечує масштабування інновацій, прискорює їх вихід на ринок і знижує витрати на комерціалізацію.

5. Цифровізація та трансфер технологій. Цифрові платформи й інструменти відкривають нові можливості для стимулювання інновацій. У післявоєнний час варто розвивати електронні системи подання заявок на гранти, платформи для пошуку партнерів, онлайн-бази даних інноваційних рішень і технологій. Активний трансфер технологій між університетами, науковими центрами та бізнесом прискорює впровадження результатів досліджень у виробництво. Також важливим є розвиток кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності в цифровому середовищі. Це створює умови для ефективного обміну знаннями та знижує ризики.

6. Міжнародна кооперація та інтеграція. Участь України в міжнародних програмах досліджень та інновацій, таких як Horizon Europe, відкриває доступ до фінансування, партнерських мереж і передових технологій. Після війни особливо важливо інтегрувати українських науковців і підприємців у глобальні ланцюги створення інновацій, адже це дозволяє швидше переймати кращі практики. Міжнародна кооперація також стимулює експорт технологій, розширює ринки збуту та підвищує якість досліджень. Наявність партнерських проєктів із провідними науковими центрами світу підвищує престиж України та прискорює інноваційний розвиток.

Фактори стимулювання інноваційної діяльності у поствоєнній відбудові України є багатовимірними й взаємопов’язаними. Вони охоплюють державну політику, фінансові механізми, розвиток людського капіталу, створення інноваційної інфраструктури, цифровізацію та міжнародну інтеграцію. Їх комплексна реалізація дозволить не лише швидко відновити економіку, а й перевести її на новий рівень конкурентоспроможності, створити високотехнологічні робочі місця та забезпечити стале зростання. Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку кількісних моделей оцінки ефективності державної підтримки інновацій, аналіз впливу міжнародних програм на розвиток науково-технічного потенціалу України та створення дорожніх карт для інтеграції інновацій у конкретні галузі. Перспективним є також вивчення поведінкових факторів підприємців і науковців, що визначають успіх впровадження інновацій у післявоєнний період.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer / P.G.Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI», 2012. 668 p.
2. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354с.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. Compliance program : tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
4. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № (1(10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27
5. Єршова Н.Ю., Лега О.В., Прокопишин О.С., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292

УДК 339.138 : 005.35

Полторацька Альона Олегівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-6941-6907

ВПЛИВ СТРАТЕГІЙ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ НА ДИНАМІКУ ЕМОЦІЙНОГО КАПІТАЛУ БРЕНДУ В УМОВАХ РИНКОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Глобальний бізнес-ландшафт характеризується безпрецедентною волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю. У цих умовах емоційний капітал бренду (ЕКБ), що є сукупністю позитивних емоційних асоціацій формує глибину відносин зі споживачами та є критичним нематеріальним активом. Дослідження доводять, що сприймана корпоративна соціальна відповідальність є ключовим чинником, який призводить до захоплення брендом та адвокаційної поведінки клієнтів, що є основою ЕКБ та підсилюється лояльністю [1, с. 135]. ЕКБ забезпечує бренд необхідною емоційною резільєнтністю, що є вирішальною для збереження ринкової частки під час криз. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) еволюціонувала й більше не є опціональною філантропією, а стала стратегічною вимогою, тісно пов'язаною з принципами ESG (Environmental, Social, Governance). Споживачі, керуючись принципами етичного споживання, активно шукають докази соціальної та екологічної свідомості брендів [2, с. 3327]. ЕКБ є психологічним контрактом, що включає довіру, ідентифікацію та емоційну прив'язаність. Сучасні дослідження підкреслюють, що спільне створення цінності з боку споживачів, яке активується через КСВ, безпосередньо впливає на моральні емоції (наприклад, почуття гордості або задоволення) [3, с. 311]. Ця конвертація соціальної діяльності у позитивні моральні емоції є прямим механізмом збільшення ЕКБ. Дослідження, що фокусуються на структурних компонентах емоційного капіталу, підтверджують, що довіра та прихильність до бренду є основними механізмами, які забезпечують стійкість продажів та меншу цінову чутливість під час економічних спадів, причому цей вплив посилюється через особистість бренду [4, с. 16].

Актуальні КСВ-стратегії невід'ємно пов'язані з принципами ESG. Це вимагає від компаній глибокої інтеграції соціальної та екологічної відповідальності у самі основи бізнес-моделі. Дослідження доводять, що компанії з високими показниками ESG демонструють значно вищу фінансову та операційну резільєнтність під час глобальних криз, наприклад, пандемії COVID-19 [5, с. 3]. Ця сприймана резільєнтність, заснована на відповідальному управлінні, посилює раціональну довіру, яка є основою емоційного капіталу.

У контексті ринкової волатильності та турбулентності зовнішнього середовища, корпоративна поведінка суб'єктів господарювання піддається посиленому громадському та стейкхолдерському моніторингу. Стратегічне підтвердження задекларованих соціальних цінностей) та етичних принципів через проактивні дії під час кризових періодів генерує значний позитивний резонанс, який слугує каталізатором для зміцнення капіталу бренду, зокрема його компонентів, що стосуються сприйнятої якості, лояльності споживачів та асоціацій бренду. Таким чином, антициклічна соціальна активність перетворюється на стратегічну перевагу, підвищуючи резільєнтність бренду та його довгострокову конкурентоспроможність.

Ключовим чинником, що визначає ефективність КСВ, є сприймана автентичність. Недостатня відповідність КСВ-ініціативи основній діяльності бренду сприймається як грінвошинг (greenwashing), що призводить до негативного емоційного відгуку та ерозії довіри. На противагу цьому, новітні роботи наголошують, що висока відповідність екологічної КСВ

діяльності бренду здатна пом'якшити негативний вплив грінвошингу та зберегти лояльність [6, с. 122]. Відтак, інвестиції у КСВ повинні бути стратегічно пов'язані з місією компанії.

Водночас високий капітал бренду, сформований внаслідок послідовної та стратегічно інтегрованої КСВ, функціонує як репутаційний буфер проти непередбачених криз та негативних інформаційних подій. Цей ефект підтверджується емпіричними даними, що свідчать про те, що бренди з високим рівнем соціального капіталу отримують значно більший "кредит довіри"від своїх стейкхолдерів, зокрема споживачів, у випадку корпоративних помилок [7]. Центральним механізмом цього захисного впливу є феномен доброзичливого приписування У цьому контексті, попередні позитивні асоціації, створені за допомогою КСВ, формують запас позитивного ставлення. У разі негативної події, споживачі схильні використовувати цей запас для каузального приписування, інтерпретуючи негативну подію як виняток із правила чи ситуативну помилку, а не як фундаментальне підтвердження недоброчесності чи порушення базових корпоративних цінностей. Таким чином, КСВ переходить від етичної вимоги до стратегічного активу, що забезпечує репутаційну стійкість та стабілізацію емоційного капіталу бренду в умовах ризику.

Таким чином, у період ринкової турбулентності та підвищеної волатильності зовнішнього середовища, функція КСВ зазнає суттєвої трансформації: Від іміджевого інструменту до фактора стійкості: КСВ переходить від ролі інструменту маркетингових комунікацій чи репутаційного полірування до статусу критичного фактора операційної та фінансової стійкості та системи мінімізації нефінансових ризиків. Бренди, які демонструють справжню турботу (authentic commitment) про всі групи стейкхолдерів та суспільство в цілому, що підтверджується систематичними ініціативами ESG та прозорою звітністю, отримують стійку конкурентну перевагу. Ця перевага реалізується у формі глибшої афективної та поведінкової лояльності, яка характеризується меншою еластичністю до цінових змін і підвищеною стійкістю до економічних і соціальних потрясінь. Таким чином, КСВ виступає як інвестиція в нематеріальні активи, що забезпечує довгострокову вартість бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Mahmood M., Niazi A., Asghar W., Hussain M. Impact of Perceived CSR on Brand Equity through Brand Admiration and Customer Advocacy Behavior; Moderating Role of Brand Attitude and Customer Loyalty. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*. 2021. Vol. 3, No. 3. P. 132–144. DOI: 10.26710/sbsee.v3i3.1886.
2. Phung T., Huynh G. Impact of corporate social responsibility on brand equity with the mediating role of customer trust and customer participation - a case study in the vietnamese hotel industry. *Science & Technology Development Journal - Economics - Law and Management*. 2022. Vol. 6, No. 3. DOI: 10.32508/stdjelm.v6i3.1057.
3. Liew L. H., Huang W. T., Lin T. S. The influence of corporate social responsibility activities on customer value co-creation: the mediating role of relationship marketing orientation. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2021. Vol. 62. Article 102553. DOI: 10.1016/j.jretconser.2021.102553.
4. Ahmad A., Thyagaraj K. S. Impact of Brand Personality on Brand Equity: The Role of Brand Trust, Brand Attachment, and Brand Commitment. *Indian Journal of Marketing*. 2015. Vol. 45. P. 14–26. DOI: 10.17010/ijom/2015/v45/i5/79937.
5. Habeeb Y. The role of ESG performance in firms' resilience during the COVID-19 pandemic: Evidence from Nordic firms. *Global Finance Journal*. 2023. Vol. 58. Article 100905. DOI: 10.1016/j.gfj.2023.100905.
6. Hossain M. Z., Hossain S., Urme U. The Impact of Greenwashing on Consumer Trust and Brand Loyalty: The Moderating Role of Industry Type. *European Journal of Innovative Studies and Sustainability*. 2025. Vol. 1, No. 3. P. 121–133. DOI: 10.59324/ejiss.2025.1(3).10.
7. Klein J., Dawar N. Corporate social responsibility and consumers' attributions and brand evaluations in product harm crisis. *International Journal of Research in Marketing*. 2004. Vol. 21. P. 203–217. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2003.12.003.

УДК 338.45.011.12

Пономарьов Владислав Дмитрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0009-0003-4616-000X

ФАКТОРИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В ПОСТВОЄННІЙ ЕКОНОМІЦІ

Сучасна поствоєнна економіка України характеризується глибокими структурними змінами, необхідністю швидкого відновлення виробничих потужностей та створенням нових моделей господарювання. Промислові підприємства стають центральною ланкою цього процесу, адже саме вони забезпечують відновлення матеріального виробництва, формують додану вартість та створюють робочі місця. Водночас, посилюється конкуренція на внутрішньому та зовнішньому ринках, зростає роль інновацій і цифровізації, а державна політика все більше орієнтується на підтримку реального сектору.

Після завершення війни промислові підприємства стикаються зі складними викликами: дефіцитом ресурсів, зміною логістичних маршрутів, нестачею кваліфікованого персоналу, зруйнованою інфраструктурою, зростанням енергетичних цін та необхідністю впровадження нових технологій. Саме тому визначення й аналіз факторів ефективності їхньої діяльності в умовах відновлення є стратегічно важливим для економічної політики держави та для бізнесу. Дослідження цих факторів дозволяє не лише обґрунтувати напрями модернізації, але й підвищити конкурентоспроможність підприємств, забезпечити економічну стійкість та зростання виробничого потенціалу.

По результатам проведеного дослідження сформовано фактори ефективності діяльності промислового підприємства в поствоєнній економіці.

1. *Відновлення та модернізація виробничих потужностей.* Відбудова зруйнованих виробничих фондів є фундаментальним фактором. Підприємства повинні не просто відновлювати старі потужності, а й модернізувати їх відповідно до сучасних стандартів енергоефективності, автоматизації та екологічності. Це дозволяє знизити витрати виробництва, підвищити продуктивність праці та забезпечити стабільну якість продукції. У післявоєнний період модернізація виступає стимулом залучення іноземних інвестицій та міжнародної технічної допомоги. Важливим є й використання цифрових технологій для контролю виробничих процесів і планування. Зрештою, відновлені потужності мають стати основою для довгострокового зростання.

2. *Інновації та технологічне оновлення.* Інноваційна діяльність стає запорукою підвищення ефективності, адже дозволяє підприємствам швидко адаптуватися до нових ринкових умов. Запровадження сучасного обладнання, програмного забезпечення, систем автоматизованого управління виробництвом дає змогу зменшити залежність від ручної праці та підвищити якість продукції. Після війни виникає потреба в створенні гнучких виробничих систем, здатних швидко змінювати асортимент і масштаб виробництва. Участь у міжнародних інноваційних програмах та розвиток власних науково-дослідних підрозділів допомагає інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості. Інноваційність стає не лише конкурентною перевагою, а й умовою виживання.

3. *Управління людським капіталом.* Людський капітал — ключовий ресурс у поствоєнній економіці. Багато підприємств втратили частину персоналу, тому відновлення кадрового потенціалу та підвищення кваліфікації стають пріоритетом. Ефективна кадрова політика має включати програми перепідготовки, підвищення заробітної плати, мотивацію та соціальну підтримку працівників. Формування корпоративної культури, що підтримує інновації й відповідальність, сприяє зростанню продуктивності та зниженню плинності кадрів. Також важливим є залучення молоді та фахівців з-за кордону, які можуть привнести новий

досвід та знання. Усе це забезпечує підприємству стабільний розвиток та довготривалу конкурентоспроможність.

4. *Фінансова стійкість і доступ до інвестиційних ресурсів*. Без стабільного фінансування відновлення та розвиток промислових підприємств неможливий. У післявоєнний період важливо сформувати гнучкі фінансові механізми, що включають кредитування, державні гарантії, податкові пільги, гранти міжнародних організацій. Фінансова стійкість дозволяє підприємству інвестувати у нові технології, розширювати виробництво та диверсифікувати ризики. Прозоре корпоративне управління та якісна фінансова звітність стають основою довіри інвесторів і кредиторів. Також важливо розробляти власні програми управління ризиками, щоб уникати банкрутств у нестабільному середовищі.

5. *Логістика та інтеграція у глобальні ланцюги поставок*. Війна суттєво порушує логістичну інфраструктуру та постачання сировини, матеріалів, комплектуючих. Тому підприємствам потрібно шукати нові транспортні коридори, налагоджувати співпрацю з міжнародними партнерами, диверсифікувати джерела постачання. Оптимізація логістики сприяє скороченню витрат, підвищенню гнучкості та надійності постачань. Сучасні цифрові системи управління ланцюгами поставок дозволяють відстежувати товари в режимі реального часу, аналізувати ризики та швидко реагувати на зміни ринку. Інтеграція у глобальні мережі робить підприємство менш залежним від окремих регіонів та забезпечує більш стабільний збут.

6. *Екологічна та енергетична ефективність.* Поствоєнна економіка дедалі більше орієнтується на принципи сталого розвитку. Відновлення промисловості має відбуватися із врахуванням енергозбереження, скорочення шкідливих викидів, утилізації відходів. Використання відновлюваних джерел енергії, енергоменеджмент та “зелена” модернізація устаткування знижують собівартість продукції й поліпшують імідж компанії на міжнародному ринку. Підприємства, що впроваджують екологічні стандарти, мають більше шансів отримати підтримку міжнародних фінансових інституцій та партнерів. У перспективі це стає одним із ключових факторів довгострокової конкурентоспроможності.

7. *Цифровізація та управлінські інновації.* Цифровізація бізнес-процесів дозволяє підприємствам підвищити ефективність управління, поліпшити контроль за виробництвом і фінансами, швидко приймати управлінські рішення. У післявоєнний період це особливо актуально через необхідність оптимізувати ресурси й працювати в умовах нестабільності. Впровадження ERP-, CRM-, MES-систем дає змогу синхронізувати виробництво, логістику й збут, підвищуючи прозорість та оперативність. Управлінські інновації, такі як agile-методики чи бережливе виробництво, забезпечують підприємству гнучкість і здатність швидко реагувати на зміни ринку. Це формує основу нової корпоративної культури, орієнтованої на результат.

У поствоєнній економіці ефективність діяльності промислового підприємства визначається комплексною взаємодією різноманітних факторів – від модернізації виробництва до розвитку людського капіталу та екологічних стандартів. Ключовими є здатність підприємства швидко відновлюватися, інвестувати у нові технології, інтегруватися у глобальні ринки та створювати умови для стійкого зростання. Від того, як підприємство організує свою фінансову, кадрову та виробничу політику, залежить його довготривала конкурентоспроможність і внесок у національну економіку.

Доцільно розвивати економіко-математичні моделі оцінки ефективності діяльності підприємств у післявоєнний період; досліджувати вплив державних і міжнародних програм підтримки на інвестиційну привабливість; аналізувати соціальний ефект відновлення промисловості. Також перспективним є вивчення ролі цифровізації та екологічних інновацій у підвищенні продуктивності й конкурентоспроможності підприємств, а ще — моделювання ризиків та сценаріїв стійкого розвитку у разі можливих нових кризових викликів.

УДК 339.138:339.9:004

Рябчик Алла Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6290-3609

МАРКЕТИНГОВА ПРОДУКТОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАРУБІЖНИХ РИНКАХ В ЕПОХУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції цифрові технології стають ключовим фактором трансформації бізнес-моделей та маркетингових стратегій підприємств. Особливого значення вони набувають у сфері міжнародного бізнесу, де успішність стратегії залежить від здатності компанії швидко адаптуватися до динаміки ринку, культурних відмінностей та цифрової поведінки споживачів. Технологічні інновації, швидке поширення цифрових платформ і зростаюча роль великих даних визначають нові підходи до бізнес-процесів на зарубіжних ринках. У цих умовах підприємства мають переглядати свої традиційні моделі розвитку, щоб відповідати очікуванням зарубіжного споживача та забезпечувати стійку присутність у міжнародному бізнес-середовищі.

Продуктова стратегія є центральним елементом маркетингової діяльності, що забезпечує формування унікальної ціннісної продуктової пропозиції для споживача. На зарубіжних ринках продуктова стратегія, зазвичай, включає рішення щодо адаптації продукту до локальних потреб ринку чи стандартизації продукту для ринків різних країн; адаптації чи стандартизації продуктового асортименту; визначення позиціювання та розробки інших елементів комплексу маркетингу [4, с. 363–365]. Проте діджиталізація дещо змінює підходи до формування та реалізації маркетингових продуктових стратегій на зарубіжних ринках.

Діджиталізація – це комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти діяльності бізнесу, що суттєво зміцнює підходи до розробки та реалізації маркетингових стратегій [2]. Як показують результати досліджень, сучасні компанії активно впроваджують цифрові інструменти для оптимізації управління продуктовим портфелем, комунікацій із споживачами та аналізу ринкових тенденцій. Підприємства, які активно інтегрують цифрові технології у свої маркетингові продуктові стратегії, досягають більшої гнучкості в адаптації до вимог локальних зарубіжних ринків. Використання Big Data, штучного інтелекту, автоматизації маркетингових процесів, омнікальних комунікацій та платформ e-commerce дозволяє скоротити час виходу продукту на зарубіжний ринок, зменшити витрати на дослідження та маркетинг, а також підвищити точність прогнозування попиту. Але поряд із численними можливостями та позитивним впливом цифровізації на розвиток міжнародних продуктових стратегій існують і певні ризики та проблеми (табл. 1).

Отже, маркетингова продуктова стратегія на зарубіжних ринках – це довгостроковий план дій щодо створення, модифікації та виведення продуктів на ринки різних країн, що враховує особливості місцевих умов, конкуренції і культурних відмінностей, щоб досягти поставлених цілей підприємства. Діджиталізація трансформує маркетингові продуктові стратегії, надаючи підприємствам нові можливості для глобальної експансії. Незважаючи на наявність бар'єрів, цифрові технології відкривають значні можливості для оптимізації витрат, персоналізації продуктових пропозицій і розширення міжнародної присутності. Ефективність підприємств на зарубіжних ринках залежить від здатності інтегрувати інноваційні технології в маркетингову продуктову стратегію, зберігаючи при цьому баланс між глобалізацією, стандартизацією та локалізацією – адаптацією до вимог зарубіжних ринків.

Таблиця 1 – Можливості та проблеми реалізації маркетингових продуктових стратегій підприємств на зарубіжних ринках в умовах діджиталізації

Можливості	*Проблеми (ризики)*
1	2
Персоналізація продуктової пропозиції: аналітика великих даних (Big Data) та алгоритми ШІ дають змогу враховувати локальні особливості зарубіжних ринків.	*Цифрова нерівність між країнами:* різний рівень розвитку Інтернет-інфраструктури в країнах, що ускладнює застосування стратегії стандартизації.
Омнікальність: поєднання онлайн- і офлайн-комунікацій забезпечують інтегрований клієнтський досвід взаємодії із споживачами у різних країнах.	*Кібербезпека і захист даних:* використання персоналізованих маркетингових рішень потребує дотримання законодавчих норм (GDPR, CCPA та ін.).
Інноваційні гнучкі бізнес-моделі: дають можливість адаптувати продуктову пропозицію під специфіку різних країн (fermium, підписки, спільні платформи).	*Адаптація до культурних особливостей:* попри глобальність цифрових каналів, локальні відмінності у споживчій поведінці залишаються ключовими.
Віртуальні середовища та AR/VR: створення унікального досвіду взаємодії споживачів з продуктом.	*Глобалізація споживчих вподобань:* при цьому зберігаються окремі культурні та локальні особливості і відмінності.
Інноваційні формати взаємодії: віртуальна та доповнена реальність, чат-боти і автоматизовані платформи підвищують рівень залучення клієнтів.	*Висока конкуренція:* знижуються бар'єри входу на ринок, що підсилює тиск з боку нових суб'єктів; посилюється конкуренція з боку глобальних та локальних брендів.
Віртуалізація продукту: розширення продуктової пропозиції (мобільні застосунки, платформи підтримки, додаткові онлайн-сервіси та ін.).	*Швидкі зміни технологій:* висока вартість впровадження технологій; необхідність постійного інвестування в цифрові інновації та оновлення компетенцій персоналу.
Прискорення інноваційного циклу: завдяки цифровим інструментам зменшується час виведення продукту на зарубіжний ринок.	*Уніфікація продукту:* надмірна уніфікація може призвести до зниження локальної релевантності продукту.
Глобальна персоналізація: створення гнучких продуктових рішень з врахуванням глобальних трендів і локальних культурних, споживчих особливостей різних країн.	*Нестабільність зовнішнього середовища:* геополітичні кризи, війни, пандемії та економічні коливання швидко змінюють споживчий попит.
Глобальна доступність: цифрові інструменти дають змогу малим і середнім підприємствам виходити на зарубіжні ринки з мінімальними витратами.	*Правове регулювання:* різні країни мають відмінні правові норми щодо цифрової комерції, що ускладнює застосування стратегії стандартизації.

Джерело: визначено автором за результатами власних досліджень та джерел [1-3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вініченко І.І., Теслюк Ю.В. Діджиталізація маркетингової стратегії підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 23. С. 3–7. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.23.3.
2. Вовк В.А., Гаврильченко О.В., Черкаський О.Ю. Вплив діджиталізації на формування маркетингових стратегій підприємств: використання Digital-інструментів. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 72. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-1.
3. Пономаренко І.В., Віннікова І.І. Теоретико-методологічні основи дослідження цифрового маркетингу. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. С. 174–180. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12445/1/31.pdf
4. Jean-Pierre Jeannet, H. David Hennessey. Global Marketing Strategies. Third Edition. Houghton Mifflin Company, 1995. 896 p.

УДК 658.8:004(510+477)

Рябчик Алла Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6290-3609

Сяохан Се,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0002-1419-171X

РОЛЬ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ КИТАЙСЬКОГО ВИРОБНИКА ЧАЮ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

Глобалізація та активний розвиток digital-інформаційних технологій зумовлюють необхідність адаптації міжнародних компаній до нових умов функціонування ринку. Китайські виробники чаю, які прагнуть розширити свою присутність в Україні, стикаються з проблемами високої конкуренції як з боку локальних, так і світових брендів. Відтак, одним із вагомих чинників забезпечення конкурентоспроможності в сучасних умовах діджиталізації виступає цифровий маркетинг, що дозволяє налагодити ефективні комунікації з українськими споживачами та підвищити цінність бренду.

Зазначимо, що в економічній літературі немає однозначного підходу до тлумачення терміну «цифровий маркетинг» та його визначення. Зокрема, на думку вітчизняної вченої Марчук О.О., цифровий маркетинг являє собою «комплексний підхід до просування компанії, її продуктів у цифровому середовищі, а також охоплює офлайн-споживачів» [2, с. 299]. Науковці Н. Шпак, І. Грабович та В. Срока у своїй науковій праці зазначають, що цифровий маркетинг передбачає використання онлайн-каналів і цифрових інструментів та технологій, які дають змогу компаніям використати персоналізовані підходи в комунікаціях із кінцевими споживачами та організувати свої маркетингові кампанії інтерактивно та в режимі реального часу [4, с. 150]. За словами науковців Н. Горбаль та С. Сліпачик, цифровий маркетинг (digital-маркетинг) є ефективним способом донесення інформації про товари, послуги компанії до споживача. Він забезпечує швидку комунікацію, глибокий аналіз цільової аудиторії та визначення показників ефективності маркетингових заходів [1, с. 35-36]. На нашу думку, цифровий маркетинг можна також розглядати як діяльність підприємства на офлайн та онлайн ринках, що включає «визначення, створення, формування та задоволення різних потреб цільової аудиторії, а також одночасне досягнення цілей підприємства за рахунок використання цифрових інструментів, каналів та технологій» [3, с. 124].

Отже, в умовах діджиталізації саме цифровий маркетинг є основним каналом виходу міжнародних брендів на нові ринки; виступає ефективним засобом інформування; є інструментом персоналізації, формування лояльності, управління споживчим досвідом; стає ключовою технологією формування конкурентних перевагах як виробників, так і продуктів, та забезпечення конкурентоспроможності. Водночас цифрові технології надають широкі можливості для сегментації аудиторії, використання big data та штучного інтелекту для прогнозування попиту, що дозволить китайським виробникам більш ефективно інтегруватися на український ринок. Проте використання можливостей цифрового маркетингу має мати комплексний підхід, що дозволить не лише розширити канали збуту, але й сформувати нову культуру споживання чаю, орієнтовану на інновації та здоровий спосіб життя. Для китайських виробників (брендів) чаю на українському ринку актуальними будуть цифрові канали, інструменти та технології, наведені у таблиці 1.

Таблиця 1 – Основні активності та рішення цифрового маркетингу для китайських брендів чаю на українському ринку

Канали та інструменти	*Зміст, сутність використання*
Соціальні мережі та SMM	Використання платформ Instagram, Facebook, TikTok для створення емоційного контенту, формування ком'юніті, просування культури чаювання. Це сприятиме формуванню іміджу китайських брендів як носіїв культурної автентичності та високої якості.
Контент-маркетинг	Створення інформаційного контенту про історію китайського чаю, ритуали його споживання, користь для здоров'я. Ведення блогів, відео-оглядів, кулінарних порад, культурно-історичні розповіді про чай. Це сприятиме підвищенню довіри до брендів, формуванню лояльності та підвищуватиме цінність бренду.
SEO, SEM та пошукова реклама	Оптимізація сайтів, пошукових запитів українською мовою та використання пошукової (контекстної) реклами. Це підвищуватиме впізнаваність продукції серед українських споживачів та забезпечуватиме високі позиції брендів у видачі пошукових систем, в т.ч. і Google.
Інфлюенс-маркетинг	Залучення та співпраця з українськими фуд-блогерами, lifestyle-лідерами, які формують споживчі тренди та підвищують довіру до продукту. Це сприятиме просуванню чайних продуктів у цифровому середовищі.
E-commerce та маркетплейси	Співпраця з Rozetka, Prom.ua, Epicentr Online та іншими платформами. Це забезпечить легку доступність китайських брендів чаю.
CRM та Email-маркетинг	Збір інформації, формування бази даних, персоналізація пропозицій на основі даних про смаки та вподобання споживачів, Email-розсилка.

Джерело: визначено та сформовано автором на основі власних досліджень та джерел [1–4]

Таким чином, цифровий маркетинг є стратегічним інструментом просування китайських брендів чаю на українському ринку. Він дозволить не лише подолати бар'єри входу на новий ринок, але й сформувати конкурентні переваги завдяки персоналізованим комунікаціям, інноваційним підходам до просування та інтеграції у цифровий простір українських споживачів. Крім того, цифровий маркетинг забезпечить не лише просування продукції, а й сприятиме формуванню емоційного зв'язку із споживачами, підвищувати рівень їх довіри та лояльності. Успішність функціонування китайських брендів на українському ринку буде залежати від здатності ефективно інтегрувати цифрові інструменти у стратегію міжнародного маркетингу, враховуючи локальні особливості попиту та поведінку споживачів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горбаль Н.І., Сліпачик С.В. Діджитал-маркетинг: особливості та перспективи застосування в Україні в умовах повномасштабної війни. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку.* 2024. Вип. 6, № 2 (12). С. 26–38. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/dec/37226/menedzhmentnadoi-26-38.pdf
2. Марчук О.О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство.* 2018. Вип. 17. С. 296–299. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43
3. Рябчик А.В. Цифровий маркетинг в аграрному секторі: переваги та можливості. Маркетинг та логістика в агробізнесі: збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції (10-11 квітня 2025 р.). За ред. Бондаренка В.М. та Рябчик А.В. Київ : Вид-во НУБіП України. 2025. С. 124–128.
4. Шпак Н.О., Грабович І.В., Срока В. Цифровий та Інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2022. № 1(9). С. 143–156. DOI: https://doi.org/10.23939/semi2022.01.143

УДК 338.48:338.124:006.354

Свищук Ірина Любомирівна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0007-8403-1320

КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У сучасних умовах геополітичної нестабільності, глобальних економічних трансформацій та зростання ролі нематеріальних активів у створенні доданої вартості, креативні індустрії постають як стратегічний чинник підвищення економічної стійкості держави. Вони формують нові моделі зростання, засновані на інтелектуальному капіталі, інноваціях і цифрових технологіях, сприяючи диверсифікації економіки, створенню високопродуктивних робочих місць та зміцненню конкурентоспроможності національних економік на світових ринках [1]. За даними ЮНЕСКО, їх щорічний дохід становить близько 2,3 трлн доларів США, що дорівнює 3,1% світового ВВП [3]. Світовий експорт креативних товарів та послуг демонструє стабільне зростання, що свідчить про посилення їхнього значення в глобальній економіці. За останні два десятиліття експорт творчих товарів зріс більш ніж у 3,5 раза, що лише трохи поступається загальному зростанню світового експорту товарів, який за цей період збільшився у 3,8 раза. Водночас експорт творчих послуг протягом останнього десятиліття зріс у 2,8 раза, що значно перевищує загальне зростання експорту всіх послуг, яке становило 1,5 раза [4]. За оцінками ЮНКТАД, у 2022 році загальний експорт творчих послуг досяг рекордних 1,4 трильйона доларів США, що майже вдвічі більше порівняно з експортом креативних товарів, обсяг якого сягнув 713 мільярдів доларів США [4].

На рис. 1 подано узагальнені статистичні дані щодо зовнішньої торгівлі креативними індустріями України у 2010–2023 рр.

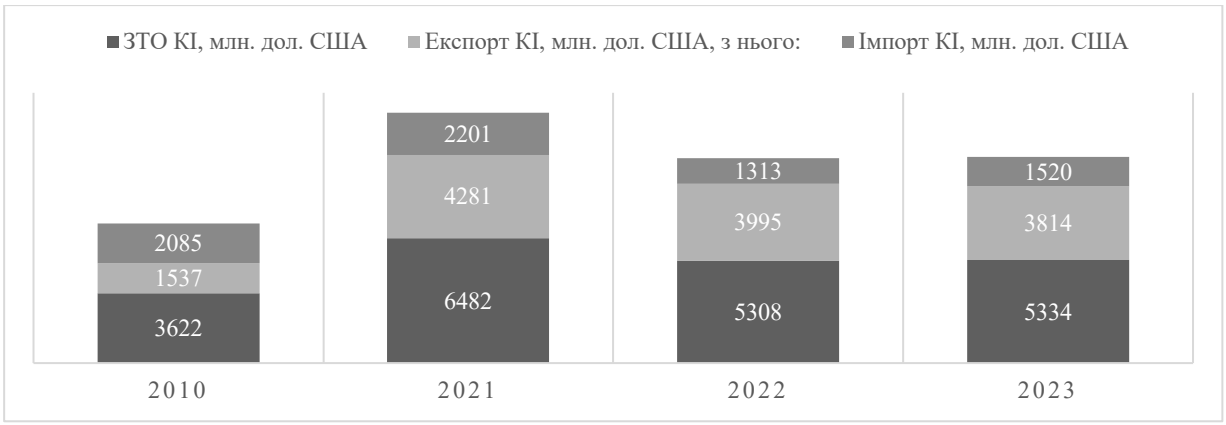


Рис. 1 – Динаміка зовнішньої торгівлі креативними індустріями України у 2010–2023 рр., млн. дол. США

Джерело: складено автором на основі даних [5–7].

Динаміка зовнішньоторговельного обороту креативних індустрій України у 2010–2023 рр. демонструє помітні коливання, спричинені як внутрішніми економічними змінами, так і глобальними потрясіннями. У 2021 р. обсяги досягли максимального рівня — 6482 млн дол. США, що у 1,8 раза перевищує показник 2010 р. Проте подальші роки характеризувалися спадом, зумовленим війною та кризовими явищами. Експорт зріс із 1537 млн дол. США у 2010 р. до 4281 млн дол. США у 2021 р., що свідчить про активне розширення зовнішніх ринків українських креативних компаній. Водночас у 2022–2023 рр. відбулося скорочення

експортних обсягів до 3814 млн дол. США через ускладнення логістики та геополітичну нестабільність. Імпорт креативних товарів і послуг, навпаки, зменшився з 2085 млн дол. США у 2010 р. до 1520 млн дол. США у 2023 р., що відображає поступове зниження залежності від іноземного контенту та посилення позицій вітчизняних виробників. Важливо, що експорт стабільно перевищує імпорт, формуючи позитивне сальдо зовнішньої торгівлі, що свідчить про підвищення конкурентоспроможності українських креативних індустрій і підтверджує їхню роль як чинника економічної стійкості держави в умовах геополітичної нестабільності.

Частка креативних індустрій у структурі зовнішньої торгівлі України поступово зростає, що вказує на посилення їхнього впливу на формування економічної стійкості держави (рис. 2). Якщо у 2010 р. їхня частка у загальному зовнішньоторговельному обороті становила 2,5 %, то у 2023 р. вона підвищилася до 3,8 %. Тенденція свідчить про активну інтеграцію вітчизняного креативного сектору у міжнародні ринки, попри складні умови воєнного часу, глобальні виклики та економічну нестабільність.

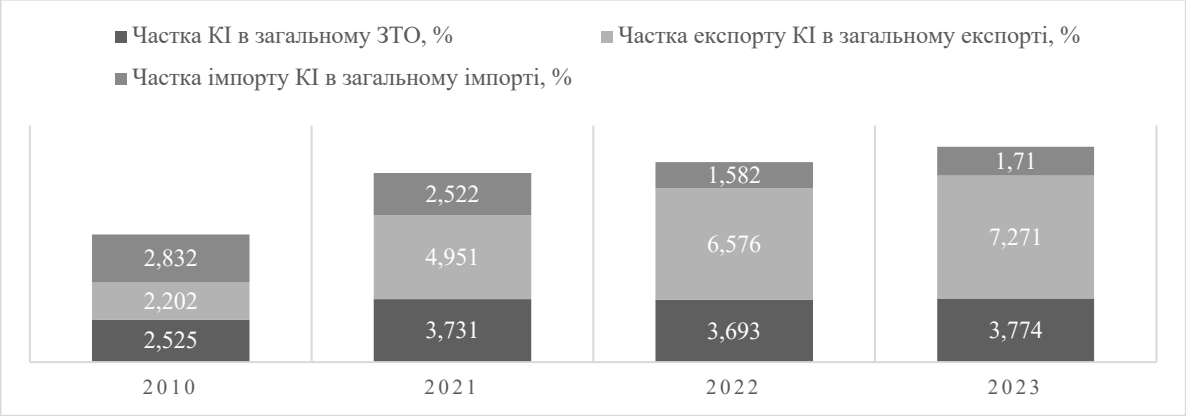


Рис. 2 – Частка креативних індустрій у загальному зовнішньоторговельному обороті, експорті та імпорті України у 2010–2023 рр., %

Джерело: складено автором на основі даних [5–7].

Особливо динамічно розвивається експортний напрям: частка експорту креативних індустрій зросла з 2,2 % у 2010 р. до 7,3 % у 2023 р. Значна частина експорту креативних індустрій зумовлена цифровізацією творчої продукції, що дозволяє компаніям ефективно інтегруватися у світову економіку незалежно від місця розташування. Водночас традиційні сегменти - мода, дизайн, ремесла, медіаконтент - залишаються важливою складовою міжнародної торгівлі [2]. Частка імпорту креативних індустрій у загальному імпорті України скоротилася з 2,8 % у 2010 р. до 1,7 % у 2023 р., що свідчить про поступове зниження залежності від іноземного креативного продукту. Така динаміка є наслідком як розвитку внутрішнього ринку креативних послуг, так і впливу кризових факторів, що обмежили імпортну активність.

Отже, креативні індустрії відіграють дедалі вагомішу роль у зміцненні економічної стійкості України. Їхній експорт динамічно зростає, забезпечуючи позитивне торговельне сальдо та інтеграцію у глобальні ринки, тоді як імпорт поступово скорочується. Тенденція свідчить про формування експортоорієнтованої, інноваційної моделі розвитку, що підсилює конкурентоспроможність національної економіки навіть в умовах геополітичної нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Свищук І. Концептуальні підходи до визначення сутності категорії "креативні індустрії" та їхньої класифікації у сучасному контексті. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка.* 2025. № 2(227). С. 80–88. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/227-2/10

2. Svyshchuk I. Conceptual basis for the classification of creative industries and empirical analysis of their development based on turnover dynamics. *Three Seas Economic Journal*. 2025. No. *6*(2). P. 82–87. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-2-13
3. UNCTAD. Creative Economy Outlook 2024. URL: https://unctad.org/publication/creative-economy-outlook-2024
4. UNCTADstat Data centre. Trade in creative goods and servises. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.CreativeGoodsValue
5. UNCTADstat Data centre. Trade in merchandise. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeMerchTotal
6. UNCTADstat Data centre. Trade in services. URL: https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.TradeServCatByPartner
7. UNESCO. Reshaping Policies for Creativity: Addressing Culture as a Global Public Good. UNESCO. Paris. URL: https://www.unesco.org/reports/reshaping-creativity/2022/en

УДК 338.2:65.01:658.5

Ткачов Максим Михайлович,
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0001-7607-9462

Кобєлєв Іван Валерійович,
здобувач вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна

Косенко Софія Андріївна,
здобувачка вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна

СКЛАДОВІ ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ВИРОБНИЧИХ ПРОЦЕСІВ

Діджиталізація виробничих процесів є однією з ключових складових Четвертої промислової революції, що охоплює автоматизацію, використання штучного інтелекту, інтернет речей, хмарних технологій та великих даних. Вона сприяє підвищенню ефективності виробництва, зниженню витрат, покращенню якості продукції та розширенню можливостей для інновацій. Однак швидкий розвиток цифрових технологій потребує адекватного правового регулювання, яке забезпечить баланс між інтересами бізнесу, держави та суспільства. У цьому контексті правовий механізм діджиталізації виступає як система норм, принципів та інструментів, що визначають правила інтеграції цифрових технологій у виробничу сферу. Він охоплює правові норми, стандарти безпеки, захист інтелектуальної власності, регулювання цифрових контрактів та електронного документообігу. Таким чином, правовий вимір діджиталізації є фундаментальною умовою для ефективної трансформації промисловості України та її інтеграції у глобальний цифровий ринок. Актуальність дослідження обумовлена кількома факторами. По-перше, інтеграція України в європейський економічний простір потребує гармонізації цифрового законодавства з нормами ЄС, зокрема у сфері кібербезпеки, електронної комерції та захисту даних. По-друге, війна та повоєнна відбудова формують нагальну потребу в оптимізації виробничих процесів за рахунок цифрових рішень, що дозволяють економити ресурси й знижувати ризики. По-третє, діджиталізація створює нові юридичні виклики: відповідальність за роботу автономних систем, захист комерційної таємниці в умовах використання хмарних технологій, регулювання транскордонних цифрових потоків даних. Також зростає важливість правової охорони інтелектуальних прав на алгоритми та цифрові продукти. Отже, дослідження правового механізму діджиталізації має не лише теоретичну, а й прикладну значущість для формування конкурентоспроможної економіки України.

Пропонований до практичного використання правовий механізм діджиталізації виробничих процесів включає в себе наступні складові.

Нормативно-правове регулювання цифрових технологій у виробництві. Ця складова включає закони, підзаконні акти та міжнародні угоди, що визначають правила застосування цифрових інструментів у промисловості. Вона охоплює регламентацію електронного документообігу, використання цифрових підписів, електронних контрактів та дистанційних угод. Гармонізація українського законодавства з європейським (GDPR, Digital Services Act, Digital Markets Act) створює умови для прозорості та довіри на ринку. Водночас необхідно адаптувати правові норми до умов війни та відбудови, зокрема, врегулювати дистанційне управління виробництвом і захист критичної цифрової інфраструктури. Важливим є

закріплення національних стандартів у сфері промислової автоматизації, що відповідають міжнародним вимогам. Такий правовий фундамент формує основу для прогнозованості та легітимності цифрових трансформацій.

Кібербезпека та захист виробничих даних. Оскільки виробничі процеси дедалі більше інтегруються в цифрові мережі, зростає ризик кібератак, втрати даних та промислового шпигунства. Правовий механізм має забезпечувати обов'язкові стандарти кіберзахисту для підприємств, що використовують штучний інтелект, автоматизовані системи управління чи хмарні сервіси. Регулювання повинно охоплювати обов'язок підприємств здійснювати аудит безпеки, захищати персональні та комерційні дані, а також своєчасно повідомляти про інциденти. Особлива увага приділяється захисту критичної інфраструктури (енергетики, транспорту, металургії), де цифровий збій може спричинити національну загрозу. Крім того, слід передбачати юридичну відповідальність за несанкціонований доступ та зловживання даними. Таким чином, правові норми у сфері кібербезпеки виступають гарантією стійкості цифровізованих виробництв.

Правова охорона інтелектуальної власності в цифровому виробництві. Діджиталізація породжує величезну кількість нематеріальних активів: алгоритмів, програмного забезпечення, цифрових платформ, моделей даних. Правовий механізм має забезпечувати їхню ефективну охорону, аби стимулювати інноваційну діяльність та інвестиції. Це включає захист авторських прав на програмні продукти, патентування технічних рішень, а також регулювання ліцензійних договорів у сфері IT. Важливим аспектом є боротьба з «піратством» та нелегальним копіюванням програмного забезпечення, що шкодить конкурентному середовищу. Українське законодавство має наближатися до європейських директив у сфері захисту IP, зокрема до вимог TRIPS. Правова охорона IP у цифровому виробництві формує базу для сталого технологічного розвитку.

Цифрові контракти та електронний документообіг. Цифрові трансформації значною мірою спираються на автоматизовані угоди (smart contracts) та електронний документообіг. Правовий механізм має забезпечувати юридичну силу таких документів, визначати процедури їх автентифікації та підтвердження. Умови щодо використання електронного підпису, timestamp-сервісів та блокчейн-технологій потребують законодавчої деталізації. Це дозволяє зменшити транзакційні витрати, прискорити укладення контрактів та мінімізувати людський фактор. Важливою складовою є регулювання цифрових платформ, які виступають посередниками між виробниками та замовниками. Впровадження правових норм у цій сфері гарантує прозорість, надійність і юридичну визначеність ділових операцій. У результаті підприємства отримують гнучкий і водночас безпечний інструмент організації виробничих процесів.

Етичні та соціальні стандарти у правовій регламентації діджиталізації. Окрім технічних і юридичних аспектів, діджиталізація потребує врахування етичних стандартів: захисту трудових прав, збереження робочих місць та мінімізації соціальних ризиків. Правовий механізм повинен включати норми, що забезпечують перепідготовку працівників, розвиток цифрової грамотності та захист від дискримінації у цифровому середовищі. У сфері автоматизації важливим є регулювання використання штучного інтелекту, щоб уникнути упередженості алгоритмів та зловживань. Соціальна відповідальність бізнесу має закріплюватися не лише як добровільна практика, а й як правова вимога у стратегічно важливих секторах. Також потрібні правові інструменти для стимулювання підприємств до впровадження «зелених» цифрових технологій. Таким чином, етичний вимір закріплює принципи сталого і справедливого розвитку цифрової економіки.

Правовий механізм діджиталізації виробничих процесів є комплексною системою, яка охоплює нормативне регулювання, кібербезпеку, захист інтелектуальної власності, електронні контракти та етичні стандарти. Його головна мета — створити безпечне, прозоре й інноваційне середовище для цифрової трансформації виробництва. Україна, інтегруючись у європейський правовий простір, має адаптувати свої закони до сучасних викликів: від захисту даних до регламентації автономних технологій. Забезпечення кіберзахисту та охорони інтелектуальної

власності є критично важливим фактором для залучення інвестицій і зміцнення конкурентоспроможності українських підприємств. Впровадження правового механізму діджиталізації сприятиме розвитку сучасних виробничих моделей, формуванню «цифрових фабрик» і зростанню інноваційної економіки. У перспективі правове забезпечення цифрових процесів стане основою для побудови «цифрової держави» та інтеграції України у світові виробничі ланцюги.

УДК 339.138

Томашевський Юрій Михайлович,
канд. екон. наук, доцент
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
м. Львів, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4039-8271

ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ У НОВІЙ ЕКОНОМІЧНІЙ РЕАЛЬНОСТІ

У сучасному світі, де інтернет і мобільні технології стали невід'ємною складовою суспільного та бізнесового життя, цифровий маркетинг набуває статусу ключового інструменту конкурентної боротьби. Його застосування дозволяє компаніям не лише підтримувати постійну комунікацію з клієнтами, а й персоналізувати пропозиції, формувати лояльність споживачів та ефективно реагувати на зміни ринкового середовища.

Цифровий маркетинг розглядається як комплекс стратегій та інструментів, заснованих на використанні цифрових каналів зв'язку: Інтернету, соціальних медіа, мобільних додатків, електронної пошти, цифрових білбордів, телебачення тощо. Його мета – досягнення маркетингових цілей шляхом залучення цільових аудиторій і створення інтерактивного середовища взаємодії між брендом і споживачем.

В умовах діджиталізації економіки важливо розмежовувати поняття інтернет-маркетингу та цифрового маркетингу. Якщо перший зосереджується виключно на онлайн-просторі (вебсайти, SEO, SMM, e-mail-розсилки), то другий охоплює всі цифрові технології, включаючи офлайн-канали, інтегровані в загальну систему маркетингових комунікацій. Такий підхід створює умови для комплексного охоплення цільової аудиторії незалежно від її місцезнаходження.

Серед основних інструментів цифрового маркетингу виокремлюють:

- SEO-просування – оптимізація контенту для покращення видимості у пошукових системах;
- контент-маркетинг – створення якісного, інформативного контенту для залучення уваги аудиторії;
- контекстна реклама (SEA) – просування через платні оголошення у пошукових системах;
- соціальний медіа-маркетинг (SMM) – взаємодія з аудиторією на платформах Facebook, Instagram, LinkedIn;
- e-mail-маркетинг – персоналізоване інформування клієнтів через електронні розсилки;
- мобільний маркетинг – реклама у додатках, SMS-кампанії, push-сповіщення;
- відеомаркетинг – створення відеоконтенту як засобу емоційного впливу на споживачів.

Особливу роль у розвитку цифрового маркетингу відіграють аналітичні інструменти (Google Analytics, Meta Ads Manager), які дозволяють відстежувати ефективність кампаній у реальному часі, оцінювати рентабельність інвестицій та своєчасно коригувати маркетингові стратегії.

Використання штучного інтелекту, машинного навчання, технологій віртуальної та доповненої реальності створює нові можливості для персоналізації комунікацій та покращення клієнтського досвіду. Такі інновації забезпечують конкурентну перевагу компаніям, які активно впроваджують сучасні цифрові підходи.

Серед ключових причин важливості цифрового маркетингу виокремлюємо:

- Можливість знайти клієнтів онлайн та розширити охоплення аудиторії;
- Підтримання конкурентоспроможності на ринку через використання сучасних інструментів;

- Створення рівних умов конкуренції для великих і малих підприємств завдяки SEO та PPC;
- Точний таргетинг і сегментація аудиторії за демографічними, поведінковими та психографічними ознаками;
- Можливість моніторингу та оперативного коригування рекламних кампаній у режимі реального часу.

Варто підкреслити, що ефективність цифрового маркетингу визначається не лише кількістю залучених клієнтів, а й глибиною їх взаємодії з брендом, рівнем задоволення та лояльності. Аналіз поведінкових даних дозволяє бізнесу формувати точкові стратегії просування, скорочувати витрати та підвищувати конверсію.

Таким чином, цифровий маркетинг виступає невід'ємною складовою сучасного бізнесу, що поєднує інноваційні технології, креативні підходи та аналітичні можливості. Його застосування забезпечує стабільний розвиток компаній, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивного іміджу на ринку.

У контексті зростаючої цифровізації економіки, впровадження ефективних стратегій цифрового маркетингу стає не лише вимогою часу, а й запорукою успішного функціонування підприємств у глобальному середовищі.

Цифровий маркетинг сьогодні є не просто інструментом просування – це комплексна стратегічна концепція управління взаємодією зі споживачами у цифровому просторі. Його розвиток зумовлений глобальними технологічними змінами, зміною поведінки споживачів та підвищенням ролі даних у прийнятті рішень.

Застосування інноваційних інструментів цифрового маркетингу сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, розширенню каналів комунікації та формуванню довгострокових відносин із клієнтами. В умовах глобальної конкуренції саме цифровий маркетинг забезпечує підприємствам гнучкість, адаптивність і здатність до швидкої реакції на виклики ринку.

Отже, впровадження цифрових стратегій у діяльність компаній – це не просто сучасний тренд, а необхідна умова їх успішного розвитку та стійкості в економіці майбутнього.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бочко О.Ю. Еволюція розвитку концепцій інтернет-маркетингу. Маркетинг і цифрові технології: зб. матеріалів III Міжнар. наук-прак. конф., 25–26 травня 2018 р. Одеса : ТЕС, 2018. С. 55–56.
2. Булик О.Б. Роль цифрових технологій в сучасному маркетингу. Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції: збірник тез VII Всеукраїнської науково-практичної конференції (6-7 грудня 2023р.) Дубляни, 2023. С. 113–116.
3. Гаврилюк І.І. Формування маркетингових стратегій виходу підприємства на зовнішній ринок. VII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформаційні зміни національної економіки в умовах євроінтеграції» 6-7 грудня 2023 року Дубляни, 2023.С.58–62.
4. Шпак Н. О., Грабович І. В., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління".* 2022. № 1(9). С. 143–156.
5. Шевченко Т. Що таке digital-маркетинг: основи, канали та інструменти. https://wizeclub.education/blog/shho-take-digital-marketing-osnovi-kanali-ta-instrumenti/ (дата звернення 14.03.2024р.)
6. Butenko, N., Mykhaylovych, O., Bincheva, P., Lyndyuk, A. Luchnikova, T. The Role of Internet Marketing in the Strategy of Forming Entrepreneurial Activity. *Econ. Aff.* 2023. 68(01s). No. 73–82. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.9

УДК 005.35:005.336.2:330.341.1

Тюхтенко Наталія Анатоліївна,
д-р екон. наук, професор
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна
ORCID: 0000-0003-4634-9139

ЛІДЕРСТВО І ПАРТНЕРСЬКІ ВІДНОСИНИ ЯК АДАПТИВНІ ЧИННИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ СУЧАСНОСТІ

Сучасний світовий розвиток перебуває у динамічному інформаційно-інтелектуальному переформатуванні, пов'язаному із геополітичними викликами, цифровими трансформаціями та глобальними кризовими процесами. У цих умовах виробничі соціально-трудові відносини суттєво залежать від лідерства й якості партнерської взаємодії у діловому світі. Ми переконані у тому, що поєднання лідерських компетенцій з ефективними партнерськими моделями поведінки економічних суб'єктів здатне забезпечити їх адаптивність й конкурентні переваги в умовах глобальних трансформаційних змін сучасності.

Дослідження партнерських відносин у глобалізованому світі набуває все більшої актуальності, що обґрунтовує необхідність впровадження інноваційних підходів до управління на різних рівнях господарювання. Питання лідерства при цьому заслуговують на особливу увагу, доказом чого є поява достатньої кількості форм лідерства, що раніше не використовувалися. Серед них слід виділити трансформаційне лідерство, етичне лідерство, інклюзивне лідерство тощо.

В контексті удосконалення партнерських відносин важливим є розуміння *трансформаційного лідерства*, що, як пропонує колектив авторів, у підприємницькій екосистемі сучасності має орієнтуватися на командну роботу, спільне бачення, інноваційний розвиток та гнучкість у прийнятті управлінських рішень [1, 2]. З нашої точки зору трансформаційне лідерство вирізняється тим, що воно спрямовано – у першу чергу – на інтелектуалізацію індивідуальних особистісних кар'єр працівників, розвитку їх талантів, мотивів та стимулів для формування відповідних компетентностей тощо. Це сприяє покращенню командної роботи для досягнення стратегічних успіхів компанії та самореалізації кожного працівника у системі соціально-трудових відносин. Особливого значення трансформаційне лідерство набуває в умовах впровадження цифрових технологій, віддаленої роботи, культурного різноманіття тощо.

Дослідники також особливу увагу приділяють так званому *етичному лідерству*, яке має важливе значення для формування залучених та відданих компанії працівників. Так аналіз даних 444 співробітників та 375 керівників довів, що «етичне лідерство підвищує залученість співробітників, спочатку збільшуючи ціннісну відповідність керівника та співробітника, а потім посилюючи організаційну ідентифікацію» [3]. Формування спільних цінностей між менеджментом і працівниками організації з нашої точки зору сприяє досягненню високого рівня внутрішньофірмового партнерства, що впливає на результативність та адаптивність компанії до викликів глобального бізнес-простора з урахуванням соціокультурних особливостей зовнішніх партнерів.

Останні десятиріччя посилили увагу до *інклюзивного лідерства*, яке є важливим в контексті визначення унікальності кожного працівника для створення таких умов діяльності, коли різноманітність – на відміну від існуючих раніше точок зору – сприймається як цінність (а не ризик чи проблема!!!). Актуальність цього обумовлена як глобальними викликами, так і вітчизняними реаліями. Слушно зауважує В. Арнаутова, що «інклюзивне лідерство розглядається вже не як данина соціальній моді, а як необхідна адаптація до сучасних умов і джерело стійких конкурентних переваг бізнесу» [4]. При цьому нова парадигма управління розглядає інклюзивне лідерство таким, що забезпечує усім працівникам рівноправність, емпатію, відкритість та залученість з урахуванням індивідуальних особистісних

характеристик кожного в умовах пошуку шляхів посилення адаптивності бізнес-організацій до глобальних змін.

Розглянуті нами сутнісні характеристики трансформаційного, етичного та інклюзивного видів лідерства, обумовлюють необхідність перегляду управлінських функцій бізнес-організацій у сенсі забезпечення лідерства як важливого стратегічного інструменту управління змінами. Відповідно ефективність лідерства у складному ринковому просторі передбачає поєднання стратегічного мислення з емоційним інтелектом і соціокультурним комфортом, орієнтованих на особистісний аспект діяльності бізнес-організацій. Системність останнього дає сподівання на сталі та довгострокові ділові відносини, довіру, згуртованість працівників як партнерів на шляху до реалізації стратегічних цілей й іміджевих преференцій господарюючих суб'єктів у бізнес-просторі глобалізованого світу.

Лідерство в умовах сучасних інформаційно-інтелектуальних змін неможливо реалізувати без ділового партнерства, що має базуватися на довірі, взаємовигоді та довгостроковій співпраці. Невипадково глобальна економіка представила нам так звані coopetition – кооперaційні стратегії, коли бізнес-суб'єкти не тільки співпрацюють, а й одночасно конкурують. Як зазначають дослідники, що навіть у нестабільних умовах ринку «стратегії кооперації мають переваги для підвищення ефективності», а «зв'язок між стратегіями кооперації та ефективністю компанії посилюється інтенсивністю конкуренції та технологічною турбулентністю» [5].

Зрозуміло, що існуючі надзвичайно складні умови функціонування підприємницьких екосистем, ставлять питання ефективної інтеграції лідерства й партнерства у глобальному бізнес-просторі. Синергетичний ефект від зазначеного поєднання очевидний: лідери координують партнерські союзи, узгоджуючи стратегічний розвиток та сприяючи створенню спільних цінностей, а партнерські відносини при цьому забезпечують середовище довіри, у якому лідери здатні реалізувати інноваційні ініціативи. Підтвердженням зазначеного є дослідження, які доводять посилення інноваційності бізнес-організацій, їх гнучкості та більш швидкої адаптивності за рахунок ефективного партнерства [1].

При цьому слід пам'ятати, що нестабільне глобальне бізнес-середовище, породжує ряд негативних аспектів, пов'язаних з ризиками втрати автономії, ймовірною надмірною залежністю від партнерів, їх різними соціокультурними цінностями, інформаційною асиметрією тощо. Зазначене передбачає необхідність розуміння лідерства через посередництво у врегулюванні конфліктів для забезпечення балансу між довірою й контролем, що здатне зробити партнерство максимально ефективним та взаємовигідним.

Підсумовуючи, слід підкреслити, що нами лише тезово розглянуті актуальні питання лідерства і ділового партнерства у їх взаємообумовленості для посилення адаптивності діяльності бізнес-середовища до умов глобальної нестабільності через ефективне управління. В українських же реаліях проблематика, обрана нами для аналізу, потребує глибоких професійних досліджень, що здатні були б закласти фундаментальні основи реформування системи управління на різних рівнях господарювання [6]. При цьому надзвичайно важливим є опанування передового світового досвіду та кращих практик глобального бізнес-простору у лідерстві та партнерських відносинах з метою розробки та впровадження стратегії ефективного господарювання та повоєнного відновлення вітчизняної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lobo, C. A., Marinho, A., Santos Pereira, C., Azevedo, M., & Moreira, F. (2025). *The Role of Leadership and Strategic Alliances in Innovation and Digital Transformation for Sustainable Entrepreneurial Ecosystems: A Comprehensive Analysis of the Existing Literature*. *Sustainability, 17*(13), 6182. https://doi.org/10.3390/su17136182

2. 2. Семенець-Орлова, І. (2020). Трансформаційне лідерство та ціннісно-орієнтоване публічне управління: сучасні підходи. *Публічне урядування*, (1 (21), 291-300. https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-1(21)-291-300

3. Tomas Lorenz (2025). Ethical Leadership: A Multi-Stage Mediation Model of Value Congruence and Organizational Identification on Employee Engagement. *Adm. Sci. 15*(9), 329; https://doi.org/10.3390/admsci15090329
4. Арнаутова В. Інклюзивне лідерство: потенціал і можливості для зростання прибутку [Електронний ресурс] / Вікторія Арнаутова // Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана [та ін.] ; [оргком.: Рєпіна І. М. (голова) та ін.]. – Електрон. текст. дані. – Київ : КНЕУ, 2025. – С. 116–121. – Назва з титул. екрану. URI: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/51052
5. James M. Crick, Wesley Friske, Todd A. Morgan (2024). The relationship between coopetition strategies and company performance under different levels of competitive intensity, market dynamism, and technological turbulence. Industrial Marketing Management, 118, 56-77. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.02.005
6. Тюхтенко, Н.А., Сереженкова, О.І. (2024). Партнерство як важливий чинник забезпечення миру для сталого розвитку у глобалізованому світі. Вісник МДУ. Серія*: Економіка*, *27*, 38-48. https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-38-48

УДК 502.131.1:658.5

Тюхтенко Наталія Анатоліївна,
д-р екон. наук, професор
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна
ORCID: 0000-0003-4634-9139

Рябоконь Альона Євгенівна,
викладач
Одеський національний університет імені І. І. Мечникова
м. Одеса, Україна
ORCID: 0009-0009-9795-7020

МОДЕЛЬ CAPSEM ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЇ ЕКОЛОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА У КОНТЕКСТІ ПЕРЕХОДУ ДО СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної екологічної нестабільності та посилення міжнародних вимог до корпоративної сталості особливої актуальності набуває формування дієвих систем екологічного менеджменту на рівні підприємств. Відповідно до положень концепції сталого розвитку, підприємства вже не можуть обмежуватися лише мінімізацією негативного впливу на довкілля, а повинні забезпечувати інтеграцію екологічних, економічних і соціальних цілей у свою стратегію розвитку.

Екологічні проблеми, що постали перед людством у другій половині XX століття, значною мірою були зумовлені страхом того, що безконтрольне економічне зростання може поставити під загрозу саме виживання людства та планети. Слушною є думка авторів про те, «...якщо ми продовжимо наші нинішні практики, ми зіткнемося з поступовим погіршенням умов, у яких ми живемо»[3]. Цей історичний заклик став одним із перших наукових аргументів на користь пошуку балансу між розвитком економіки та збереженням екосистем, що пізніше лягло в основу концепції сталого розвитку.

Протягом тривалого часу людство сприймало природу як невичерпне джерело ресурсів, а екологічні наслідки господарської діяльності – як другорядне питання. Лише після очевидних проявів деградації довкілля – забруднення повітря й води, втрати біорізноманіття, кліматичних аномалій – суспільство почало усвідомлювати масштаб власного впливу. Саме негативний досвід другої половини XX століття, зокрема катастрофи техногенного та екологічного характеру, став каталізатором розвитку природоохоронного законодавства, міжнародних угод і систем екологічного менеджменту.

Однак навіть сьогодні глобальна спільнота здебільшого реагує на вже наявні наслідки, ніж запобігає їм. Екологічна політика часто набуває характеру «наздоганяючої реакції», коли заходи впроваджуються після виникнення кризи, а не задовго до неї. Такий підхід свідчить про недостатню превентивність управлінських рішень і потребу у формуванні нової управлінської культури – орієнтованої на передбачення ризиків, а не лише на їхнє пом'якшення.

Попри зростання кількості екологічних ініціатив і стратегій корпоративної відповідальності, більшість підприємств досі не мають сформованої екологічної культури управління та стикаються з труднощами у практичному впровадженні принципів сталого розвитку у свою діяльність. Це зумовлено як браком методологічних підходів, так і недостатньою інтеграцією екологічних цілей у систему стратегічного менеджменту. За свідченням А. М. Fet «перехід до сталості визначається як радикальна трансформація у напрямку сталого суспільства. Підприємства дедалі частіше стикаються з викликом – як реалізувати стратегії сталого розвитку у своїй господарській діяльності» [1, с. 217]

Саме для подолання цієї прогалини й була розроблена модель CapSEM, яка слугує своєрідним «інструментарієм переходу до сталості», допомагаючи підприємствам поступово

формувати екологічну зрілість і стратегічне бачення сталого розвитку. Зазначена модель репрезентує концептуальну рамку формування екологічної зрілості підприємства. Вона базується на ідеї поступового розвитку управлінської спроможності у сфері сталого розвитку, що проявляється через чотири рівні: від технічних змін у процесах до системної трансформації всієї бізнес-моделі.

На першому рівні – *Зміна виробничого процесу* (Production Process Change) – увага підприємства зосереджується на удосконаленні технологічних процесів, скороченні споживання енергії, ресурсів та обсягів відходів. Це етап «екологічної ефективності», коли екологічні заходи мають переважно реактивний характер. Другий рівень – *Зміна продукту та ланцюжка створення вартості* (Product and Value Chain Change) – орієнтований на переосмислення життєвого циклу продукту та його впливу на довкілля. Саме тут застосовуються інструменти оцінки життєвого циклу, екодизайну та управління ланцюгом постачань. Третій рівень – *Організаційні зміни* (Organizational Change) – пов'язаний з інтеграцією екологічних принципів у корпоративну стратегію та систему управління. Підприємство запроваджує систему екологічного менеджменту (EMS), екологічну політику, звітність за визначеними стандартами, формує ключові показники ефективності сталого розвитку. Найвищий, четвертий рівень – *Зміна систем* (Systems Change), передбачає перехід до системного мислення – коли підприємство стає частиною індустріальної екології, взаємодіє з іншими суб'єктами для створення замкнених матеріальних і енергетичних циклів. Це рівень зрілості, на якому екологічна культура стає невід'ємним елементом стратегічного управління.

Логіка розвитку в межах CapSEM показує, що сталий розвиток не є одноразовою дією, а динамічним процесом підвищення управлінської компетентності. Кожен рівень моделі формує передумови для наступного: технологічна ефективність – екологічний продукт – стратегічна інтеграція – системна трансформація. Таким чином, CapSEM виступає своєрідним «навігатором» для підприємств, які прагнуть перейти від часткових екологічних рішень до системної сталості.

Подібні підходи до інтеграції екологічних критеріїв у бізнес-процеси демонструють приклади сучасних досліджень у сфері «зеленої логістики». Так, група українських дослідників розробила та представила методику врахування вуглецевого коефіцієнта у формуванні тарифів транспортних компаній, що дозволяє створювати внутрішні екологічні фонди та забезпечує практичну реалізацію принципів сталого розвитку в логістичних системах. [4] Цей підхід цілком відповідає другому та третьому рівням моделі CapSEM, де йдеться про управління життєвим циклом продукту та інтеграцію екологічних принципів у стратегічне планування.

Отже, модель CapSEM є ефективним методологічним інструментом для формування стратегічного підходу до екологічного менеджменту підприємств. Вона поєднує технічні, організаційні та культурні аспекти управління, забезпечуючи поступовий перехід від реактивних екологічних дій до системного мислення та інтеграції принципів сталого розвитку у бізнес-модель. Її впровадження дозволяє підприємствам підвищувати екологічну зрілість, оцінювати власну динаміку розвитку та узгоджувати управлінські рішення з міжнародними вимогами сталості. Таким чином, CapSEM сприяє не лише екологічній трансформації підприємств, а й формуванню нової управлінської культури, орієнтованої на довгострокову відповідальність перед суспільством і довкіллям.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Fet A. M. (Ed.). Business Transitions: A Path to Sustainability. The CapSEM Model. Springer Nature Switzerland AG. 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-22245-0
2. Міжурядова група експертів зі зміни клімату (МГЕЗК*).* Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Sixth Assessment Report of the IPCC. Geneva : World Meteorological Organization, 2021. URL: https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/
3. The Environmental Crisis / René Dubos, L. S. Cole, J. Jacobs, L. S. Carter, A. Temko, V. Bowen, P. Wiley (eds.). Washington : United States Information Service, 1960. 214 p.

4. Chukurna O., Nitsenko V., Tyukhtenko N., Lomonosova O., Zhartay Z., & Dobrovolskyi V. (2022). Substantiation of the green approach in the formation of a sustainable system of ecological logistics. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2022. №1, P. 76–82. DOI: https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-1/076

УДК 339.138:658.812:004.738.5+005.35

Фень Катерина Сергіївна,
канд. екон. наук
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0001-9788-7960

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЗНИЖЕННЯ РИЗИКОВАНОСТІ МАРКЕТИНГУ: ЦИФРОВІЗАЦІЯ ТА ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ПРОГРАМ ЛОЯЛЬНОСТІ

З огляду на зростаючу глобалізацію конкурентного середовища, скорочення життєвого циклу продукції, а також зростаючу потребу у високій гнучкості виробничих систем для задоволення індивідуалізованих запитів споживачів і забезпечення виробництва на замовлення, сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах підвищеної невизначеності. Ці чинники вимагають трансформації управлінських підходів і формування мислення, орієнтованого на управління ризиками.

У цьому контексті ефективність системи менеджменту безпосередньо залежить від здатності організації до проактивного управління — шляхом планування, аналізу та системного вдосконалення діяльності, пов'язаної як із ризиками, так і з можливостями.

Реальність сьогодення передбачає, що підприємство щоденно стикається з широким спектром ризиків: виробничими збоями, перебоями в постачанні, фінансовими труднощами, кредитними зобов'язаннями, трудовими конфліктами тощо. Подібні ризики не лише знижують рівень прибутковості, але й можуть перешкоджати реалізації стратегічних цілей, або навіть поставити під загрозу сам факт існування бізнесу.

Тому збереження стабільності та стійкості в умовах невизначеності потребує ретельно розробленої та інтегрованої в усі рівні управління системи ризик-менеджменту — як ключового інструменту стратегічної адаптивності сучасного підприємства.

У контексті побудови соціально орієнтованої маркетингової стратегії, спрямованої на формування стійкої споживчої лояльності, особливу роль відіграють інструменти комунікаційного впливу, що поєднують етичні стандарти з ефективністю впливу на цільові аудиторії. До таких заходів, які забезпечують не лише транзакційну цінність, а й створюють соціальний капітал бренду, належать:

- рекламна діяльність та публічні комунікації (PR), що формують публічний імідж компанії та забезпечують довіру через відкритість і соціальну залученість;
- інституціоналізований цифровий простір у вигляді корпоративного сайту, який виконує функції інформування, підтримки, а також створення ціннісної взаємодії з клієнтами;
- участь у галузевих виставках, що дозволяє демонструвати інновації, посилювати репутаційний капітал і вибудовувати професійні зв'язки;
- цілеспрямовані промоційні заходи, включно з короткостроковими акціями, ефективним мерчандайзингом і застосуванням POSM-матеріалів, які впливають на поведінкову лояльність;
- власні інформаційні ресурси компанії, зокрема журнали чи бюлетені, що створюють ціннісний діалог зі споживачем, транслюючи унікальну ідентичність бренду.

Таким чином, комунікаційні ініціативи, що поєднують функціональну ефективність і соціально-етичну чутливість, є ключем до побудови довготривалих відносин із цільовими сегментами.

Візуальні елементи простору магазину виконують функцію когнітивного навігаційного інструменту, полегшуючи орієнтацію споживача у фізичному середовищі та оптимізуючи процес прийняття рішень щодо покупки. Знаки, графічні символи та зображення виступають як інтерфейс між товаром і клієнтом, створюючи семіотичний міст, що забезпечує інтуїтивне розпізнавання товарів та їх асоціативне підсилення за рахунок кольору, форми, композиційної структури.

Особливо важливо, щоб ці візуальні маркери мали високий рівень інформативної чіткості, були адаптивно змінюваними відповідно до динаміки товарного асортименту та легко зчитувалися у русі. Такий підхід підсилює емоційне залучення споживача і формує сприятливе враження про бренд ще до безпосереднього контакту з продуктом.

Паралельно з візуальним впливом, ключову роль у формуванні споживчої лояльності відіграє якість людського контакту в межах сервісної взаємодії. Працівники, які безпосередньо взаємодіють з клієнтами (а це зазвичай співробітники контактної зони), мають бути уважними, ввічливими та вміти розпізнавати настрій клієнта повинен не лише володіти знаннями про продукцію, а й демонструвати високий рівень емоційного інтелекту, емпатії, ввічливості та адаптивності. Вміння делікатно ідентифікувати потреби клієнта та запропонувати релевантне рішення – це не просто елемент обслуговування, а стратегічний актив бренду, який здатен значною мірою впливати на конверсію, утримання клієнтів та їх життєву цінність у довгостроковій перспективі.

Інституціоналізація програм лояльності дедалі частіше розглядається як один із наріжних каменів зниження ризиків, пов’язаних із маркетинговими інвестиціями. Йдеться перш за все про формування стабільного та передбачуваного каналу взаємодії між підприємством або фірмою, та їх споживачами. У структурі таких програм закладено кілька важливих алгоритмів, що сприяють мінімізуванню ризиків.

По-перше, інституціоналізація активізує формування сталої моделі дії та реакції покупців. Участь у програмі лояльності часто мотивує клієнтів до регулярних покупок, що дає змогу фірмі уникати значних коливань попиту та знижувати потребу в постійному залученні нових споживачів.

По-друге, такі програми є надійним джерелом для збору інсайтів. Вони дозволяють накопичувати та аналізувати інформацію про купівельні сталі уподобання та реакції споживачів на маркетингові ініціативи. Це, у свою чергу, підвищує точність прийняття рішень та знижує імовірність нераціонального використання ресурсів.

Варто також враховувати аффективний вимір: добре побудовані програми лояльності здатні формувати у клієнтів емоційний зв’язок і прихильність, що знижує ризик їх переходу до конкурентів.

Нарешті, інституціоналізація спрощує процес бюджетного планування. Завдяки чітко визначеним метрикам та структурі витрат, фірма має змогу краще оцінювати ефективність маркетингових дій і зменшувати фінансові ризики.

З огляду на вищесказане, інституціоналізовані програми лояльності виступають не лише засобом підтримки клієнтської бази, а й елементом довгострокової маркетингової стратегії, що знижує рівень інвестиційного ризику.

В свою чергу, цифровізації програм лояльності дають можливість збирати, аналізувати та ефективно застосовувати великі масиви даних в частині поведінки споживачів, їхніх вподобань і сприйняття рекламних кампаній. І це, відповідно, значно зменшує ризики прийняття необґрунтованих рішень, покращує точність сегментації аудиторії та дає можливість оперативно пристосовуватися до ринкових змін. Завдяки цифровим технологіям компанії можуть краще прогнозувати ефективність інвестицій та удосконалити бюджетне планування, мінімізуючи втрати.

Інституціоналізація програм лояльності забезпечує структурування процесів взаємодії з клієнтами, що створює стабільність та надійність споживчих моделей поведінки. Вона сприяє накопиченню структурованої інформації та встановленню чіткого регламенту роботи з клієнтською базою, і що надзвичайно важливо, формування емоційного зв’язку зі споживачем забезпечує стійке зміцнення довгострокової лояльності. Це зменшує ймовірність втрати клієнтів та збільшує коефіцієнт повернення інвестицій у маркетинг (ROI). АБО підвищує економічну доцільність реалізованих маркетингових рішень.

Потенційні вектори зростання таких підходів полягають у подальшій інтеграції штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання для більш аналітичного опрацювання великих масивів даних, автоматизації персоналізованих пропозицій та прогностичного

оцінювання клієнтської поведінки. Це сприятиме покращенню результативності програм лояльності та додатково мінімізує ризики, пов’язані з маркетинговими інвестиціями.

Таким чином, поєднання цифровізації і інституціоналізації програм лояльності надає широкий спектр можливостей для мінімізації ризиків та підтримки постійного зростання бізнесу в умовах ринкової нестабільності. Перспективним напрямом подальших досліджень є оцінка впливу цифрових інновацій на ефективність таких програм, зокрема в контексті підвищення їх аналітичного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф., Келлер К.Л., Чернев А. Marketing Management. 16th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. 640 с.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Баласубраманіан С. Principles of Marketing. 19th ed. Harlow : Pearson Education, 2024. 736 с.
3. Ламбен Ж.-Ж.; Шюлінг І.; Чумпітаз Р. Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing. 3rd ed. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2012. 652 с.
4. Пилипенко О.С. Стратегічні переваги впровадження програм лояльності щодо підвищення рентабельності маркетингових інвестицій вітчизняних підприємств. *Економічний простір*. 2021. Вип. 170. С. 43–48.
5. Венгер Є.І., Фень К.С. Штучний інтелект як драйвер розвитку маркетингових кампаній у цифрову епоху. *Часопис економічних реформ.* 2024. № 2(54). С. 102–109.
6. Fen K, Kolomytseva O, Vasylchenko L, Burtseva T, Pelykh Y. Shaping Consumer Satisfaction with Pricing Amidst the Digital Transformation of Economic Relations. Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias. 2025. 4: 1299. URL: https://conferencias.ageditor.ar/index.php/sctconf/article/view/1299
7. Нікульча В. А., Фень К.С. Цифрові трансформації програм лояльності підприємств торгівлі. *Часопис економічних реформ*. 2024. № 2 (54). С. 83–91. URL: https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1990380
8. Фень К.С. Стратегія формування іміджу в системі зміцнення економічної безпеки підприємств харчової промисловості. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2018. Вип. №3-4. С. 188–194. URL:http://ie.at.ua/IE_2018/InnEko_3-4_2018.pdf

УДК 339.138:004.738.5

Хоменко Інна Олександрівна,
д-р екон. наук, професор
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна
ORCID: 0000-0002-0839-4636

Титаренко Катерина Василівна,
здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
Національний університет «Чернігівська політехніка»
м. Чернігів, Україна

ВІРУСНИЙ МАРКЕТИНГ: СТВОРЕННЯ КОНТЕНТУ, ЯКИЙ ПОШИРЮЮТЬ САМІ КОРИСТУВАЧІ

Сучасні бренди працюють в умовах жорсткої конкуренції за увагу споживачів, тому постійно шукають креативні та нестандартні способи просування контенту, щоб розширити охоплення та зацікавити клієнтів.

Вірусний маркетинг ґрунтується на тому, що самі користувачі поширюють рекламні матеріали (відео, статті чи меми), що призводить до стрімкого зростання охоплення без значних витрат на медіа рекламу. Завдяки цьому компанії можуть спрямовувати основні ресурси на створення контенту високої якості, який стає ефективним інструментом залучення та утримання уваги аудиторії. [1] Вірусний маркетинг – це стратегія просування, за якої контент поширюється подібно до «сарафанного радіо», і забезпечує швидке зростання охоплення аудиторії. Ефективність такого підходу базується на кількох ключових чинниках:

1. Емоційність контенту, а саме: матеріал має викликати сильні почуття, адже саме емоції стимулюють користувачів ділитися інформацією з іншими;
2. Простота і зрозумілість повідомлення, адже чим лаконічніше та доступніше сформульована ідея, тим легше вона привертає увагу й запам’ятовується;
3. Актуальність та цінність, тому що контент, який відображає сучасні події чи тренди, викликає значно більший інтерес аудиторії;
4. Роль соціальних платформ, адже саме соціальні мережі та онлайн-спільноти створюють середовище, де вірусний контент, поширюється органічно та швидко набирає популярності. [1, 4]

Сучасні маркетингові кампанії, орієнтовані на досягнення вірусного ефекту, будуються на стратегіях, де головний акцент робиться на залучення аудиторії. При цьому, поширення контенту відбувається органічно – через рекламу, блоги, форуми та соціальні мережі.

Таблиця 1 – Переваги та недоліки вірусного маркетингу

Переваги	*Недоліки*
Мінімальні інвестиції	Непередбачуваність результатів
Збільшення органічних охоплень	Низький контроль над інформацією
Високий рівень залученості аудиторії	Складність у створенні якісного контенту
Позитивна асоціація з брендом	Ризик негативного сприйняття
Швидке зростання аудиторії	
Підвищення довіри потенційних споживачів	

Джерело: складено авторами на основі [1].

Отже, попри значні переваги вірусного маркетингу в аспектах охоплення та залучення аудиторії, його результати важко передбачити, а помилки можуть спричинити суттєві втрати для компанії. Вірусний маркетинг сьогодні присутній у всіх каналах комунікації – від смартфонів і телебачення, до вуличної реклами. Джерелом вірусного ефекту може стати будь-який тип контенту: зображення, відео, меми чи навіть конкретна подія або особа. Наприклад,

персонаж кота у мобільному банку став справжнім символом бренду. Користувачі ділилися скріншотами його жартів і реакцій у соцмережах, що створило органічне просування і підвищило лояльність до бренду. [2]

На сьогодні є багато видів вірусного маркетингу. Відеоконтент та анімація – це можуть бути кумедні ролики або короткі мультфільми, які викликають емоції та мотивують користувачів ділитися ними з друзями. Меми, один із найефективніших способів привернути увагу молодої аудиторії. Влучні й дотепні меми швидко поширюються в соціальних мережах і здатні створити справжній інформаційний вибух. Інфографіка та візуально корисний контент: зображення зі статистикою, схемами чи короткими інструкціями легко «віруситься» в інтернеті та пересилається між користувачами завдяки своїй наочності й простоті сприйняття. Інтерактивні кампанії, рекламні формати, що дозволяють користувачам взаємодіяти з брендом – ігри, опитування, інтерактивні тести стимулюють залучення та поширення контенту. Контент для соціальних мереж: матеріали, адаптовані для Facebook, Instagram, TikTok, X (Twitter) та інших платформ, мають високий потенціал швидкого розповсюдження. Блогери та інфлюенсери: співпраця з лідерами думок дозволяє охопити нові сегменти аудиторії: їхні відеоогляди, пости й фотографії часто набирають вірусні охоплення. Акції та конкурси з можливістю отримати безкоштовний продукт або виграти цінний приз активно стимулюють користувачів ділитися інформацією та залучати друзів. Сарафанне радіо, якщо пропозиція є достатньо цікавою, поширюють новини швидко та без додаткових витрат на промоцію. Чутки – це найдавніший спосіб створення інформаційного ажіотажу. Вони можуть привернути увагу до продукту або послуги, але є ризик спотворення інформації й формування негативного іміджу, що складно контролювати. [2,5]

Пропонуємо розглянути приклад успішної вірусної кампанії:

У лютому 2025 року Duolingo запустив нестандартну кампанію, оголосивши про «смерть» свого маскота — сови Duo. У застосунку та на сторінках у соцмережах з’явилися зображення персонажа з перехрещеними очима та висунутим язиком, а підпис пояснював, що він «помер, чекаючи, поки ви завершите урок».

Такий креативний підхід викликав хвилю емоцій і жвавих дискусій серед користувачів. Результатом кампанії стало понад 1,7 мільярда показів у соцмережах — саме стільки разів люди бачили або взаємодіяли з контентом про «смерть» Duo. [3]

Таким чином, вірусний маркетинг є ефективним інструментом просування, адже дозволяє охоплювати широку аудиторію без значних фінансових витрат. Успіх таких кампаній залежить від креативності, емоційного впливу та актуальності контенту, який користувачі охоче поширюють самостійно. Проте важливо пам’ятати, що вірусний ефект складно прогнозувати, а невдалий або неоднозначний контент може завдати шкоди репутації бренду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Що таке вірусний маркетинг і як він працює. URL: https://wedex.com.ua/blog/shho-take-virusnyj-marketyng-i-yak-vin-praczyuye/

2. Вірусний маркетинг – що це та як його використовувати? URL: https://wezom.com.ua/ua/blog/virusnyy-marketing

3. Що робить контент вірусним: головні ознаки, приклади та ризики для брендів. URL: https://theinweb.media/shcho-robyt-kontent-virusnym-holovni-oznaky-pryklady-ryzyky-dlya-brendiv/

4. Хоменко І. О., Вербицька А.В., Бабаченко Л.В., Лисенко І.В. Стратегія цифрового маркетингу для ІТ-стартапів: ключові етапи розробки та впровадження. Київський економічний науковий журнал. 2024. №7. С. 36-43.

5. Khomenko I.O., Babachenko L.V., Verbytska A.V., Moskalenko V.A., Soroka A.V. Investments and innovation in internet marketing as a component of marketing communications in the system of strategic management of startups on the national and international market of goods and services in conditions of uncertainty. Kyiv Economic Scientific Journal. 2025. № 10. P. 132-140.

УДК 338.45 + 658.378:66

Чернишева Олена Михайлівна,
канд. екон. наук, доцент
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-3798-3771

ПЕРЕДУМОВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ПЕРЕРОБНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

Сучасні промислові підприємства України функціонують у надзвичайно складних умовах, де поєднуються геополітична нестабільність, військові ризики та необхідність швидкої цифрової трансформації. Це вимагає нових підходів до стратегічного управління, орієнтованих на адаптивність, стійкість та інноваційність. Переробна промисловість є основою промислового комплексу, оскільки забезпечує аграрний сектор, металургію, будівництво та фармацевтику необхідною сировиною та матеріалами. Геополітичні виклики, деструктивний вплив військових дій, енергетична криза та цифрова революція зумовлюють потребу в трансформації стратегічного управління підприємствами галузі.

Актуалізуючи потребу стратегічного управління в умовах економічної трансформації, науковці Рудаченко О.О., Тараруєв О.Ю., Ісаєнко О.В. наголошують на необхідності адаптації самого процесу стратегічного управління до специфіки промислового сектора та сучасних викликів [4]. У роботі Єпіфанової І.Ю., Джеджули В.В., Каплуна Р.А. стверджується, що ефективність стратегічного управління залежить від низки факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, ідентифікованих з урахуванням антикризового управління, що є особливо актуальним в умовах воєнного стану [1, с. 67].

У роботі [4] відзначається, що функціонування промислових підприємств у трансформаційній економіці супроводжується викликами, пов'язаними з «високим рівнем економічної нестабільності та політичної невизначеності, зниженням платоспроможного попиту на внутрішньому ринку, інфраструктурними обмеженнями та енергетичними ризиками, застарілими виробничими потужностями та потребою в технологічному оновленні, дефіцитом кваліфікованої робочої сили внаслідок міграційних процесів, посиленням конкуренції з боку міжнародних компаній, необхідністю дотримання екологічних стандартів і принципів сталого розвитку». Водночас, трансформаційна економіка створює і можливості для розвитку, зокрема: залучення інвестицій завдяки лібералізації ринку та міжнародній співпраці, участь у програмах цифрової трансформації та індустрії 4.0, використання державної підтримки та грантових механізмів розвитку підприємництва, а також зростання ролі інновацій та експортної орієнтації. Особливої актуальності можливості для розвитку набувають під час воєнного стану та післявоєнного відновлення країни.

Як зазначається у роботі [2], сучасний стан розвитку переробної промисловості України характеризується нерівномірним розподілом потужностей за регіонами (лідерами м. Київ, Київська, Харківська, Дніпропетровська та Львівська області), різна інтенсивність розвитку окремих секторів переробної промисловості (зумовлює експортну спеціалізацію та імпортозалежність держави), домінування підприємств з низьким технологічним рівнем виробництва, недостатній рівень інноваційної активності підприємств. Конкурентні переваги вітчизняної переробної промисловості науковці вбачають у значних запасах мінеральних ресурсів, інфраструктурі, вигідному географічному розташуванню та перспективному споживчому ринку.

Адаптація підприємств хімічної промисловості до викликів воєнного стану відбувається з урахуванням негативних чинників з початку повномасштабної війни та світових трендів, що зумовлюють конкурентоспроможність у галузі [3].

Отже, формування оновленої парадигми стратегічного управління переробної промисловості базується на врахуванні економічних, геополітичних, технологічних та

соціально-кадрових передумов, в яких відбувається функціонування та розвиток підприємств. Структуруючи передумови трансформації системи стратегічного управління підприємствами галузі, варто визначати та прогнозувати виклики (негативні чинники), що створюють загрози для функціонування, та можливості для розвитку на основі світових трендів, інновацій та використання цифрових платформ на підприємствах галузі.

Економічні передумови пов'язані з високою залежністю виробництва від імпорту сировини та енергоносіїв та потребою в стабільних поставках енергії та ресурсів, високим рівнем енергоємності виробництва (зокрема, виробництво хімікатів, пластмас і добрив супроводжується значними енергетичними витратами); необхідністю модернізації виробничих потужностей – більшість підприємств переробної промисловості працює на обладнанні з високим рівнем зношеності, а хімічна промисловість має обмежену кількість технологій, що відповідають європейським стандартам; зміною структури споживчого попиту – скорочення внутрішнього ринку добрив та хімічної продукції через військові дії, одночасно із зростанням потреб у фармацевтичній та екологічній хімії.

Геополітичні передумови: втрата частини виробничих потужностей та ринків збуту вимагає переорієнтації на ЄС та інші регіони; санкції та розрив традиційних логістичних ланцюгів стимулюють розвиток нових стратегій експортної диверсифікації; міжнародні програми підтримки створюють можливості для модернізації та інтеграції у європейські виробничі кластери.

Вагомий вплив на трансформацію стратегічного управління підприємствами галузі здійснюють технологічні передумови пов'язані, в першу чергу, з впровадженням технологій індустрії 4.0: у переробній промисловості – це розвиток цифрових платформ для управління ланцюгами поставок та впровадження автоматизованих систем сортування й контролю якості, у хімічній – активне використання технологій «зеленої хімії» та перехід до виробництва з низьким рівнем викидів, обидві галузі мають великий потенціал у використанні цифрових двійників виробництва, big data та IoT для зниження витрат та мінімізації екологічних ризиків.

Соціально-кадрові передумови пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, особливо у сфері автоматизації та цифрових технологій, потребою у нових компетенціях: від знань з кібербезпеки до екологічного менеджменту, формуванням нової корпоративної культури, орієнтованої на інноваційність і стійкість.

Таким чином, передумови трансформації стратегічного управління підприємствами переробної промисловості України формуються на перетині економічних, геополітичних, технологічних і соціальних чинників. Така синергія створює основу для переходу до інноваційних моделей управління, які забезпечують енергоефективність, екологічність та цифрову інтеграцію у глобальні виробничі мережі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В., Каплун Р.А. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability.* 2023. № 4. С. 64–71. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71
2. Житник О., Кулакова С., Міняйленко І. Аналіз переробної промисловості України та шляхи зростання її конкурентоспроможності. *Економіка та суспільство.* 2024. Вип. 60. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-18
3. Попко О.В., Саламаха О.О. Проблеми та перспективи розвитку підприємств хімічної промисловості в умовах цифрової трансформації. *Економіка та суспільство.* 2025. Вип. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-121
4. Рудаченко О.О., Тараруєв О.Ю., Ісаєнко О.В. Стратегічне управління розвитком промислового підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка.* 2025. № 5. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.31

УДК 338.45.005.6

Чернишенко Олена Іванівна,
здобувачка третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0009-0009-7718-2387

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМКІВ ЕКОНОМІЇ ВИРОБНИЧИХ ВИТРАТ

У сучасних умовах глобальної конкуренції та нестабільності ринків проблема ефективного управління виробничими витратами набуває особливої актуальності [1, 3, 8]. Зростання вартості енергоносіїв, інфляційні процеси та підвищення вимог до якості продукції вимагають від підприємств пошуку нових шляхів зниження витрат без погіршення кінцевого результату [2, 6]. Економія виробничих витрат є однією з ключових передумов підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку [3, 5]. Науково обґрунтоване формування напрямків економії витрат дозволяє підприємствам оптимізувати використання ресурсів, підвищувати продуктивність праці, покращувати фінансові показники та забезпечувати сталий розвиток [7].

В умовах воєнно-економічних викликів, енергетичної нестабільності та посилення конкуренції на внутрішньому і зовнішньому ринках питання економії виробничих витрат стає критичним [2, 6]. Підприємства повинні адаптувати системи управління витратами до мінливих умов господарювання, впроваджувати сучасні інструменти контролю та аналізу, щоб ефективно використовувати ресурси.

Пропонуються до обговорення наступні теоретичні основи формування напрямків економії витрат.

1. *Системний підхід до управління витратами.* Необхідно враховувати усі елементи виробничого процесу: сировину, енергію, трудові ресурси, амортизацію, управлінські витрати.
2. *Принцип цільового планування.* Економія витрат повинна бути інтегрована у стратегічні та тактичні плани підприємства.
3. *Безперервність та контроль.* Управління витратами потребує постійного моніторингу, виявлення відхилень та впровадження коригувальних дій.

Пропоновані для практичного використання напрямки економії виробничих витрат представлено в табл.1.

Таблиця 1 – Напрямки економії виробничих витрат

Напрямок економії	Зміст та інструменти	Очікуваний ефект
Оптимізація використання матеріальних ресурсів	Впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання вторинної сировини, раціональне нормування матеріалів.	Зменшення прямих матеріальних витрат.
Підвищення продуктивності праці	Автоматизація та цифровізація виробничих процесів, навчання персоналу, удосконалення організації праці.	Зниження трудових витрат на одиницю продукції.
Енергозбереження	Перехід на альтернативні джерела енергії, модернізація систем освітлення, опалення та вентиляції, впровадження енергоаудиту.	Скорочення витрат на енергоресурси.
Оптимізація управлінських витрат	Упровадження систем електронного документообігу, скорочення бюрократичних процедур, делегування повноважень.	Підвищення оперативності та зменшення накладних витрат.
Скорочення втрат і браку	Контроль якості на всіх етапах виробництва, впровадження стандартів ISO, навчання персоналу методам «бережливого виробництва» (Lean, Kaizen).	Зменшення непродуктивних витрат.

Раціональна політика закупівель та логістики	Оптимізація маршрутів доставки, укладання довгострокових контрактів з постачальниками, впровадження систем управління запасами (JIT, Kanban).	Зниження витрат на закупівлі та складування.
Інновації та технологічна модернізація	Інвестиції у нове обладнання, автоматизовані лінії, використання IT-рішень для планування та контролю виробництва.	Підвищення ефективності та зниження собівартості продукції.
Фінансовий контроль і бюджетування	Запровадження управлінського обліку за центрами витрат, аналіз відхилень, аудит витрат.	Зменшення невиправданих витрат та покращення прогнозування.

Джерело: авторська розробка.

Запровадження системного підходу до економії виробничих витрат дозволяє зменшити собівартість продукції на 10–20 % у середньостроковій перспективі, підвищити конкурентоспроможність і забезпечити стабільне фінансове становище підприємства.

Формування напрямків економії виробничих витрат — це не разова акція, а безперервний процес удосконалення діяльності підприємства. Впровадження ресурсозберігаючих технологій, підвищення продуктивності праці, ефективний контроль та аналіз витрат є основою сталого розвитку й підвищення прибутковості. У сучасних умовах саме системне управління витратами стає ключовим фактором конкурентних переваг підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балан О.С., Перерва П.Г., Лега О.В. Розвиток методів формування собівартості та ціни науково-інформаційної продукції в системі менеджменту "розумного підприємства". *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит.* 2024. № 9 (199). С. 72–81. DOI: https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.09.06
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. Compliance program : tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. 689 p.
3. Єршова Н.Ю., Лега О.В., Прокопишин О.С., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292
4. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с.
5. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2024. № (1(10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27
6. Сіренко І., Лега О. Мінімізація ризиків договірної політики при укладенні ЗЕД-контрактів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1(10). С. 159–163. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-28
7. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51
8. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. Technology transfer / P.G.Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI», 2012. 668 p.

УДК 338.24

Чуприна Наталія Миколаївна,
д-р екон. наук, професор
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна
ORCID ID:0000-0002-4035-8934

Бобилєв Іван Олегович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Український державний університет науки і технологій
м. Дніпро, Україна
ORCID ID: 0009-0001-5431-860X

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ МЕРЕЖАМИ УКРАЇНИ ПІД ВПЛИВОМ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ВИКЛИКІВ

Повномасштабна війна Росії проти України стала каталізатором кардинальних змін у бізнес-середовищі. Торговельні мережі, як ключові гравці споживчого ринку, опинилися перед подвійним викликом: з одного боку – збереженням бізнесу в умовах фізичних руйнувань та логістичних обмежень, з іншого – необхідністю цифрової трансформації, яка вже не є опцією, а вимогою часу. Додатково варто зазначити, що воєнні події змінюють і сам підхід до управління: компанії змушені впроваджувати кризове планування, посилювати системи управління ризиками та діяти в режимі швидких і часто екстрених рішень, де класичні методи поступаються місцем більш гнучким практикам стратегічного управління.

Стратегічне управління підприємством – набір довгострокових цілей організації, що спирається на людський потенціал та орієнтує свою виробничу діяльність на запити споживачів, проводячи своєчасні зміни в організації, що дає змогу організації досягати конкурентних переваг і виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей. Схематично етапи стратегічного управління зображені нижче:

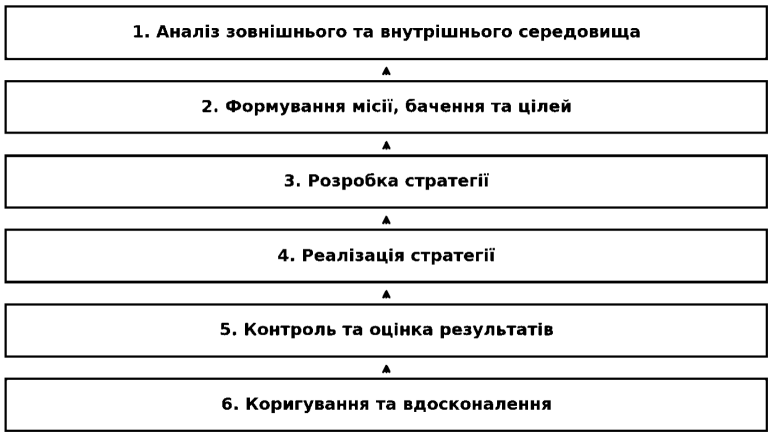


Рисунок 1 – Етапи стратегічного управління підприємством
Джерело: складено авторами на основі [1, с. 93].

Сучасний ринок дедалі більше визначається не лише ціною та асортиментом, а й здатністю компаній гнучко реагувати на геополітичні ризики, швидко відновлювати ланцюги постачання та пропонувати клієнтам цифрові сервіси. У цьому контексті саме торговельні мережі України демонструють цікаві приклади адаптації й трансформації. Найбільш помітні трансформації відбуваються у сфері логістики: підприємства шукають безпечні альтернативні маршрути, оптимізують складські залишки та впроваджують цифрові системи для ефективнішого управління ланцюгами постачання. [2, с. 4] У відповідь на кадровий дефіцит

та ризики роботи в небезпечних регіонах активно впроваджується автоматизація, зокрема: системи управління складом (WMS), що прискорюють облік; алгоритми штучного інтелекту, що допомагають уникати зон ризику та скорочувати витрати; експериментальні безпілотні рішення, для доставок у критично небезпечні райони.

Окремо слід виділити й зміну поведінки споживачів. В умовах війни покупці стали прагматичнішими: зросла увага до цінової політики, акцій та локальних виробників. Одночасно підвищився попит на онлайн-покупки, швидку доставку та мобільні застосунки. Споживач очікує не тільки товар, а й комплексний сервіс – зручний, прозорий і доступний.

Таблиця 1 – Фактори та процеси, що впливають на рішення споживачів

<table>
<tr><th colspan="4">Фактори</th><th colspan="2" rowspan="2">Процес прийняття рішень споживачами</th></tr>
<tr><td>Ситуаційні</td><td>Особистісні</td><td>Психологічні</td><td>Соціальні</td></tr>
<tr><td rowspan="2">завдання на купівлю</td><td>демографія</td><td>мотивація</td><td>культура та субкультура</td><td>1</td><td>Потребує визнання</td></tr>
<tr><td>вік</td><td rowspan="2">ставлення та переконання</td><td>соціальний клас</td><td>2</td><td>Пошук та обробка інформації</td></tr>
<tr><td rowspan="3">маркетингова пропозиція</td><td>спосіб життя</td><td>родина</td><td>3</td><td>Визначення та оцінка альтернативних варіантів</td></tr>
<tr><td rowspan="2">індивідуальність</td><td rowspan="2">навчання</td><td rowspan="2">референтні групи</td><td>4</td><td>Рішення про покупку</td></tr>
<tr><td>5</td><td>Поведінка після покупки</td></tr>
</table>

Джерело: сформовано за матеріалами [3, с. 177].

За таких умов компанії змінюють внутрішню структуру управління, відходячи від надмірної централізації. З’являється тенденція до надання більшої автономії регіональним відділенням, що дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики. Це доводить, що в стратегічному управлінні першорядне значення має швидкість та ефективність дій. Серед поширених моделей управління особливої ваги набувають раціональна модель (rational decision-making) та інкрементальна модель (incremental decision-making), застосування яких залежить від рівня невизначеності й швидкості змін у середовищі.

Отже, ефективне стратегічне управління під час збройних конфліктів є не просто інструментом виживання, а й способом підготовки до майбутнього відновлення бізнесу та економіки. Поєднання різних моделей управління, адаптація операційних процесів та гнучкість у логістиці створюють основу для довгострокової стійкості та конкурентних переваг. Українські торговельні мережі сьогодні не просто виживають — вони формують нову модель функціонування бізнесу в умовах геополітичних загроз. Їхні стратегії розвитку базуються на поєднанні локалізації та диджиталізації, що дозволяє підвищити стійкість та конкурентоспроможність. Чітко вибудувана система управління дозволяє організаціям не лише формувати чіткі стратегічні орієнтири, а й своєчасно коригувати їх відповідно до викликів не лише на українському, а й на регіональному ринку.

Перспективними напрямами подальших досліджень є створення методик, які допоможуть пришвидшити та підвищити якість управлінських рішень у кризових умовах, зокрема за допомогою цифрових інструментів та штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97

2. Васильців Н. Трансформація та адаптація логістики до викликів в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78
3. Bulyk O., Havryliuk I. Influence of war on consumer buying behaviour. *Bulletin of Lviv National Environmental University. Series "AIC Economics"*, 2023. No. 30. P. 175–180. DOI: https://doi.org/10.31734/economics2023.30.175

УДК 339:687

Ягельська Катерина Юріївна,
д-р екон. наук, професор
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-3760-003X

Князєв Альберт Ігоревич,
здобувач другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ FAST FASHION НА ПРИКЛАДІ ZARA

Індустрія Fast Fashion виступає одним із найвпливовіших секторів світової економіки, формуючи споживчі тенденції, визначаючи ритм розвитку ритейлу та задаючи стандарти у сфері маркетингових стратегій. Водночас ця сфера стикається з низкою серйозних викликів, як геополітичною нестабільністю, економічними кризами, пандемічними обмеженнями, цифровою трансформацією та зростанням суспільного запиту на сталий розвиток і відповідальний бізнес. Проблема полягає у тому, що традиційна модель швидкої моди, заснована на постійному оновленні асортименту та інтенсивному використанні ресурсів, дедалі більше піддається критиці за негативний вплив на довкілля та соціальну сферу. Це змушує ключових гравців ринку шукати баланс між швидкістю реагування на потреби споживачів, ефективністю бізнес-процесів та дотриманням етичних і екологічних стандартів.

З іншого боку, перспективи розвитку Fast Fashion визначаються поєднанням технологічних інновацій, змін у споживчих очікуваннях та зростанням вимог до сталого розвитку. У найближчі роки ключову роль відіграватиме цифровізація: застосування штучного інтелекту для прогнозування трендів, автоматизація виробництва й логістики, розвиток онлайн- та мобільної комерції з інтеграцією доповненої реальності, що не може не позначитися на цій галузі. Високі геополітичні ризики, історична трансформація завдяки новим цифровим інструментам та технологіям, зміна зон зростання та ролі сезонного фактору, активізація участі брендів у колаборації з партнерами-виробниками, переоцінка каналів збуту продукції та їх поєднання, а також зростання ролі маркетингових стратегій брендів із залученням інновацій в напряму цифрового маркетингу та увага компаній сектору моди до сталого розвитку [1, с. 153–154] обумовлює гнучкість та адаптивність цього впливового на суспільство сектора.

Розглянемо досвід ZARA, як однієї з найбільш відомих і впливових світових торговельних марок, яка входить до складу іспанської корпорації Inditex. Заснована у 1975 році в місті Ла-Корунья Амансіо Ортегою, компанія пройшла шлях від невеликого магазину з доступним одягом до глобальної мережі з більш ніж 2 тисячами точок у понад 90 країнах світу [2, с. 22]. Її історія є яскравим прикладом того, як бізнес може адаптуватися до мінливих умов середовища та формувати нові стандарти поведінки на ринку. Основою стратегії ZARA стала саме концепція Fast Fashion. Вона полягає у скороченні виробничого циклу та постійному оновленні колекцій, що дозволяє максимально швидко реагувати на потреби споживачів. Якщо традиційні бренди змінюють асортимент 2-4 рази на рік, то ZARA робить це щотижня, завдяки чому створюється ефект постійної новизни [3, с. 114]. Такий підхід не лише забезпечив лояльність клієнтів, але й змусив конкурентів змінювати свої бізнес-моделі. Глобальні виклики неодноразово змушували компанію трансформувати свою поведінку. У 2008 році світова фінансова криза суттєво знизила купівельну спроможність населення, і ZARA акцентувала увагу на випуску більш доступних базових колекцій. Пандемія COVID-19 у 2020 році стала ще серйознішим випробуванням. Компанія була змушена закрити більшість фізичних магазинів і спрямувала значні інвестиції у розвиток електронної комерції, виділивши понад 3 млрд євро

на цифрову трансформацію. Результатом стало збільшення частки онлайн-продажів у загальній виручці з 14 % у 2019 році до понад 30 % у 2021 році [4].

Геополітичні події також вплинули на поведінку компанії. У 2022 році ZARA повністю призупинила діяльність на російському ринку, який був одним із найбільших у Європі, тим самим продемонструвавши готовність поставити етичні принципи вище за короткострокову вигоду. Це рішення стало прикладом того, як глобальні корпорації формують нові правила ведення бізнесу, реагуючи не лише на економічні, а й на політичні фактори.

ZARA активно впроваджує інновації: мобільні додатки з інтеграцією доповненої реальності, що дозволяють «приміряти» речі віртуально; технології «big data» для аналізу уподобань покупців і прогнозування попиту; автоматизовані логістичні центри, які забезпечують швидке постачання нових колекцій у будь-який куточок світу. Завдяки цьому компанія формує персоналізований досвід для клієнтів і водночас знижує витрати.

Окремим викликом для бренду і галузі швидкої моди в цілому є сталий розвиток. Так, у відповідь на критику моделі Fast Fashion ZARA запустила екологічні ініціативи: використання органічної бавовни, програму переробки одягу, зменшення викидів CO_2. Компанія заявила про намір до 2030 року перейти на повністю екологічні тканини, що відображає зміну її корпоративної поведінки під впливом суспільного запиту на відповідальний бізнес [5]. У 2024 році Inditex, що контролює мережу Zara, продемонструвала найкращі фінансові результати за весь час свого існування (5,87 млрд. євро, що на 9% більше, ніж у 2023 році). Незважаючи на сповільнення темпів розвитку, компанія підтвердила статус лідера світового Fast Fashion і зуміла зміцнити свої позиції навіть в умовах загостреної конкуренції [6].

Отже, перспективи розвитку Fast Fashion полягають у переході від моделі «швидкого споживання» до моделі «відповідальної моди», де швидкість і доступність поєднуються з інноваційністю, екологічністю та етикою. У цьому контексті компанії на кшталт ZARA виступають не лише драйверами змін, але й індикаторами того, як трансформується глобальна індустрія моди. Трансформація ZARA демонструє, що розвиток Fast Fashion у сучасних умовах неможливий без гнучкої адаптації до геополітичних змін, цифровізації та суспільного запиту на відповідальний бізнес.

Поєднання інноваційних технологій, сталих практик і стратегічних рішень, заснованих на етичних принципах, дозволяє компанії не лише зберігати конкурентоспроможність, але й формувати нові правила гри у глобальній модній індустрії. Досвід ZARA підтверджує, що перспективи Fast Fashion полягають у переході від моделі швидкого споживання до моделі, де швидкість поєднується з відповідальністю, інноваційністю та орієнтацією на цінності сучасного суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лісіца В. В. Сучасні виклики індустрії моди в контексті забезпечення її сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2025. Вип. 1(115). С. 152–161.
2. Tokatli N. Global sourcing: insights from the global clothing industry-the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*. 2008. №8(1). С. 21–38.
3. Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. Zara’s Secret to Success: Agile Supply Chain. *Harvard Business Review*. 2004. №82(11). С. 112–117.
4. Annual reports for 10,379 international companies. URL: https://www.annualreports.com/Company/inditex
5. Inditex Sustainability Roadmap 2022–2030. Inditex Official Website. URL: https://www.inditex.com/sustainability
6. Inditex Annual Report 2024. Inditex Official Website. URL: https://www.inditex.com/itxcomweb/api/media/604197b9-50de-4f4f-ab84-c1e379cb3fd0/Inditex_Group_Annual_Report_2024.pdf?t=1741989136588

UDC 65.01

Bozhkov Dmytro,
Philosophy Doctor
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
Sumy, Ukraine
ORCID: 0000-0002-0114-2516

Grechanichenko Oleksandr,
PhD Student
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
Sumy, Ukraine
ORCID: 0009-0002-7824-9466

Tetyorkin Oleksandr,
PhD Student
Sumy State Pedagogical University named after A. S. Makarenko
Sumy, Ukraine
ORCID: 0009-0005-4360-4650

MAIN CHARACTERISTICS OF MARKETING RISKS

In modern scientific and legal literature, we find various definitions of risks, which are based on different approaches, in particular: in a broad or narrow sense; from the standpoint of mathematical theory, economics, management or marketing; literal interpretation, etc.

The features of marketing risks have been studied by numerous scientists, including: Bednarska O., Laburtseva O.I., Oklander T., Starostina A. and Kravchenko V. [1] and others, who have significantly deepened modern riskology and made a significant contribution to the development of its categorical and conceptual apparatus. But the study of the essence of marketing risks, as a practically-oriented scientific task, remains relevant.

Having analyzed the definitions that domestic scientists give to marketing risks, it should be noted that their main essential characteristics are:

- probability of occurrence,
- unpredictability,
- dependence on the flow of various factors,
- the possibility of deviations of the obtained results from the planned ones,
- threats,
- special characteristics inherent in marketing activities.

This analysis can be supplemented with a list of other concepts and categories used in defining marketing risks. A visualization of the main characteristics of marketing risks was created using the free service for creating tag clouds Word Cloud Generation [2], presented in Fig. 1.



Fig. 1 – Main characteristics of marketing risks

Source: compiled using [2].

These include, in order of ranking: marketing, risk, goals, enterprise, plan, environment, process, profit, achievement, occurrence, consequences, totality, probability, opportunity, result.

Therefore, using the methods of logical analysis and generalization, we will formulate the definition of marketing risks, which should be understood as the probability of negative deviation from the planned results of marketing activities of enterprises, which is associated with the threat of partial or complete loss of any resources (financial, material, personnel, etc.).

REFERENCES

1. Starostina A. O., Kravchenko V. A. Ryzyk-menedzhment: teoriia ta praktyka [Risk Management: Theory and Practice]. Kyiv : IVC "Polytechnica Publishing House", 2004.
2. Word Cloud Generation. URL: https://www.jasondavies.com/wordcloud/

UDC 338.48

Diatlova Valentyna,
D.Sc. (Economics), Professor
Pryazovskyi State Technical University,
Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0003-3414-8225

Rodin Mykola,
second-level (master's) higher education student
Pryazovskyi State Technical University,
Dnipro, Ukraine

FEATURES OF TOURISM COMPANY MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL DEVELOPMENT

The tourism industry is one of the leading and most developed in the world economy. This modern economic trend is characteristic of many countries, including Ukraine, where tourism at the state level is recognized as a priority area for the development of national culture and economy. Progressive and consistent economic and cultural policies of states in the field of tourism serve as a basis for establishing relations at the macro and micro levels, an effective factor in strengthening the country's prestige in the world community and business circles, in particular European ones, which are very important for Ukraine [1]. Tourism is a sector of the economy where a service is implemented that is, firstly, complex and diverse from the point of view of both the producer and the consumer, secondly, integrated, thirdly, information-rich. It is these characteristics of tourism that represent it as an industry that is ideally suited for the application of information technologies. Thanks to information and communication flows, numerous connections are ensured between producers, as well as producers and consumers of tourism services. Such flow processes are implemented in an array of economic, marketing and financial data [2].

The development of the digital environment of the tourism sector has caused an urgent need to introduce innovative approaches in the management of tourism companies. The digital development of the tourism industry is based on the widespread use of information and communication technologies to improve and optimize all stages of the tourism process – from the development of a tourist service to interaction with customers during its sale and actual provision. Such development lies in the widespread use of, firstly, websites and social networks that create vivid content, advertising and promotions to attract potential customers, secondly, QR codes that provide quick access to information and simplify the search and payment processes, thirdly, cashless payments to ensure speed and security for customers, for example, technologies such as PayPass, fourthly, POS systems and other software solutions, the use of which contributes to increasing efficiency, optimizing costs and improving the quality of service in hotels, restaurants and travel agencies.

Information technologies appeared in the management sector at the global industry level a long time ago, but have been present on the Ukrainian market relatively recently. For the majority of Ukrainian firms engaged in tourism activities, and there are about 60% of them, the implementation of automated management systems is an urgent need for modern functioning and future business development [3]. The availability and effective use of automated management systems is a means of competitive struggle of tour operators both around the world and in Ukraine.

Currently, the tourism industry of Ukraine operates in a digital environment due to the use of automated information and communication systems by companies. These systems are effective both at the level of general management and cover global information reservation systems, multimedia, and communication networks.

Automated management systems operate both in individual travel companies and in networks of this industry, which are equipped with powerful tools for storing and transferring data between the

structural unit for the implementation of tourist services and clients. Automated management systems operate both within the local network and by connecting to the global Internet [4].

The positive aspect of implementing an automated information management system in the practice of a travel company from an economic point of view is: reducing the duration of the operating cycle; timely correction of the range of services provided; reducing resource costs and solving a number of other tasks. In the management sphere, the advantages of such technologies are that this process allows for a flexible marketing and pricing policy, while achieving maximum profitability from each received application or offer. Thanks to this, a travel company has the opportunity to create a highly effective sales strategy based on the analysis of trends and interactions in the market, to control the conditions for the implementation of service packages in accordance with the market situation in any region of the world. In this way, a travel company receives the maximum possible return from each market segment.

Important in the management of a tourism company is the system of collection and analysis of external information. This system includes a set of sources and methodological techniques, with the help of which information is obtained, which provides managers with data on the situation in the tourism services market. One of the progressive achievements in the use of information technologies in the tourism business is the creation of a single information space on the Internet, accessible to both travel companies and their intermediaries who participate in the provision and implementation of tourism services, as well as to tourists themselves. The introduction of a digital environment in the tourism sector provides unlimited opportunities for interaction and business in real time.

It is generally recognized that, on the one hand, currently ensuring high-quality and effective tourism business without the use of a digital environment is impossible. It is the use of information technologies that contributes to the formation and implementation of high-quality tourism services. On the other hand, their implementation in the management system requires significant capital investments. Assessing the economic feasibility of investments is a difficult task, since the purpose of acquiring new technologies is not only to reduce labor costs, but also to improve the quality and expand the range of services, reduce the time required to prepare new services, and increase the flexibility of the service process.

Thus, digitalization plays an exceptionally important role in the development of the tourism business, becomes an integral part of its successful development, contributes to the formation of competitive advantages of tourism companies and the attraction of consumers of services by meeting their modern requirements. Among the factors that hinder the digital development of tourism companies, in addition to a number of external factors, one can include the need to form a set of measures aimed at creating an information space in the management and marketing system at the state and regional levels in order to ensure the competitiveness of the domestic tourism industry.

REFERENCES

1. Diatlova V., Dielini M., Yerokhina D. Innovativeness of the Economy and its Priority Sectors as a Factor of Ukraine's Integration with the EU. *Three Seas Economic Journal*. 2025. Vol. 6. No. 1. P. 27–34. DOI: https://doi.org/10.30525/2661-5150/2025-1-5
2. Kostynets I., Kostynets V., Baranov V. Pent-up demand effect at the tourist market. *Economics and Sociology*. 2020. Vol. 13(2). P. 279–288. DOI: https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-2/18
3. Antypenko N., Arakelova I., Zherdetska L., Diatlova Y., Diatlova V., Derkach J., Goncharenk A., Voronko-Nevidnycha T. Modeling of regional strategy of financial security management in the context of digitalization and migration risks. *Journal of Hygienic Engineering and Design*. 2022. Vol. 38. P. 253–265. URL: https://keypublishing.org/jhed/wp-content/uploads/2022/04/19.-JHED-Full-paper-Nadiia-Antypenko.pdf
4. Kostynets V., Kostynets I., Korneyev M., Nebaba N., Sopin E. Development of internal tourism and hospitality in Ukraine. *Tourism and Travelling*. 2020. Vol. 3(1). P. 25–33. DOI: https://doi.org/10.21511/tt.3(1).2022.04

UDC 339.92

Novik Iryna,
Philosophy Doctor, Associate Professor
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"
Kharkiv, Ukraine
ORCID: 0000-0003-1912-8576

NEGOTIATIONS AS THE MAIN METHOD OF DIPLOMATIC ACTIVITY IN THE INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Negotiations in the field of economic diplomacy are an active process of effective communication and discussion of the positions of the parties, which are aimed at harmonizing common interests. The negotiation process is the main tool for resolving conflicts, concluding economic agreements and achieving compromises between states and other subjects of international law.

In the globalized world, negotiations have acquired special importance, since the economic interdependence of countries requires constant coordination and coordination of policies at many levels. Their subject can be not only current controversial problems of economic relations, but also the conditions of future activities to deepen and expand areas of mutually beneficial economic cooperation. The following types of negotiations are most characteristic of economic diplomacy: distributive and integrative. By the subject of economic negotiations, trade, investment and negotiations on economic assistance are distinguished [1].

Distributive – negotiations, the strategy of which is based on the fact that the gain of one party is based on the loss of the other. In terms of the parties' compliance or the possibility of reaching a compromise, this is a tough type of negotiation. This type of negotiation is characterized by the following features: the parties adhere to the principle of cautious communication (positions are not fully disclosed, trust between partners is limited). The goal is to try to achieve victory, while the other party must give up its interests, the parties try to learn more about the intentions and capabilities of the opposing party and apply forms of coercive pressure (threats to apply economic sanctions). In addition to real facts, distorted statements and excessive demands can be used as arguments.

The result of distributive negotiations for both parties is either mediocre (for the winner) or bad (for the loser). Among the technologies of the distributive negotiation process, the most frequently used are "time manipulation", "pointing out the weaknesses of the opponent's position" – such as: internal contradictions, lack of authority, lack of alternatives, etc.

Integrative negotiations are joint problem-solving in order to achieve results desired by both parties. The strategies of such negotiations are cooperation and compromise. The principle of integrative negotiations is the slogan: "Your victory is my victory". During such negotiations, the parties jointly identify mutual problems and also try to jointly achieve an acceptable solution to them. The result of integrative negotiations is most often good for both parties.

When conducting integrative negotiations, partners consistently go through the following stages: among the set of problems, the most important ones are determined, in the solution of which all parties are equally interested; each team offers its own and evaluates other alternatives for solving problems; in the future, all attention is focused on combining efforts to develop a joint solution that is beneficial to both;the participants in the negotiations demonstrate flexibility and trust, relying on both a previously developed plan and new ideas.

In practice, several main styles of conducting the negotiation process in the field of economic diplomacy are distinguished: active (combat), business, confrontational.

The combat style (active) is characterized by the following rules:

1) whichever party in the negotiations has an advantage must realize it (when determining the boundaries of the subject field, the stronger party makes new, advantageous proposals for it the subject of dialogue, increases the advantage with initiatives, in particular, discussing new facts);

2) the stronger party combines pressure on the weaker party with maneuver (implemented when the stronger party unexpectedly doubts the part of the agreement reached or in announcing a document that has been hidden until now);

3) a strong position does not replace activity (activity consists in posing new problematic issues to the opponent, making changes to the protocol part, which puts the other party in a state of justification, and the one who justifies himself loses);

4) strength does not mean carelessness or neglect of safety.

The following rules characterize the business style:

1) put yourself in the partner's place (since the main problem of negotiations depends on the view on the controversial issues, you should find out as objectively as possible what the meaning and justification of the position of the opposing party is);

2) set and formulate the goal of the negotiations within the limits of their real achievement (initially, minimally necessary, but achievable goals are set before the start of negotiations, then more specific goals are set, taking into account the capabilities of the parties, and, finally, the final document indicates the degree of goal achievement);

3) the parties must be ready to resolve a possible situation with the complication of problems (the dynamics of negotiations carries the danger of sudden changes in circumstances, positions, and the appearance of additional materials);

4) the parties are on equal terms (they recognize each other's rights in solving the problem, rightly believe that a reliable agreement is the result of the interaction of an equal partnership).

The non-business style of negotiations is characterized by serious errors in the strategy of conducting them, in particular:

1) the intransigence of the opponents' positions (sometimes intransigence is embedded in the instructions (mandates) issued to the head of the delegation);

2) the solution of key problems of the negotiations is made dependent on the status and role of the participants in the negotiations (the higher the status of a person and the invented role that he plays, the more often the fate of the negotiations depends on the individual play of such a person);

3) the process weighs more than the result (protracting negotiations, attempts to promote the very fact of negotiations, incompetence or indecision of the parties);

4) recalling old grievances at a new stage of the negotiation process, insisting on recognizing the advantages of one's position, which indicates the partner's overall unconstructive position.

Challenges and Problems in Economic Diplomacy Negotiations

At the same time, economic diplomacy negotiations can be complicated by a number of factors: Differences in economic interests; Political pressure - domestic political interests or public pressure can influence the positions of the negotiators, especially when important economic issues related to employment, industries or trade are being discussed; Intercultural differences - cultural differences can affect communication and understanding between participants, which sometimes leads to misunderstandings or conflicts in negotiations; Uncertainty in the global economy - economic crises, unpredictable market changes or other external factors (such as pandemics, climate change) can force the parties to reconsider their positions or change strategies during negotiations.

At the same time, negotiations are a fundamental method in international economic diplomacy. They provide a platform for discussing and resolving complex economic issues, contributing to the conclusion of agreements and strengthening economic cooperation between states. [2]. Therefore, the success of negotiations depends on the strategies chosen by the participants, the ability to reach compromises and taking into account the interests of both parties.

REFERENCES

1. International Relations and Diplomacy in the Modern World. London : Palgrave Macmillan, 2022. 178 p.

2. Ли Ху. One Belt, One Road and Ukraine: Economic Opportunities and Challenges. *Journal of International Relations and Development*. 2022. 52 p.

UDC 658.012.2:339.138

Starostina Alla,
D.Sc. (Economics), Professor
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0000-0002-5898-7966

Panasiuk Yuliia,
PhD Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine

MARKETING CONSULTING UNDER FLEXIBLE EMERGENCY DECISION-MAKING (FEDM): ENHANCING ORGANIZATIONAL RESILIENCE IN BANI ENVIRONMENTS

This paper presents a theoretical and methodological model of marketing consulting under conditions of flexible emergency decision-making (FEDM), aimed at enhancing organizational adaptability to geopolitical instability, crises, and the nonlinearity of processes in the BANI reality [1]. The model integrates the approaches of bounded rationality (Simon, 1957) [2], dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997) [3], and organizational resilience (Weick & Sutcliffe, 2007) [4]. Knowledge, emergency routines, and the FED system constitute the core components of marketing consulting in the 2020s, ensuring rapid responses to unpredictable changes in the business environment and forming the foundation for organizational resilience.

Ukrainian enterprises face an increasingly unpredictable business environment: war, geopolitical tensions, and economic and political turbulence provoke sudden systemic collapses. External factors trigger disruptions: rapid shifts in demand, supply chain breakdowns, cyberattacks, etc., that require not only strategic but also tactical adaptation for survival.

Classical theories of marketing consulting (Kotler, 1967; Porter, 1980) [5; 6] (Table 1), based on complete information and predictable environments for rational decision-making, are losing relevance. These frameworks were founded on market stability and outcome predictability, positioning consulting as a linear process of diagnosis, recommendation development and its implementation.

Table 1 – Evolution of marketing consulting logic

Stage	*Theoretical foundation*	*Key goal*	*Type of environment*	*Outcome*
Classical consulting (until 2000s)	Kotler (1967); Porter (1980)	Formation of competitive advantage	Stable, predictable	Sustainable competitive advantage
Dynamic consulting (2000–2010)	Teece, Pisano & Shuen (1997); Eisenhardt & Martin (2000)	Continuous competence adaptation	VUCA (volatile, uncertain, complex, ambiguous) [8], high-velocity environment (Eisenhardt & Martin, 2000) [7]	Flexible adaptation
Marketing consulting under FEDM conditions (2020–2025)	Simon (1957); Eisenhardt & Cascio (2020); Weick & Sutcliffe (2007)	Tactical stabilization, satisficing, emergency routines, emotional resilience	BANI (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible)	Operational resilience, learning, survival, psychological adaptation

Source: developed by the authors based on [1–9].

The business environment of the 2020s is described as BANI reality (Cascio, 2020) [1]: brittle (fragile systems that collapse suddenly), anxious (information overload causing anxiety), nonlinear (small causes lead to disproportionate effects), incomprehensible (situations defy rational interpretation). In response, a new approach emerges — marketing consulting under conditions of flexible emergency decision-making (FEDM). The goal of FEDM-based marketing consulting is to develop organizational capacity for rapid response to systemic collapses, anxiety management, and operational stabilization. The theoretical foundation lies in the concepts of dynamic capabilities (Teece, Pisano & Shuen, 1997) [3] and organizational resilience (Weick & Sutcliffe, 2007) [4].

In BANI reality, the FEDM-based marketing consulting model transforms dynamic capabilities into emergency dynamic capabilities, prioritizing not long-term competitive advantage but tactical resilience through the rapid creation of emergency routines, co-creation of new knowledge between consultant and client, and the ability to recover swiftly after systemic failures. Emergency routines are rapidly implemented organizational practices that maintain operational continuity during sudden disruptions. Unlike standard organizational routines (Nelson & Winter, 1982) [9], which evolve gradually through repetition, emergency routines are created in compressed timeframes via expert intervention and are adapted in real time to the dynamics of the crisis situation.

FEDM-based marketing consulting also builds upon the concept of bounded rationality (Simon, 1957) [2], recognizing that decision-makers aim for satisficing rather than optimal solutions due to limited cognitive resources and time. In the BANI environment, the nature of informational limitation shifts: whereas Simon described information shortage, today the issue lies in its redundancy and contradiction. Both conditions prevent full rational analysis, making the satisficing decisions the only viable strategy for emergency decision-making, where speed of response outweighs analytical perfection.

Thus, marketing consulting under Flexible Emergency Decision-making is an evolutionary continuation of the dynamic capabilities concept, adapted to the BANI reality. Its primary objective is not long-term competitive advantage but operational and psychological stability, rapid response to systemic collapses, and business continuity through the formation of emergency routines.

REFERENCES

1. Cascio J. Facing the Age of Chaos. Medium. URL: https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d.
2. Simon H. A. Models of Man: Social and Rational. New York : Wiley, 1957.
3. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal.* 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
4. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty (2nd ed.). San Francisco : Jossey-Bass, 2007. URL: https://www.researchgate.net/publication/265106124_Managing_the_Unexpected_Resilient_Performance_in_an_Age_of_Uncertainty
5. Kotler P. Marketing Management: Analysis, Planning, and Control. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1967.
6. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.
7. Eisenhardt K. M., Martin J. A. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal.* 2000. Vol. 21(10–11). P. 1105–1121. DOI: https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
8. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. Vol. 92(1/2). P. 27–31. URL: https://www.researchgate.net/publication/263926940_What_VUCA_really_means_for_you
9. Nelson R. R., Winter S. G. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, MA : Harvard University Press, 1982. DOI: https://doi.org/10.20396/rbi.v3i2.8648898

СЕКЦІЯ 2
СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В УМОВАХ ПЕРЕХОДУ КРАЇН НА МОДЕЛЬ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

УДК 339.138:330.34.014(734.711)

Буднікевич Ірина Михайлівна,
д-р екон. наук, професор
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0002-5466-6532

Крупенна Інга Анатолівна,
канд. екон. наук, доцент
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0002-4374-6350

КОМПЛЕКСНИЙ МАРКЕТИНГ І СТАЛИЙ РОЗВИТОК МІСТА У ДОСВІДІ НЬЮ-ЙОРКА

Вибір Нью-Йорка як прикладу наслідування для українських міст та регіонів є, на перший погляд, суперечливим. Однак, досвід мегаполіса цінний не за масштабами, а за комплексним підходом до інтеграції маркетингових технологій у стратегії сталого розвитку (GreeNYC і Zero Waste), включно з використанням цифрових каналів, штучного інтелекту, соціальних медіа та програм екологічного брендингу, що дозволяє формувати сталі поведінкові практики, залучати різні цільові аудиторії та створювати сильний регіональний імідж, який може слугувати орієнтиром для адаптації інноваційних рішень.

Нью-Йорк (США) – глобальний мегаполіс, що демонструє комплексний підхід до сталого розвитку з використанням маркетингових технологій, SMM, AI та AR. Нью-Йорк є яскравим прикладом системної роботи місцевої влади над формуванням іміджу глобального та сталого мегаполісу. У 2007 році було представлено амбітний PlaNYC, який згодом, у 2015 році, трансформувався в One New York: The Plan for a Strong and Just City (OneNYC 2050) [4]. Основна мета цього плану полягала у вирішенні довгострокових проблем міста, серед яких прогнозоване зростання населення до 9,1 млн осіб до 2040 року, зміна клімату, старіння інфраструктури, економічні коливання та соціальна нерівність [3]. Оновлений у 2020 році OneNYC 2050 [4], встановлює цілі до 2050 року, включаючи досягнення вуглецевої нейтральності, 100% використання відновлюваної енергії та скорочення викидів парникових газів на 80% порівняно з 2005 роком. План переглядається кожні чотири роки, враховуючи актуальні дані про чисельність населення, якість повітря, захист прибережних зон та інші фактори розвитку міської інфраструктури. Значну роль у цих процесах відіграє перехід на електромобілі: Нью-Йорк підтримує найекологічніший автопарк муніципального транспорту у США та розвиває мережу зарядних станцій у місті та по всьому штату [5]. У 2023 році влада

анонсувала нові ініціативи, зокрема розширення електрозарядних станцій та інвестиції у зелену інфраструктуру (висадку одного мільйона дерев у межах програми MillionTreesNYC) [2]. Організаційна структура реалізації плану забезпечує ефективну взаємодію мерії з громадськістю, науковцями, екологами та технологічними стартапами. Кожен з учасників застосовує маркетингові інструменти для просування своїх ініціатив жителям та бізнесу штату. Наприклад, управління енергетичних досліджень та розробок штату Нью-Йорк (NYSERDA) працює над просуванням енергоефективності, відновлюваної енергії та скорочення викидів у будівлях, транспорті та енергетиці. Загалом 89 програм охоплюють різні групи населення та партнерів, включно з підприємствами, муніципалітетами, навчальними закладами та громадськими організаціями.

Маркетингова складова стратегій проявляється і в програмах GreeNYC та Zero Waste, спрямованих на зміну поведінки мешканців через мультимедійні освітні кампанії, інтерактивні платформи та заохочення участі в зелених ініціативах. Станом на 2025 рік програма Zero Waste скоротила обсяг відходів на звалищах на 70%, що стало можливим завдяки розширенню системи компостування та переробки, а також активній роботі у соціальних мережах (Instagram, TikTok), яка привертає увагу молоді до сортування сміття [7]. Маркетингові ініціативи присвячені сталому розвитку у 2025 році пропонують жителям: «Екологічний святковий ярмарок», «Тиждень клімату», «Сталий літній соціальний центр»; нетворкінгові заходи для підтримки місцевих постачальників із низьким рівнем відходів, школи кліматичної освіти, а також інтерактивні групові обговорення тем, пов’язаних із відновлюваною енергією, сталим розвитком моди та регенеративним сільським господарством, семінари та конференції [6].

GreeNYC – це комплексна брендингова ініціатива міста Нью-Йорка, метою якої є формування екологічно відповідальної поведінки серед мешканців мегаполіса. Мета кампанії полягає у зменшенні обсягів відходів та впровадженні сталих звичок у повсякденне життя. Стратегія GreeNYC базується на аналізі поведінкових моделей споживачів та їхнього впливу на довкілля. Для планування і оцінки ефективності комунікацій використовуються інструменти цифрової аналітики, зокрема Google Analytics, що дозволяє створювати таргетовані, вимірювані та результативні маркетингові кампанії. Наприклад, програма просування сонячних панелей, що запроваджена з 2022 року, призвела до збільшення їх використання домогосподарствами приблизно на 40%. Однією з ключових характеристик кампанії є позитивна тональність повідомлень та активне залучення мешканців до екологічної тематики через різноманітні активності. За оцінками, комунікаційні заходи охопили понад три мільярди контактів з цільовими аудиторіями, а близько половини жителів міста відчувають себе поінформованими щодо ініціативи. Для посилення емоційного зв’язку з громадськістю у рамках кампанії створено символ – талісман «Birdie» (Пташка), який слугує впізнаваним і доступним інструментом популяризації екологічних цінностей. Іншою важливою ініціативою є Greenway Adventures NYC [1], започаткована Brooklyn Greenway Initiative за підтримки National Grid. Вона спрямована на популяризацію мережі зелених маршрутів (greenways) для піших прогулянок, велопоїздок та активного відпочинку у п’яти районах міста. Проєкт передбачає безкоштовні події, які дозволяють учасникам досліджувати зелені маршрути, парки, набережні та визначні місця Нью-Йорка, створюючи можливості для активного і здорового способу життя.

Незважаючи на суттєву відмінність у масштабах, фінансових ресурсах і системах управління, досвід Нью-Йорка у сфері сталого розвитку має значну прикладну цінність для регіонів України. Нью-Йорк є прикладом міста, яке послідовно впроваджує екологічно орієнтовані маркетингові стратегії, активізує участь громадян та залучає стейкхолдерів до реалізації цілей сталого розвитку через інноваційні комунікаційні технології та брендинг. Такий підхід дозволяє ефективно залучати різні цільові аудиторії – від місцевих жителів до глобальних інвесторів – і створювати довгострокові соціальні та економічні ефекти. Пряме перенесення кейсів є недоцільним через контекстні відмінності, однак аналіз механізмів впровадження та інструментів комунікації дозволяє ідентифікувати релевантні елементи, які

можуть бути адаптовані до вітчизняних умов. Такі кампанії, як GreeNYC або місцеві AR-ініціативи, демонструють, як великі міста формують сталі зміни в поведінці населення через системний маркетинг. Це особливо актуально для малих і середніх міст, які прагнуть підвищити рівень екологічної свідомості громади. Кейси сталого маркетингу Нью-Йорка слугують цінним аналітичним ресурсом для формування ефективних підходів до стратегічного управління розвитком міст та регіонів в Україні, з урахуванням локальної специфіки, потреб цільових аудиторій та цілей сталого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Greenway Adventures NYC. URL: https://www.greenwayadventures.nyc/
2. MillionTreesNYC. URL: https://www.nycgovparks.org/trees/milliontreesnyc
3. One New York: The Plan for a Strong and Just City. URL: https://www.nyc.gov/html/onenyc/downloads/pdf/publications/OneNYC.pdf
4. OneNYC 2050. URL: https://climate.cityofnewyork.us/wp-content/uploads/2024/09/OneNYC_2050_Strategic_Plan.pdf
5. Transportation. Ensuring New Yorkers have more and better sustainable transportation options. URL: https://climate.cityofnewyork.us/subtopics/electric-vehicles/
6. Zero Waste. Event-calendar. URL: https://www.zerowastenyc.info/event-calendar
7. Zero Waste. URL: https://www.zerowastenyc.info

УДК 658.8:339.138

Васюта Вікторія Борисівна,
канд. техн. наук, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0002-7469-3968

Стасовська Юліана Максимівна,
здобувачка першого (бакалаврського)рівня вищої освіти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ЧИННИК КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

У XXI ст. зростає значення сталого розвитку, який поєднує економічні, соціальні та екологічні складові. Бізнес не може залишатися осторонь цих процесів: споживачі дедалі частіше очікують від компаній не лише якісних товарів, а й відповідального ставлення до суспільства та довкілля. Саме тому соціально відповідальний маркетинг стає ключовим чинником конкурентоспроможності.

У сучасних умовах підприємства вимушені інтегрувати соціальну складову у свої маркетингові стратегії. Бізнес сьогодні розглядається не лише як інструмент отримання прибутку, а й як активний учасник соціальних відносин, повноправний корпоративний громадянин. Споживачі дедалі більше звертають увагу на соціальні та екологічні проєкти компаній і часто роблять вибір на користь тих виробників, які демонструють відповідальність перед суспільством. Отже, сучасна модель підприємництва передбачає, що компанії не можуть обмежуватися лише фінансовими результатами: вони мають впроваджувати соціальні ініціативи, послідовно дотримуватися їх і акцентувати на цінностях корпоративного громадянства для формування позитивного іміджу.

Сьогодні концепція соціально відповідального маркетингу активно застосовується у багатьох галузях: державному секторі, приватних некомерційних організаціях, бізнесі, освітніх установах тощо. Попри це, значна частина суспільства досі недостатньо розуміє сутність такого маркетингу й часто плутає його з подібними напрямами, як-от комунікаційна чи поведінкова мобілізація, ототожнюючи його із традиційним маркетингом.

Соціально відповідальний маркетинг можна розглядати як усвідомлений вплив на поведінку людей із метою підвищення якості їхнього життя. Це означає, що маркетинг має не лише виконувати свої традиційні функції, а й виходити за їх межі.

У ширшому розумінні соціально відповідальний маркетинг – це використання комерційних маркетингових інструментів у програмах, спрямованих на зміну добровільної поведінки певних груп населення задля покращення їхнього добробуту та розвитку суспільства загалом. Основна ідея полягає в перенесенні принципів просування товарів і послуг у сферу популяризації соціально значущих ідей, моделей поведінки та цінностей.

Часто виникає непорозуміння, ніби соціальний маркетинг належить виключно до діяльності державних структур чи некомерційних організацій. Проте насправді його інструменти можуть бути ефективно використані й у державному управлінні для покращення іміджу інституцій, підвищення рівня довіри громадян чи стимулювання бажаної соціальної поведінки. При цьому результатом виграє не конкретний маркетолог, а суспільство в цілому та окремі його члени у довгостроковій перспективі.

Водночас у приватному секторі соціальні інструменти також знаходять своє застосування. Компанії можуть намагатися формувати у споживачів певні переконання чи установки, проте їхньою ключовою метою здебільшого залишається збільшення обсягів продажу та збереження лояльності клієнтів.

Таким чином, соціально відповідальний маркетинг поєднує в собі принципи сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Його сутність виходить за межі простого збуту продукції чи послуг: це стратегія, спрямована на створення цінності для суспільства, покращення життя людей і формування довгострокових взаємин між бізнесом і споживачами.

Сутність соціально відповідального маркетингу в умовах сталого розвитку полягає в задоволенні поточних потреб споживачів та суспільства без шкоди для здатності майбутніх поколінь задовольняти власні потреби. Це передбачає інтеграцію екологічних, соціальних та економічних принципів у бізнес-стратегію, що сприяє створенню довготривалої взаємовигідної співпраці, формуванню довіри, позитивного іміджу компанії та вирішенню глобальних проблем.

Інструменти соціально відповідального маркетингу включають: зелений маркетинг, етичний маркетинг, маркетинг добробуту, соціально обґрунтований маркетинг та маркетинг участі. Практики реалізації охоплюють створення екологічно чистих продуктів, прозору комунікацію про їх виробництво та вплив на довкілля, підтримку соціальних проєктів, залучення споживачів до суспільно значущої діяльності та відповідність принципам сталого розвитку задля задоволення потреб сьогодення без шкоди для майбутніх поколінь.

Соціально відповідальний маркетинг формує довгострокові конкурентні переваги для бізнесу в умовах сталого розвитку, підвищуючи лояльність клієнтів, залучаючи таланти, зміцнюючи репутацію, а також сприяючи інноваціям, що ведуть до стабільного зростання та стійкого становища на ринку в умовах посилення вимог до екологічності та соціальної відповідальності.

Наразі він виступає важливим інструментом у забезпеченні сталого розвитку, адже він поєднує економічні інтереси бізнесу із соціальними та екологічними пріоритетами суспільства. Використання інструментів соціально-відповідального маркетингу сприяє формуванню довіри споживачів, підвищує репутацію компанії, стимулює інновації та забезпечує довготривалу конкурентоспроможність у глобалізованому світі.

Реалізація соціально відповідальних ініціатив у сфері маркетингу безпосередньо пов’язана з глибоким розумінням справжніх потреб споживачів та особливостей середовища, в якому функціонує підприємство. Орієнтація маркетингової діяльності на соціальну відповідальність, що базується на аналізі ключових аспектів бізнесу, має бути донесена до кожного співробітника організації та підтримана всіма основними партнерами і зацікавленими сторонами.

Надзвичайно важливо, щоб соціально відповідальний маркетинг поступово перетворився на звичайну практику українських підприємств, адже наразі він здебільшого розглядається як предмет дослідження. Принципи рівності прав та можливостей для кожної людини є фундаментом сучасного демократичного суспільства. У цьому контексті маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні свідомого, морального та відповідального споживача.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Горохова Т. Розвиток соціально відповідального маркетингу. Чому компаніям слід просувати себе «відповідально». URL: https://iqholding.com.ua/articles/rozvitok-sotsialno-vidpovidalnogo-marketingu-chomu-kompaniyam-slid-prosuvati-sebe-%C2%ABvidpov-0

2. Карпова В. Концепція соціально-етичного маркетингу в управлінні підприємством. URL: https://surl.li/vrcxbe

3. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2015. Вип. 833. С. 153-159. URL: https://surl.li/rchlrq

УДК 339.138:005.21/.511:502.131.1

Герасименко Ірина Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент
Білоцерківський національний аграрний університет
м. Біла Церква, Україна
ORCID: 0000-0002-7829-8009

ВПЛИВ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах глобалізації та екологічних викликів концепція сталого розвитку стає ключовим орієнтиром для бізнесу. Підприємства дедалі частіше враховують екологічні, соціальні та економічні аспекти у своїй діяльності, що впливає на трансформацію маркетингових стратегій, орієнтуючи їх не лише на прибутковість, а й на створення цінності для суспільства та збереження довкілля. Особливого значення це набуває для суб'єктів господарювання з високим рівнем результативності, які визначають стратегічні напрями розвитку на тривалу перспективу та приймають зважені управлінські рішення у сфері виробництва й реалізації продукції.

Концепція сталого розвитку є сучасною парадигмою соціально-економічного прогресу, що передбачає гармонійне поєднання економічного зростання, соціальної відповідальності та екологічної збалансованості. Головна ідея полягає в задоволенні потреб нинішніх поколінь без загрози можливостям майбутніх поколінь забезпечувати власні потреби.

Впровадження концепції сталого розвитку, що нині є надзвичайно актуальною у всьому світі, набуває популярності і в Україні, виступаючи потужним чинником підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Принципи сталого розвитку передбачають врахування суспільних інтересів, беручи на себе відповідальність за наслідки власної діяльності для інших людей, громади та навколишнього середовища. Сталий розвиток – не просто тренд, а необхідність для бізнесу, який хоче бути сучасним, стійким та успішним у довгостроковій перспективі. Внаслідок чого, відбувається адаптація стратегічного планування підприємства щодо формулювання місії, мети та напряму дій підприємства.

На думку Т.О. Зайчук, маркетингова стратегія це «сучасна філософія бізнесу, спрямована на забезпечення сталого розвитку підприємства шляхом відбору і реалізації сприятливих можливостей ринкового середовища та формування і розвитку сильних сторін підприємства з метою посилення його конкурентних позицій та внутрішніх компетенцій» [1, с. 159-160]. По суті розроблення стратегії підприємства обов'язково має передбачати врахування сталого розвитку для забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Тому формування стратегії з урахуванням принципів сталого розвитку – це цілеспрямований процес розробки довгострокових управлінських рішень, що інтегрує економічні цілі підприємства із соціальною відповідальністю та екологічною безпекою, забезпечуючи збалансований розвиток бізнесу, суспільства та довкілля. Така стратегія орієнтована на ефективне використання ресурсів, інноваційний розвиток, збереження природного середовища й створення доданої вартості для всіх зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі.

Варто зазначити, що впровадження концепції сталого розвитку в маркетингові стратегії також вимагає від підприємств більшої уваги до вимірювання та звітності щодо своїх сталих практик. Так, підприємства, які надають детальну інформацію про свій вплив на навколишнє середовище та соціальну сферу, користуються більшою довірою споживачів та інвесторів [2, с. 24–25].

Реалізація сталих практик підприємствами у маркетингову діяльність несе в собі як потенційні переваги, так і певні ризики. З одного боку, це може призвести до покращення іміджу бренду, зміцнення лояльності споживачів та відкриття нових ринкових ніш. З іншого – може вимагати значних інвестицій та перебудови усталених бізнес-процесів. Інтеграція принципів сталого розвитку в маркетингову стратегію підприємств вимагає комплексного

підходу, що охоплює всі аспекти маркетингового міксу. Запропоновані заходи спрямовані на трансформацію продуктової політики, ціноутворення, дистрибуції та комунікацій відповідно до принципів сталості. Ключовими елементами є прозорість, освіта споживачів, оптимізація процесів та активне залучення стейкхолдерів.

Ефективна комунікація сталих ініціатив стає ще одним викликом для підприємств на ринку. Вони мають не лише впроваджувати сталі практики, але й вміти донести інформацію про свої зусилля до споживачів та інших зацікавлених сторін. Це вимагає розробки прозорих та достовірних методів звітності про сталий розвиток та інтеграції цих повідомлень у загальну маркетингову стратегію. Адаптація маркетингових стратегій концепції сталого розвитку є критично важливим фактором, що дозволить виявити оптимальні стратегії, які забезпечать не лише відповідність екологічним та соціальним стандартам, але й конкурентоспроможність підприємств у довгостроковій перспективі [3].

Отже, концепція сталого розвитку суттєво впливає на формування маркетингової стратегії підприємства, визначаючи її соціальну та екологічну орієнтованість. Підприємства, що інтегрують принципи сталості у маркетинг отримують конкурентні переваги та підвищують рівень довіри споживачів і партнерів. Нині перспективним напрямом в управлінні маркетингом є розробка стратегій, заснованих на партнерстві бізнесу, влади та громади з врахуванням їх інтересів та запитів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики.* 2018. №9. С. 156–165.
2. Багорка М.О. Концепція екологічного маркетингу в маркетинговій стратегії сталого розвитку виробництва аграрних підприємств. *Інтелект XXI*. 2019. №3. С. 23–28.
3. Лишенко М.О., Петренко О.І. Вплив сталого розвитку на маркетингову діяльність аграрних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65.

УДК 658.8

Дербеньова Яна Валеріївна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-1369-9888

ВИКЛИКИ ТА ВИМІРИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙНИ

Для українського суспільства питання соціальної відповідальності бізнесу набуло актуальності з початком повномасштабного вторгнення та мало такі виміри як політичний, соціальний та економічний. Під час війни підприємства не можуть залишатися нейтральними, а бізнес-процеси взаємопов'язані з динамікою конфлікту. Повномасштабна війна викликала глобальне ослаблення політичної, продовольчої та енергетичної безпеки, а також спричинила масовий потік біженців і внутрішньо переміщених осіб.

До 2022 року українські компанії проявляли соціальну відповідальність здебільшого інтуїтивно або в межах ситуативних PR-кампаній. Держава не надала підприємствам достатніх рекомендацій щодо відповідального виходу з непідконтрольних уряду України територій або регіонів, постраждалих від війни, а також щодо повернення на території, де уряд відновив контроль. Відсутність чітких вказівок про ведення діяльності у воєнний час ускладнила ситуацію. Для секторів з високою часткою неофіційної зайнятості, таких як роздрібна торгівля та будівництво, які були змушені призупинити роботу, не було розроблено спеціалізованих рекомендацій. Це негативно позначилося на працівниках і постачальниках товарів та послуг першої необхідності [1].

У складних економічних умовах уряд запровадив дерегуляцію з метою спрощення ведення господарської діяльності. Однак це може спричинити ослаблення гарантій прав працівників і розширення свободи дій роботодавців. Стає очевидною потреба у ретельному переосмисленні змін у трудовому законодавстві через призму захисту прав людини. Водночас державою досі не розроблено рекомендацій, які враховували б права людини і описували відповідальні принципи ведення бізнесу в умовах бойових дій, на територіях, що залишаються поза контролем уряду України, а також регулювали питання переміщення компаній та працівників.

Найбільш актуальними проблемами в українському бізнесі є безпека та дискримінація у сфері праці, а також доступ до енергоносіїв. Під час війни найбільш уразливими групами людей є особи з інвалідністю, дружини загиблих воїнів, які залишились з дітьми, особи передпенсійного віку, а також особи з невиліковними захворюваннями. Серед найпоширеніших порушень прав людини - порушення норм охорони праці і безпеки на робочому місці, незаконне звільнення, відпустка без збереження заробітної плати, зменшення обсягу роботи та винагороди, невиплата зарплати чи зарплати в «конверті» [2]

За даними дослідження Центру корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), 52% українських компаній мають затверджену стратегію соціальної відповідальності, і 83% - впроваджують таку діяльність точково або системно [3].

За визначенням ООН, соціальні відповідальність бізнесу має такі виміри:

- Екологічний: зменшення відходів, збереження природних ресурсів та впровадження рішень у сфері чистої енергії;
- Суспільний: забезпечення справедливої практики праці та внесок у розвиток громади через волонтерство та філантропію;
- Економічний: прозора та етична діяльність, що приносить користь усім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, постачальників та громаду.

В українських реаліях важливо розуміти, що цей перелік доповнюється політичним виміром, який проявляється у розриві будь-якої співпраці з країною-агресором та її сателітами,

підтримці української армії, фінансуванням нагальних зборів, звітуванні суспільству щодо внеску у наближення перемоги. З метою моніторингу та висвітлення таких ініціатив було створено «Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні», де надано інформацію по більш ніж 150 українським компаніям [4].

Підсумовуючи, варто зазначити, що українське суспільство значно трансформувалось за час війни та сформувало чіткий запит на прозорий та соціально- відповідальний бізнес, що актуалізує потребу не лише у створенні чітких стратегій КСВ, а і донесення бізнесом своїх цінностей та цілей через активну громадянську позицію та допомогу суспільству.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт «Відповідальна поведінка бізнесу в часи війни в Україні дослідження контексту». Академія з бізнесу та прав людини (B+HR Academy). URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/vidpovidalna-povedinka-biznesu-v-chasy-viyny-v-ukrayini-doslidzhennya-kontekstu
2. Uvarova O. Responsible business conduct in times of war: Implications for essential goods & services providers in Ukraine. URL: https://www. business-humanrights.org/en/latest-news/new-study-responsible-business-conduct-in-time-of-war-implications-for-essential-goods-services-providers-in ukraine/
3. CSR Ukraine. URL: https://csr-ukraine.org/about/
4. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. URL: https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war/

УДК 658.8:502.131.1

Джус Владислав Вікторович,
асистент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-9243-2362

Джус Марк Вікторович,
здобувач першого (бакалаврського) рівня
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

СТАЛІ ПРАКТИКИ ВІДПОВІДАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ БІЗНЕСУ ТА СПОЖИВАЧІВ: НАПРЯМИ Й ОСНОВНІ ПРОТИРІЧЧЯ

«Злам епох» у контексті взаємодії бізнесу та суспільства знаменує фундаментальний зсув від транзакційної моделі поведінки суб'єктів господарювання до моделі системної відповідальності. Перехід країн на модель сталого розвитку вимагає від приватного сектора трансформації не лише комунікаційних практик, але й самого ядра бізнес-моделі. Теоретично, соціально відповідальний маркетинг (СВМ) поєднує економічні цілі з етичними, соціальними та екологічними зобов'язаннями , базуючись на принципах прозорості, етичності та орієнтації на сталий розвиток [1]. Проте, ключове протиріччя виникає, коли компанії намагаються застосувати тактику СВМ до фундаментально несталих бізнес-моделей. В українському контексті ця проблема є історично значущою, оскільки відповідальний маркетинг часто реалізовувався тільки для виправдання прибутків і збереження іміджу, а не був одним із елементів системи цінностей компанії. Це породжує конфлікт, де споживач виступає каталізатором, викриваючи невідповідність між комунікацією (тактика) та сутністю (стратегія) у приватному секторі.

Глобальні дослідження 2024 року малюють портрет прагматичного, вимогливого та скептичного споживача. Попит на сталість став мейнстримом: 74,8% споживачів свідомо змінили вибір на користь більш сталих варіантів протягом останнього року, а 47% підтвердили таку купівлю за останні чотири тижні. Однак цей попит стикається з фундаментальним економічним бар'єром. Хоча готовність платити премію за сталість зросла (54% у 2024 році), ця готовність має чітку раціональну межу [2]. Дослідження PwC (2024) кількісно визначає цю межу: споживачі готові платити в середньому на 9,7% більше за товари, що відповідають екологічним критеріям [3]. Це вступає в конфлікт з реальністю, де ціна залишається головним бар'єром, і 38% респондентів вважають сталі альтернативи занадто дорогими. Аналіз динаміки бар'єрів за 2022-2024 роки показовий: критерій «доступність» обвалився на 13 процентних пунктів (товари стали більш доступні), тоді як критерій «ціни» зріс на 7 пунктів. Щойно сталі товари стали широкодоступними, вони потрапили в жорстке мейнстримне конкурентне поле, де вони змушені диференціюватися за ціною.

Найбільшою перешкодою для відповідальної взаємодії у 2024 році є не відсутність попиту, а глибока криза довіри, спричинена «грінвошингом» – нечесним «зеленим» піаром. Масштаб проблеми системний, оскільки 57% споживачів вважають, що бренди, якими вони регулярно користуються, вдаються до грінвошингу. 80% із цієї групи (близько 46% усіх споживачів) активно проводять власне дослідження перед покупкою, щоби перевірити заяви і посил бренду. Це формує запит на об'єктивні докази: для 77,1% споживачів ключовою є наявність підтверджуючих сертифікатів (Fair Trade, Organic тощо). Згаданий скептицизм спричинив неочікувану і контрпродуктивну реакцію бізнесу – «грінхашинг» (*greenhushing*). Компанії, навіть із позитивними ініціативами, скоротили або припинили комунікацію про свої досягнення через страх потенційної критики та звинувачень у грінвошингу. В Україні ця проблема має і правовий, і практичний вимір. З одного боку, АМКУ системно перевіряє

компанії та штрафує за безпідставне використання термінів «еко» чи «органік». З іншого боку, навіть формальні механізми верифікації можуть бути скомпрометовані, як у скандалі, пов'язаному з IKEA та незаконною вирубкою лісу в Україні, де критиці піддали не лише бренд, але й сертифікатора (FSC) за фактичний грінвошинг лісової промисловості.

Аналіз глобальних трендів, однак, є недостатнім для розуміння української ситуації, де «злам епох» – це трагічна реальність повномасштабної війни. Даний фактор радикально змінив пріоритети та саме визначення «відповідальної взаємодії». Із 2022 року класичні аспекти корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) відійшли на другий план. Якщо раніше фокус був напрямлений на відповідність екологічним вимогам, то сьогодні новим пріоритетом для українського бізнесу стала благодійна діяльність та підтримка Збройних Сил України. Логіка бізнесу раціональна, головне завдання – збереження країни, її людей та кордонів, оскільки без цього бізнес не може існувати. В українському контексті відбулася реконтекстуалізація сталості: вона мутувала з переважно екологічної стійкості (Environmental) у національну стійкість (Resilience). Критерій «S» (Social), який в українських реаліях означає національне виживання, тимчасово, але значною мірою вийшов на передній план, порівняно з критерієм «E» (Environmental). Це створює унікальний український суспільний договір, де споживач готовий свідомо пробачити бренду використання, наприклад, неекологічного пакування (провал за критерієм «E»), якщо цей бренд публічно, системно та масштабно фінансує ЗСУ (абсолютний успіх за критерієм «S»).

У висновку, протиріччя у взаємодії бізнесу та споживача є структурними. Вони виникають через конфлікт застарілих бізнес-моделей з новою реальністю, де споживач вимагає доказів та раціональної цінності. Стратегічні напрями вирішення також мають бути структурними та пов’язаними, зокрема, із технологічною прозорістю та побудовою нових бізнес-моделей, які вертикально інтегрують принципи ESG у діяльність компаній.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Lee C-W, Fu M-W. Conceptualizing Sustainable Business Models Aligning with Corporate Responsibility. *Sustainability*. 2024. № 16(12). 5015. DOI: https://doi.org/10.3390/su16125015
2. Sustainability has staying power. Deloitte Center for Integrated Research. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/environmental-social-governance/sustainable-consumption-trends.html
3. PwC 2024 Voice of the Consumer Survey. URL: https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2024/pwc-2024-voice-of-consumer-survey.html

УДК 658.8:658.7:502.131.1

Довгань Юрій Васильович,
канд. екон. наук, доцент
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
м. Вінниця, Україна
ORCID: 0000-0002-0689-7758

МАРКЕТИНГОВА ЛОГІСТИКА СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК ІНТЕГРОВАНА КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

У сучасному суспільстві значного розвитку набули концепції, засновані на принципах сталого розвитку. У межах даних концепцій господарська діяльність економічних суб'єктів повинна ґрунтуватися на врахуванні суспільних інтересів, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та збереженні здоров'я населення.

Сталий розвиток передбачає досягнення трьох взаємопов'язаних та взаємозумовлених цілей [1]:

– створення конкурентоспроможної, високоефективної та низьковитратної економіки;

– підвищення життєвого рівня населення;

– поліпшення екологічної ситуації.

Для реалізації концепції сталого розвитку в бізнес-діяльності необхідною є інтеграція її принципів в маркетинг та логістику, оскільки ці функціональні сфери є ключовими для формування та функціонування сучасного бізнесу. Маркетинг і логістика, які є взаємодоповнюючими елементами, можуть, на наш погляд, стати ключовими інструментами для інтеграції стійкості в бізнес-процеси, дозволити економічним суб'єктам не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, але й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Маркетинг і логістику, які здійснюються на принципах сталого розвитку, можливо і потрібно розглядати, як маркетинг та логістику сталого розвитку.

Маркетинг сталого розвитку (сталий маркетинг, англ. «sustainable marketing») – це створення, комунікація та донесення цінності до споживача, що здійснюються в спосіб, який дозволяє зберігати і зміцнювати природний і людський капітал відповідно до критеріїв сталості. В сталому маркетингу усі маркетингові процеси є безпечними для довкілля і суспільства і, водночас, допомагають створювати суспільство, у якому прагнення до сталого розвитку є нормою [2]. Маркетинг сталого розвитку є закликом прийняти екологічні та соціальні обмеження традиційної корпоративної маркетингової філософії [3мізації прибутку, застосовуючи інструменти просування, то маркетинг сталого розвитку спрямовується на створення цінності для суспільства, зменшення шкоди довкіллю та забезпечення довгострокової життєздатності бізнесу, спираючись на етичні практики.

Логістика сталого розвитку (стала логістика, англ. «sustainable logistics») фокусується на інтеграції екологічних, соціальних та економічних принципів у логістичні процеси. Сталу логістику можна визначити, як логістичну стратегія, яка прозоро поєднує екологічні, економічні та соціальні цілі організації в рамках системи координації бізнес-процесів у компанії, спрямована на оптимізацію економічних результатів кожної компанії та довгострокових ланцюгів постачань [4]. Якщо традиційна логістика фокусується на швидкості, вартості та ефективності (мінімізація витрат і часу), то логістика сталого розвитку додає критерії екологічної стійкості, соціальної відповідальності та довготривалої ефективності.

Сучасною інтегрованою концепцією, яка поєднує принципи і підходи маркетингу та логістики для забезпечення ефективного управління, є концепція маркетингової логістики [5]. Тому в контексті сталого розвитку доцільною, на наш погляд, є їх подальша інтеграція, тобто розгляд об'єднаної категорії – маркетингова логістика сталого розвитку. Маркетингова логістика сталого розвитку є логічним поєднанням і синергією маркетингу сталого розвитку

та логістики сталого розвитку. Ця концепція виходить за межі простої суми двох її складових, створюючи цілісний підхід до управління бізнесом, поєднуючи економічні переваги з позитивним соціальним та екологічним впливом.

У сучасному суспільстві концепція сталого розвитку набула значного поширення, відображаючи прагнення до гармонізації економічних, соціальних та екологічних аспектів у процесі забезпечення довгострокової стабільності та відповідальності перед майбутніми поколіннями. Інтеграція принципів сталого розвитку у маркетинг та логістику є необхідною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності бізнесу. Маркетинг сталого розвитку формує нову систему цінностей, орієнтовану на відповідальне споживання та створення суспільної користі, тоді як логістика сталого розвитку оптимізує бізнес-процеси з урахуванням екологічних, соціальних та економічних факторів. Їх поєднання у межах концепції маркетингової логістики сталого розвитку створює можливість системного підходу до управління потоками ресурсів і цінностей у бізнесі.

Маркетингова логістика сталого розвитку виходить за межі традиційних функцій маркетингу та логістики, пропонуючи синергетичний ефект, який поєднує економічну результативність із позитивним соціальним та екологічним впливом. Її впровадження дозволить бізнесу не лише мінімізувати негативний вплив на довкілля, а й підвищити рівень довіри з боку суспільства, сформувати довгострокові конкурентні переваги та забезпечити сталий розвиток у глобалізованому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Довгань Ю. В., Середницька Л. П. Маркетинг сталого розвитку: досвід ЄС. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2354. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-49.

2. Martin D., Schouten J. Sustainable Marketing. First Edition. Pearson Education Limited, 2014. 247 p.

3. Van Dam Y. K., Apeldoorn P. A. C. Sustainable marketing. *Journal of Macromarketing*. 1996. Vol. 16. No 2. P. 45–56.

4. Marín M.A.F.V. The New Concept of Disruptive Logistics: Global Sustainable Logistics 4.0 in a Future Post-New World Economic Order. *Handbook of Research on Emerging Business Models and the New World Economic Order*. 2022. P. 99–124. DOI: https://doi.org/10.4018/978-1-7998-7689-2.ch006.

5. Polishchuk I., Dovhan Y., Kramar I., Dovhan L., Yakushevska O. Marketing Logistics and its Digitalization. *Proceedings of the 12th International Conference on Applied Innovations in IT*. 2024. Vol. 12. Issue 2. P. 199–205. DOI: https://doi.org/10.25673/118134.

УДК 005.35:330.341

Жилінська Оксана Іванівна,
д-р екон. наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-8366-0474

Онищенко Аліна Володимирівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0000-5246-6230

ЖІНОЧЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ЧИННИК АДАПТАЦІЇ ТА СТІЙКОСТІ РИНКОВИХ СУБ'ЄКТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасні умови функціонування українських підприємств характеризуються високою нестабільністю, що зумовлена триваючою війною, порушенням економічних зв'язків, високим рівнем ризиків та необхідністю швидкої адаптації до зовнішніх загроз. За таких обставин особливої ваги набуває переосмислення ролі бізнесу та управлінських практик у забезпеченні стійкості національної економіки. Підприємства змушені не лише зберігати конкурентоспроможність, а й виконувати суспільні функції, пов'язані з підтримкою громад, гуманітарною допомогою, забезпеченням зайнятості та участю у відбудові країни. Це стимулює перехід від традиційних моделей управління до підходів, заснованих на цінностях сталого розвитку, прозорості та соціальної відповідальності.

В Україні курс на європейську інтеграцію визначено головним напрямом державної політики. Підписана у 2014 р., Угода про асоціацію між Україною та ЄС передбачає прийняття Цілей Сталого Розвитку (ЦСР), які є всеосяжними, неподільними та забезпечують баланс усіх трьох напрямків сталого розвитку: економічного, соціального та екологічного [1].

Війна стала каталізатором змін, які прискорили потребу в імплементації цих принципів, адже саме вони допомагають підприємствам залишатися конкурентоспроможними, значущими для суспільства та стійкими до кризових впливів. Війна росії − це виклик для бізнесу, який позиціонує себе як соціально відповідальний і декларує свою прихильність морально-етичним принципам. Воєнні дії вже завдали багатомільярдної шкоди та спричинили безпрецедентні проблеми у всіх сферах соціально-економічної системи держави, що створює простір для реалізації ініціатив соціально відповідальних суб'єктів бізнесу, спрямованих на підтримку українців і України [2].

Соціально відповідальний маркетинг сьогодні стає одним із центральних елементів стратегії виживання та розвитку бізнесу, особливо в умовах криз і нестабільності. Відмова від виключно комерційних вигод діяльності підприємства на користь комплексного врахування інтересів споживачів, працівників, громади та довкілля − це не лише етичний вибір, а й стратегічна необхідність. Особливо актуальним цей підхід став після лютого 2022 р., коли соціально відповідальний маркетинг зазнав кардинальних змін унаслідок повномасштабного вторгнення, як і всі сфери діяльності економічних суб'єктів загалом. Насамперед, поняття відповідальності брендів стало свідченням цілісності у декларованих цінностях компанії та її реальної позиції щодо ставлення до війни в Україні. Так, соціальна відповідальність стала вираженням не лише соціальної, екологічної та моральної позиції, але й інструментом активності бренду у протидії російській військовій агресії [3].

Нині підприємства змушені поєднувати бізнес-цілі з етичними принципами, відтак особливо важливо визначати ті управлінські підходи та лідерські практики, які здатні ефективно реагувати на виклики війни та економічної нестабільності. Саме в таких умовах зростає роль жіночого лідерства, коли представниці жіночої статі постають як не лише як

керівники бізнесу, а й як генератори інноваційних ідей, рушії змін та модератори соціально відповідальних ініціатив. Згідно з дослідженнями Business School of Madrid, компанії, очолювані жінками, часто демонструють підвищену відданість корпоративній соціальній відповідальності. Жінки-лідери, як правило, надають перевагу етичним практикам, сталому розвитку та залученню громади. Пріоритизація відповідних ціннісних засад сучасного підприємництва не лише покращує репутацію організації, але й позитивно впливає на суспільство, узгоджуючи бізнес-цілі з одночасним створенням добробуту для населення [4]. У контексті соціально відповідального маркетингу саме жіноче лідерство дедалі частіше може розглядатися як чинник, що підсилює етичність та орієнтацію підприємницького сектора на "сталі практики". Такі підходи сприяють зменшенню негативного впливу діяльності економічних суб'єктів на довкілля, оптимізації ресурсів і підвищенню екологічної свідомості і серед працівників, і серед споживачів. Зокрема дослідження Corinne Post, Boris Lokshin та Christophe Boone засвідчили, що після включення жінок до керівного складу компанії стають більш відкритими до змін та менш схильними до ризикових рішень [5]. Такий баланс інноваційності та відповідальності є критично важливим для формування маркетингових стратегій, що відповідають принципам сталого розвитку.

Вище зазначені тенденції не є суто теоретичним конструктом, в Україні вже існують компанії, які підтверджують їх практичну дієвість. Серед них українська IT-компанія "SoftServe", де розвиток соціальних і волонтерських проєктів значною мірою забезпечується активним залученням жінок-лідерок у стратегічні процеси. Досвід ТОВ "SoftServe" є показовим прикладом адаптації корпоративних управлінських практик до умов воєнного стану. "SoftServe" під керівництвом Анастасії Фролової проявила себе як соціально-відповідальна компанія з сталими цінностями та принципами, що демонструє готовність підтримувати своїх працівників, клієнтів і суспільство у кризових умовах. Однією з надважливих ініціатив компанії є програма "Ветерани в SoftServe", покликана допомогти військовим і ветеранам інтегруватися у корпоративне середовище, знайти нові можливості для професійного зростання і реалізувати свій потенціал в IT-сфері [6]. Завдяки таким ініціативам "SoftServe" формує приклад українського бізнесу, який поєднує адаптивні управлінські практики із соціально відповідальним маркетингом, спрямованим на підтримку суспільства та зміцнення довіри до бренду у добу війни.

Отже, можна стверджувати, що в умовах війни жіноче лідерство стає чинником адаптації та стійкості українських підприємств, адже завдяки своїм особистісним та професійним характеристикам жінки-керівниці сприяють формуванню етичних, інноваційних і соціально орієнтованих управлінських практик. Поєднання таких підходів із соціально відповідальним маркетингом забезпечує бізнесу як конкурентні переваги, так і можливість здійснювати реальний внесок у підтримку суспільства та відбудову країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жилінська О. І., Горбась І. М., Прилуцька Т. Ю. Жінки в управлінні: український досвід і сучасні реалії. БізнесІнформ. 2020. № 8. С. 245–250. URL: https://www.business-inform
2. Стороженко О.О., Костюк В.А., Костюк К.Д. Сталий розвиток у контексті воєнного часу: проблематика та шляхи забезпечення. Сталий розвиток економіки. 2025. № 3. С. 482–485. URL: https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/1375/1325
3. Савицька Н.Л. Соціально-відповідальний маркетинг під час війни. 2022. URL: https://repo.btu.kharkiv.ua/server/api/core/
4. The importance of women in leadership roles. Business School Madrid. URL: https://www.eaemadrid.com/en/blog/importance-women-leadership-roles
5. Corinne P., Boris L., Christophe B. Adding Women to the C-Suite Changes How Companies Think. 2021. URL: https://hbr.org/2021/04/research
6. Ветеранська програма SoftServe. URL: https://www.softserveinc.com

УДК 338.1

Заіка Юлія Андріївна,
канд. екон. наук, доцент
Приазовський державний технічний університет
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0003-1866-7711

ІНТЕГРУВАННЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

Нині соціальне підприємництво виступає ключовою економічною та соціальною силою на світовій арені, адже підприємці створюють інноваційні бізнес-моделі для розв'язання найбільш нагальних економічних, соціальних і екологічних викликів. За сучасними оцінками, у світі налічується від 10 до 11 мільйонів соціальних підприємств і близько 30 мільйонів соціальних підприємців, чий внесок у глобальний ВВП оцінюється приблизно у 2 трильйони доларів США [1].

Соціально відповідальний маркетинг (СВМ) в умовах переходу країн до сталого розвитку полягає у задоволенні потреб споживачів з урахуванням збереження ресурсів, охорони навколишнього середовища та дотримання етичних стандартів, що відповідає трьом стовпам сталого розвитку: економічному, соціальному та екологічному. Цей підхід вимагає інтеграції принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії, сприяючи довгостроковому добробуту як компаній, так і суспільства в цілому.

Стосовно ринку соціального підприємництва України, значні складнощі у його розвитку викликані спочатку пандемією короновірусу, а згодом масштабним вторгненням РФ на терени нашої Держави.

За перший тиждень війни 75,3% українських підприємств повністю припинили свою діяльність. Станом на травень 2022 року 20,6% все ще були закриті, а 28,5% майже припинили свою діяльність. Серед українського бізнесу найбільше страждає мікро- та малий. Дані показують зниження очікуваного обсягу продажів [2].

Основними проблемами відновлення українського бізнесу є відсутність достатньої кількості клієнтів на внутрішніх національних/регіональних ринках, відсутність капіталу та відсутність доступу до позик під низькі відсотки, руйнування ланцюгів постачання та нестабільна ситуація на українському та інших ринках. Намагаючись вирішити ці проблеми, українські керівники та власники бізнесу спрямовують свої зусилля на пошук нових клієнтів і каналів збуту, а також на пошук нових партнерів на міжнародних ринках. У той же час на операційному рівні вони зменшують свої витрати (включаючи заробітну плату) і часто змушені скорочувати кількість працівників.

Згідно з дослідженням Платформи соціальних змін (колишня Українська соціальна академія), лідерами суспільних змін в Україні є переважно жінки (65%).

За офіційною реєстрацією громадські та благодійні організації займають майже 50% ринку розвитку соціального підприємництва в Україні. Важливо зазначити, що цей відсоток включає як організації, які безпосередньо займаються соціальною та підприємницькою діяльністю, так і ті, які підтримують соціальних підприємців фінансовими та нефінансовими інструментами. Значна частка респондентів організовують свою діяльність або як поєднання благодійної організації з НПО – фізичною особою-підприємцем – (28% респондентів), або виключно як НПО (20% усіх респондентів).

Більшість організацій, які займаються розвитком соціальних інновацій та соціального підприємництва, працюють від 2 до 5 років (45%). Ще 20% діють 6-9 років, стільки ж організацій працюють більше 10 років. Також можна відзначити позитивну тенденцію у створенні нових організацій, оскільки 15% представницьких організацій, які потрапили в опитування, були створені протягом останнього року [3].

Ключовими прогалинами, виявленими в місцевій екосистемі, є відсутність системної взаємодії та комунікації між учасниками та недостатнє знання один одного. Екосистема буде більш ефективною, якщо її підтримуватиме платформа, розроблена для забезпечення регулярного інтерактивного особистого спілкування та нетворкінгу, безперервного навчання рівному рівному, обміну досвідом та зустрічей між донорами, інвесторами та соціальними підприємцями. Також необхідно налагодити взаємодію з бізнес-спільнотою, яка може наставляти соціальні підприємства для сприяння їх росту та масштабуванню.

Згідно з визначенням Глобальної ініціативи із звітування (GRI), істотними для бізнесу вважаються ті аспекти та показники, що відображають суттєві соціальні, економічні й екологічні наслідки діяльності компаній та здатні істотно впливати як на поведінку зацікавлених сторін, так і на саму організацію [3]. Перенісши це визначення у площину маркетингової теорії, доцільно виокремити ключові питання в кожному напрямі застосування соціально відповідального маркетингу [4]:

1) відповідальні відносини з існуючими і потенційними клієнтами
2) формування соціально-відповідального комплексу маркетингу (4р): розроблення системи досліджень і розвитку, що ґрунтується на засадах відповідальності перед споживачами і довкіллям (тобто як впливає продукція на здоров'я людей та навколишнє середовище в цілому);
3) відповідальні відносини з оточуючими конкурентами.
4) відповідальні відносини підприємства зі стейкхолдерами (акціонерами, постачальниками, посередниками)
5) відповідальні відносини підприємства з власними працівниками
6) відповідальне ставлення до навколишнього середовища

Популяризація соціального підприємництва сприятиме подоланню патерналістського підходу до соціальних викликів, активному залученню населення й бізнесу до їх вирішення, а також формуванню більш цілеспрямованої співпраці між державою, громадянським суспільством і підприємницьким сектором. Це дозволить розвивати «цільовий бізнес» і утверджувати соціальну відповідальність компаній, включно з відповідальним маркетингом, що передбачає щоденну добровільну діяльність свідомих підприємств, орієнтовану на довготривалу взаємодію всіх зацікавлених сторін.

За допомогою потужньої підтримці ЄС та фондів соціального підприємництва Європи, Україна може стати активним учасником соціальних програм та втілити в життя реальні організаційні моделі, запропоновані для розвитку суспільства [5].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Wab Foundation for Social Entrepreneurship and World Economic Forum (2024). Стан соціального підприємства: огляд глобальних даних 2013–2023. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Social_Enterprise_2024.pdf
2. Відповідальний маркетинг: концепція та принципи. URL: http://wcunetwork.org.ua/ua/possessing/equalrights/article/Vdpovdalnii_marketing_koncepcja_ta_principi
3. Українська соціальна академія. URL:https://social-change.com.ua/en/
4. С. В. Леонова, Л. Ю. Шевців. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. URL: https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA-%D0%9B%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0-2015.pdf
5. Соціальне підприємництво в Україні: стимулювання соціального впливу в умовах конфлікту. URL: https://reachforchange.org/articles/interview-petro-darmoris/

УДК 338.45.011.12

Клімов Максим Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0009-0009-3028-7026

МОНІТОРИНГ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації ринку освітніх послуг конкуренція між закладами освіти посилюється [1, 6]. Зростання кількості онлайн-платформ, міжнародних програм та приватних освітніх установ створює необхідність у чітко структурованих і гнучких маркетингових стратегіях [2, 4]. Основна мета маркетингового просування освітніх послуг — сформувати у споживача довіру до якості та унікальності продукту, забезпечити стале зростання кількості студентів та слухачів. Проте будь-яка стратегія просування потребує постійного відстеження результатів для оцінки її ефективності й коригування в реальному часі [3, 9]. Саме тому моніторинг ефективності стратегій маркетингу просування освітніх послуг стає ключовим інструментом управління й конкурентоспроможності закладу освіти.

Моніторинг — це не просто збір даних, а систематичний аналіз показників, що дозволяє визначити ступінь досягнення маркетингових цілей [1. 8]. У сфері освітніх послуг важливо враховувати специфіку продукту: довготривалість навчального циклу, нематеріальний характер послуги, високі вимоги до репутації та довіри [7]. Ефективний моніторинг допомагає виявити сильні та слабкі сторони стратегії, оцінити її економічну доцільність та запропонувати обґрунтовані шляхи удосконалення [5].

Пропонована модель моніторингу ефективності стратегій маркетингу просування освітніх послуг складається з п’яти взаємопов’язаних блоків:

1. Цільовий блок – формулювання маркетингових цілей моніторингу та показників оцінювання його ефективності (наприклад, кількість нових студентів, частка ринку, рівень задоволеності клієнтів).
2. Інформаційно-аналітичний блок – збір та систематизація даних про результати маркетингової діяльності (онлайн-аналітика, опитування студентів, статистика заявок, результати рекламних кампаній).
3. Оціночний блок – кількісна та якісна оцінка ефективності (економічна, соціальна, репутаційна).
4. Коригувальний блок – внесення змін до маркетингових стратегій на основі результатів моніторингу.
5. Прогнозно-стратегічний блок – моделювання сценаріїв розвитку й довгострокове планування маркетингових заходів.

Модель моніторингу ефективності стратегій маркетингу просування освітніх послуг у вищих навчальних закладах дозволяє здійснювати циклічний процес контролю та поліпшення маркетингових стратегій, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності освітньої установи.

Запропонована модель моніторингу є економічно доцільною, оскільки орієнтована на оптимальне використання ресурсів закладу освіти та підвищення віддачі від маркетингових інвестицій. Вона дозволяє обчислювати ключові показники рентабельності маркетингових кампаній, зокрема ROI (Return on Investment), вартість залучення одного студента (CAC) та довічну цінність клієнта (LTV). Регулярне відстеження даних у режимі реального часу дає змогу мінімізувати ризики невдалих кампаній та швидко коригувати їхні параметри. Економічна ефективність проявляється й у можливості прогнозувати попит на освітні послуги та формувати оптимальну цінову політику. Модель сприяє більш точному розподілу бюджету на різні канали просування, що забезпечує максимальний ефект при обмежених фінансових

ресурсах. Використання аналітичних інструментів та CRM-систем у межах моделі знижує адміністративні витрати та підвищує продуктивність маркетингового персоналу. Крім того, модель дозволяє оцінити не лише економічні, а й соціальні та іміджеві результати, що важливо для освітньої сфери. Її впровадження підвищує прозорість управлінських рішень і зміцнює довіру з боку партнерів та споживачів освітніх послуг.

Моніторинг ефективності стратегій маркетингу просування освітніх послуг є стратегічним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стійкого розвитку закладу освіти. Запропонована модель створює цілісну систему збору, аналізу та оцінки даних, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення. Вона поєднує економічні та соціальні показники, забезпечуючи комплексне бачення результатів маркетингової діяльності. Ефективний моніторинг підвищує гнучкість закладу освіти, знижує ризики та дає змогу швидко реагувати на зміни ринку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку математичних моделей прогнозування попиту на освітні послуги з урахуванням демографічних і соціально-економічних факторів. Перспективним є також вивчення впливу цифрових платформ і штучного інтелекту на підвищення точності моніторингу та персоналізацію маркетингових стратегій. Важливо дослідити методи інтеграції моніторингу з системами управління якістю освіти, щоб оцінювати не лише маркетинговий ефект, а й рівень задоволеності та успішності студентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пешков А., Лега О. Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності . *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип.1 (10). С. 151–158. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-27
2. Перерва П.Г., Косенко А.В., Маслак М.В., Матросова В.О., Долина І.В. Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії. *Вісник Національн. технічн. університету «ХПІ».* Серія: економічні науки. 2018. № 47. С. 114–120.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer/ P.G.Pererva. Kharkiv-Miskolc : NTU «KhPI». 668 p.
4. Канцедал Н. А., Лега О. В., Морозов Є. О. Цифровізація логістики: нові технології для покращення управління та оптимізації. *Економічний простір*. 2025. № 199. С. 45–51. URL: https://doi.org/10.30838/EP.199.45-51
5. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. (2019). Compliance program : tutorial. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt». 689 p.
6. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобєлєва Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с.
7. Балан О.С., Перерва П.Г., Лега О.В. Розвиток методів формування собівартості та ціни науково-інформаційної продукції в системі менеджменту "розумного підприємства" // *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 9 (199). С. 72–81. DOI: 10.20998/2313-8890.2024.09.06
8. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354с.
9. Сіренко І., Лега О. Мінімізація ризиків договірної політики при укладенні ЗЕД-контрактів. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 1 (10). С. 159–163. DOI: https://doi.org/10.32782/dees.10-28

УДК 339.138

Косенко Олександра Петрівна,
д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-4028-7697

Ткачова Надія Петрівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-3840-4516

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

Сталий розвиток став провідною парадигмою державної, економічної та соціальної політики багатьох країн, включно з Україною. Перехід від традиційного економічного зростання до моделі, що поєднує економічну ефективність, екологічну стійкість і соціальну інклюзію, створює нові вимоги до маркетингових стратегій і комунікацій бізнесу. Для України— держави, що переживає військовий конфлікт і планує масштабну післявоєнну відбудову — маркетинг перестає бути лише інструментом просування продуктів: він стає механізмом формування довіри, залучення інвестицій, просування «зелених» рішень і комунікації ціннісних пріоритетів. Одночасно міжнародні зобов'язання щодо Цілей сталого розвитку (SDG) та ініціативи з відновлення та «зеленого» відновлення ставлять перед бізнесом та місцевими громадами завдання інтегрувати стійкі практики у продукти й сервіси. Актуальність дослідження зумовлена кількома факторами: потребою гарантування економічної життєздатності під час відбудови, необхідністю відповідати вимогам донорів і міжнародних ринків щодо екологічних стандартів, а також викликами, що породжує постконфліктний перехід (інфраструктурні руйнування, зміни попиту, демографічні зрушення). Національні та міжнародні програми відновлення (наприклад, принципи і плани реконструкції, погоджені в рамках міжнародних конференцій з відновлення України) роблять маркетинг ключовим інструментом для залучення інвестицій та координації інтересів різних стейкхолдерів. У цих умовах дослідження специфіки маркетингу — від формування брендів «відбудовних» регіонів до просування екологічно орієнтованих товарів і послуг — набуває критичної важливості.

Особливості маркетингу в умовах сталого розвитку України, на наш погляд, пов'язані з наступними напрямками маркетингової діяльності підприємств та організацій.

1. «Зелений» (sustainable) маркетинг як базовий вимір позиціювання. У фокусі «зеленого» маркетингу в Україні опиняються не лише еко-продукти, а й прозорі ланцюги постачання, відновлювальні джерела енергії та мінімізація життєвого циклу виробів. Компанії повинні вбудовувати екологічні атрибути у продуктову пропозицію й одночасно комунікувати реальні результати (зниження викидів, сертифікати, переробка). Через високий рівень скептицизму й «greenwashing» у зовнішній комунікації важлива доказова база: незалежні сертифікати, публічні звіти та кейси. Для споживача в умовах відбудови «зелена» характеристика стає сигналом довготермінової надійності — наприклад, щодо енергоефективності житла чи стійкості інфраструктурних рішень. Маркетологи повинні балансувати між патріотичним/соціальним меседжем і конкретними екологічними показниками, щоб уникнути декларативності. Стратегічно «зелений» маркетинг відкриває експортні можливості на європейські ринки, де вимоги до екологічності зростають.

2. Маркетинг спротивності та антикризова комунікація. У контексті тривалих воєнних ризиків і частих змін у зовнішньому середовищі маркетинг потребує інструментів швидкої реакції та підтримки довіри. Комунікація має поєднувати емоційний компонент (підтримка

громади, соціальна відповідальність) з оперативною інформацією (доступність послуг, зміни логістики, гарантії безпеки). Бренди, які здатні демонструвати стабільність постачання та адаптивність бізнес-процесів, отримують конкурентні переваги на внутрішньому ринку. Маркетологи повинні розробляти сценарії комунікації під різні ступені ризику й навчати менеджмент діяти в кризових умовах. Крім зовнішніх аудиторій, важливою є внутрішня комунікація — із співробітниками і партнерами — для збереження людського капіталу та підтримки репутації. У підсумку антикризова маркетингова стратегія в Україні поєднує елементи CSR, державної взаємодії та прозорої інформаційної роботи.

3. Маркетинг циркулярної економіки і просування продуктів із циклом «відновлення». Під час відбудови і реконструкції особливого значення набувають продукти й послуги, створені за принципами циркулярної економіки: ремонтопридатність, використання відновлюваних матеріалів, сервісні моделі замість одноразових товарів. Маркетинг таких пропозицій повинен транслювати економічні переваги (зниження витрат на експлуатацію, довший строк служби) поряд з екологічними аргументами. Комунікаційні кампанії мають навчати споживача новим моделям поведінки — наприклад, оренді, спільному використанню, переробці — і демонструвати механіку взаємодії (e.g., як повернути продукт на переробку). Для B2B-сегмента важливими є кейси впровадження матеріалів і технологій, які знижують витрати у ланцюгу поставок. При відбудові інфраструктури циркулярні рішення також можуть стати елементом державно-приватного партнерства, що відкриває маркетологам шанс працювати з держзамовленнями та грантовими програмами. Позиціонування тут — не просто «еко», а «економічно вигідно + екологічно безпечно».

4. Цифрова трансформація і data-driven маркетинг. Швидка цифровізація (онлайн-продажі, платформи послуг, телеметрія будівель та енергообладнання) дає маркетологам доступ до великого масиву даних про поведінку клієнтів, споживання енергії й стан інфраструктури. Data-driven підходи дозволяють сегментувати аудиторії за ризиком, платоспроможністю і екологічною чутливістю, що підвищує точність таргетингу. Цифрові інструменти також прискорюють інноваційні цикли — A/B тестування моделей сервісу, валідація попиту на «зелені» продукти, оптимізація ланцюгів. Однак цифровізація потребує інвестицій у кібербезпеку— у країні з підвищеними ризиками атак це стає важливим маркетинговим аргументом для B2B-клієнтів. Крім того, необхідна увага до цифрової інклюзії: частина населення може мати обмежений доступ до сервісів, отже маркетингові стратегії мають бути мультиканальними. Впровадження CRM, систем аналітики та платформ для прозорої звітності підвищує довіру інвесторів і донорів.

5. Маркетинг донорів, міжнародних партнерів та «projection» іміджу країни. Для України значна частина фінансування відновлення і модернізації надходить через міжнародні програми, фінансові інститути та донорські фонди; тому частиною маркетингових комунікацій стає «pitch» для міжнародної спільноти. Це вимагає адаптації меседжів під різні аудиторії: донори, інвестори, міжнародні споживачі, партнерські уряди. Маркетингові матеріали мають демонструвати прозорість, вимірювані показники сталості та плани з управління ризиками, аби пройти due diligence. Паралельно формується бренд «відбудови», який може привертати інвестиції та сприяти експортному просуванню українських технологій (наприклад, у сфері відновлюваної енергетики або будівництва). Взаємодія з міжнародними організаціями також диктує стандарти звітності (ESG, SDG) і змушує бізнес удосконалювати внутрішні практики. Маркетологи повинні володіти навичками державоорієнтованої комунікації та міжнародного піару.

6. Локалізація, регіональний маркетинг та відновлення попиту. Регіональний розріз України демонструє різні потреби: від відновлення інфраструктури на сході до стимулювання малого бізнесу в західних регіонах, де проживають переселенці. Маркетинг має враховувати локальні культурні, економічні та демографічні особливості, адаптуючи продуктову пропозицію й канали комунікації. Місцеві бренди можуть стати каталізаторами відновлення — через співпрацю з громадами, створення робочих місць та підтримку соціальних ініціатив. Кампанії з відновлення попиту мають поєднувати стимулювання купівельної спроможності

(мікрофінансування, програми лояльності) та інформування про безпеку і доступність товарів і послуг. Важливим є також розвиток логістичних рішень для забезпечення доступності продуктів у віддалених і постраждалих районах. Локалізований маркетинг підвищує стійкість ланцюгів постачання та швидше відновлює економічну активність на місцях.

7. Етичність, прозорість і побудова довіри як маркетингова цінність

Після великих потрясінь громадська довіра до інституцій і бізнесу може бути підірвана; маркетинг у такому середовищі повинен віддавати пріоритет етичності та прозорості. Це означає відкриті звіти про походження товарів, чесну інформацію про ціни й умови, а також відповідальне поводження з персональними даними. Соціальна відповідальність — не лише інструмент PR, а фундаментальна частина бренду, що зберігає клієнтів і партнерів у довгостроковій перспективі. Маркетингові програми, які демонструють конкретну користь громадам (наприклад, програми працевлаштування для переселенців), працюють краще за абстрактні меседжі. Для експортно-орієнтованих компаній прозорість стає вимогою з боку закордонних покупців й регуляторів. Таким чином, етичний маркетинг підвищує репутаційну капіталізацію і знижує транзакційні ризики.

8. Інновації продукту і експортно-орієнтований маркетинг. Відбудова створює попит на інноваційні технології — від енергоефективних матеріалів до цифрових рішень для міського управління — що відкриває шлях для українських компаній на міжнародні ринки. Маркетинг інновацій має пояснювати технічні переваги продукту простою мовою, демонструвати економічну вигоду та показувати приклади впровадження. Для виходу на зовнішні ринки необхідно відповідати міжнародним стандартам, інтегруватися у європейські ланцюги постачання та будувати партнерства з іноземними дистриб'юторами. Позиціонування «українського» інноватівного продукту як «стійкого» може бути конкурентною перевагою на європейському ринку. Маркетологам варто використовувати міжнародні виставки, цифрові платформи та донорські програми для валідації продукту та пошуку B2B-клієнтів. Інновації також повинні супроводжуватися навчальними кампаніями для локальних клієнтів щодо правильного використання і сервісної підтримки.

На основі зроблених пропозицій можна зробити наступні узагальнюючі висновки. Маркетинг в умовах сталого розвитку України трансформується з каналу просування товарів у інструмент стратегічної стабілізації та відновлення — він поєднує просування, довіру, залучення інвестицій і відповідальність перед суспільством. «Зелений» маркетинг та комунікація циркулярних рішень стають не просто модним трендом, а конкурентною необхідністю: бізнеси, які інтегрують стійкість у ціннісну пропозицію, отримають пріоритет при доступі до інвестицій і на міжнародні ринки. Державна політика і міжнародні програми відновлення формують додаткові вимоги до прозорості й звітності; маркетологи повинні вбудовувати вимірювані KPI сталості у свої стратегії, щоб відповідати очікуванням донорів і регуляторів. Цифровізація й аналіз даних дають інструменти для більш точного таргетингу та оцінки впливу сталих практик, але водночас вимагають інвестицій у кібербезпеку та цифрову інфраструктуру. Демографічні зміни та вплив війни (переселення, скорочення населення, зміни в структурі попиту) змінюють маркетингові пріоритети: зростає роль регіонального маркетингу, соціальних програм компаній та стимулювання повернення/реінтеграції працівників. Це потребує довгострокових стратегій з огляду на людський капітал і попит. Практична рекомендація: маркетингові стратегії мають поєднувати доказову «зелень» (сертифікати, звіти), кризову готовність (сценарії комунікації), цифрові інструменти (аналітика, CRM) та локалізований підхід (регіональні програми), щоб одночасно відновлювати попит та залучати інвестиції.

Пропозиції для подальших досліджень, на наш погляд, пов'язані з вимірюванням ефективності «зелених» маркетингових кампаній у різних галузях відбудови (будівництво, енергетика, агросектор). Дослідженнями сприйняття CSR-ініціатив серед переселенців і місцевих громад як чинника купівельної поведінки. Аналізом ролі цифрових платформ у формуванні ринків для циркулярних товарів та послуг в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012). Technology transfer / P.G.Pererva. Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
2. Кобєлєва Т. О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи: монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
3. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobielieva T.O. (2019). Compliance program: [tutorial]. Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt». 689 p.
4. Пешков, А., Лега, О. (2024). Аналіз фінансової стійкості вітчизняних підприємств в умовах невизначеності . *Цифрова економіка та економічна безпека*, (1 (10), 151-158. DOI:: https://doi.org/10.32782/dees.10-27
5. Єршова Н.Ю., Лега О.В., Прокопишин О.С., Прийдак Т.Б., Яловега Л.В. Податкова звітність як стратегічний інструмент ділових комунікацій і прийняття управлінських рішень. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 9. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14986292

УДК 004.67:339.138

Радченко Ганна Анатоліївна,
канд. екон. наук, доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0000-0003-4233-2831

Маринін Дмитро Леонідович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID ID: 0009-0003-2124-3458

ЦИФРОВА ЕТИКА У ВИКОРИСТАННІ BIG DATA: БАЛАНС МІЖ МАРКЕТИНГОВИМИ ЦІЛЯМИ ТА СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Big Data підвищують точність таргетингу, персоналізації та атрибуції в e-commerce, водночас загострюючи етичні ризики: збір даних без належної згоди, непрозоре профілювання, потенційну дискримінацію в алгоритмах і дефіцит підзвітності рішень ШІ [1, с. 216-217, 221-223]. Формальної відповідності праву замало: необхідне ethics-by-design, коли згода, мінімізація, прозорість, справедливість і підзвітність вбудовані в цикл «збір - обробка - використання - звітування» [1, с. 220-223]. В Україні рамковою основою є Закон №2297-VI, що визначає правові підстави та права суб'єктів даних [6]; у європейській площині орієнтири задають позиції EDPB щодо легітимного інтересу (для direct marketing це не «карт-бланш», а зважування інтересів із правом заперечення) [4], вимоги прозорості й підзвітності за EU AI Act [3] та операційні приписи privacy-by-design у ISO 31700-1 [5]. Практичне завдання бізнесу - налаштувати процеси так, щоб зростання ROI/LTV не зменшувало довіру і не генерувало регуляторних чи репутаційних ризиків.

Сучасні україномовні огляди констатують ядро етичних принципів цифрового середовища - інформована згода, мінімізація та захист даних, прозорість пояснень, недискримінація та підзвітність - як необхідний фундамент будь-яких data-інновацій [1, с. 216-223]. Паралельно дослідження з корпоративної соціальної відповідальності та сталого цифрового маркетингу демонструють стійкий зв'язок відповідальних практик із бізнес-результатами (попит, продажі, інноваційність, репутація, прибутковість) та потребу у чіткій управлінській рамці впровадження і звітування [2, с. 293-298, 300-306]. Теоретичний і нормативний масив сходиться на тезі, що етика не протистоїть ефективності, а підсилює її, оскільки зростання довіри веде до кращої якості даних і стабільнішого перформансу [1, с. 220-223; 2, с. 297-304].

Запропонована рамка балансу передбачає: на етапі збору - зрозумілий opt-in/opt-out і чесне інформування про цілі, категорії та базову логіку персоналізації з відмовою від «темних патернів» [1, с. 216-217, 221-223]; у зберіганні - принцип «не більше, ніж потрібно» із чіткими строками ретенції та періодичною ревізією полів і джерел [1, с. 222-223]; у моделюванні - аудит справедливості та пояснюваність (ex-post перевірки відхилень у показах/ставках/конверсіях між групами) [1, с. 223]; у комплаєнсі - призначення відповідальних осіб, документування рішень, DPIA для високоризикових кейсів і коректне застосування легітимного інтересу відповідно до EDPB [4] із дотриманням ЗУ №2297-VI [6] та вимог EU AI Act [3]. Технічно це реалізується через диференційну приватність, анонімізацію/псевдонімізацію, агреговані вимірювання, федеративне навчання та базову пояснюваність моделей як механіки privacy/ethics-by-design [5].

Щоб перетворити принципи на керовану практику, доцільно використовувати стислий governance-контур: оцінювання впливу на зацікавлені сторони і правові підстави; постановку цілей і KPI; визначення ролей та компетенцій; портфель ініціатив (privacy-UX, аудит даних і

моделей, прозорі комунікації); внутрішню адаптацію політик і навчання; регулярний аудит і публічну звітність - логіка, адаптована до data-циклу з підходів CSR/SDM [2, с. 300-301]. У комунікаціях це означає пояснюваність персоналізації «людською мовою», маркування використання ШІ/рекомендацій і прості налаштування приватності; такі практики підвищують довіру та зміцнюють бренд-еквіті, що відображається на попиті, продажах і фінансових показниках [2, с. 297-298, 303-304] та узгоджується з вимогами прозорості/підзвітності [3; 5].

Ланцюг впливу «етика - ефективність» описується так: прозорість і реальна інформована згода підвищують довіру; довіра покращує якість даних (зростає частка consented-подій, зменшується шум); кращі дані підвищують точність сегментації та моделей; точність посилює конверсії та утримання; у підсумку зростає прибутковість - послідовність, що узгоджується з управлінськими напрацюваннями зі сталого цифрового маркетингу та принципами етики-за-дизайном [2, с. 298; 1, с. 220-223]. Відповідно, систему контролю доцільно вибудовувати у двох площинах: у бізнес-вимірі відстежувати інкрементальний ROAS, співвідношення LTV/CAC і утримання аудиторій зі згодою; в етичному - частку сесій з інформованою згодою, частоту відмов, кількість звернень/скарг щодо приватності на 100 тис. сесій, частку мінімізованих полів у схемах збору та рівень fairness-gap між релевантними групами [1, с. 220-223; 2, с. 300-306], узгоджуючи це з приписами [5] та підходами [4].

Підсумовуючи, баланс між маркетинговими цілями та соціальною відповідальністю досягається через вбудовування етики в архітектуру даних і процесів; правова відповідність національному законодавству з орієнтацією на EDPB, EU AI Act і ISO 31700-1 забезпечує основу для масштабування Big Data-рішень без втрати довіри, а інвестиції у прозорість, мінімізацію та недискримінацію підсилюють ефективність завдяки якіснішим даним і сталим відносинам із клієнтами [1-2; 3-6].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко А. А., Кизименко І. О., Красільнікова О. В., Гусєва Н. Ю. Етика в цифровому суспільстві: виклики та перспективи. Культурологічний альманах. 2025. № 1(13). С. 215-232. DOI: 10.31392/cult.alm.2025.1.24.
2. Татаринцева Ю., Юр'єва І., Назарова Т. Вплив розвитку соціальної відповідальності та сталого цифрового маркетингу на фінансову складову бізнес-процесів в умовах цифрової економіки. Acta Academiae Beregsasiensis. Economics. 2023. Вип. 4. С. 293-306. URL: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/3555/1/Tataryntseva_Yu_Yurieva_I_Nazarova_T_Vplyv_rozvytku_sotsialnoi_2023.pdf (дата звернення: 29.09.2025).
3. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Official Journal of the European Union. 12.07.2024. ELI: http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj/eng (дата звернення: 29.09.2025).
4. European Data Protection Board (EDPB). Guidelines 1/2024 on processing of personal data based on Article 6(1)(f) GDPR (Legitimate interest). Version 1.0 - for public consultation. 08.10.2024. URL: https://www.edpb.europa.eu/system/files/2024-10/edpb_guidelines_202401_legitimateinterest_en.pdf (дата звернення: 29.09.2025).
5. ISO 31700-1:2023. Consumer protection - Privacy by design for consumer goods and services - Part 1: High-level requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2023. URL: https://www.iso.org/standard/84977.html (дата звернення: 29.09.2025).
6. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI (чинна ред.). База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2297-17 (дата звернення: 29.09.2025).

УДК 659.1:159.942

Онищенко Вікторія Євгенівна,
канд. техн. наук, доцент,
Український державний університет науки і технологій,
м. Дніпро, Україна
ORCID ID: 0000-0001-9301-2518

СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВТОМИ У B2C-КОМУНІКАЦІЇ

У сучасному цифровому середовищі споживачі щодня стикаються з величезним обсягом рекламної та комунікаційної інформації. Навіть по-справжньому якісні повідомлення можуть загубитися в цьому потоці. Під впливом тисяч брендових повідомлень створюється «цифровий білий шум», через який навіть виразні меседжі зливаються з іншими. Це явище названо інформаційною втомою: споживачі починають ігнорувати або навіть негативно сприймати надмірні комунікації. Надлишок контенту спричинює маркетингове вигорання аудиторії – коли додаткові повідомлення не покращують, а навпаки погіршують результативність кампаній. У цих умовах для компаній B2C стає критично важливим розробити ефективні стратегії, які дозволять зацікавити споживача, не перевантажуючи його увагу.

Дослідники підкреслюють, що необхідно переходити від кількості повідомлень до їхньої якості та релевантності [2, с. 177]. У цьому контексті концепція інформаційного навантаження описує дискомфорт споживачів від повторюваних та невідповідних повідомлень. Водночас зростаюча готовність молодших поколінь до «цифрового детоксу» підтверджує загальносвітову тенденцію зменшення терпимості до інформаційного шуму. Тож боротьба зі споживчою інформаційною втомою стає ключовим завданням B2C-комунікацій.

Індивідуалізація комунікацій дозволяє зробити рекламу більш релевантною для кожного користувача. За даними фахівців, використання власних даних і AI-систем дає змогу перетворювати дані на персональні історії, створюючи досвід, який резонує з конкретним споживачем. Впровадження персоналізації (рекомендації, таргетинг) дозволяє вирізнятися в інформаційному шумі. Водночас важливо не перестаратися: надмірне таргетування викликає у споживача відчуття переслідування і навантажує його увагу.

Акцент на простоті та лаконічності повідомлень дозволяє краще привернути увагу в умовах інформаційного перенасичення. У часи переповнення контентом найефективнішими є максимально чіткі повідомлення. Прикладом є відомий принцип Apple «Less is more»: мінімалістська реклама з малою кількістю тексту та акуратним дизайном дозволяє користувачам швидко сприймати ідею, не перевантажуючись деталями. Такі підходи усувають надлишкову інформацію і роблять повідомлення легкодоступними для сприйняття.

Синхронізація повідомлень у різних каналах при правильній їх оптимізації дозволяє охопити споживача там, де він найбільш активний. Наприклад, IKEA з агентством Mindshare створила програматичну стратегію з першоданими та AI, яка інтегрувала аудіорекламу, відео по запиту та соціальні медіа, і отримала майже 339% зростання конверсій при поєднанні кількох каналів (аудіо + соцмережі) порівняно з одним каналом [3].

Використання історій та емоційних сюжетів допомагає глибше залучити увагу аудиторії. Замість сухої інформації компанії створюють розповіді про реальних людей або ситуації, що викликають емоційний відгук. Тематичний короткий контент разом із емоційно зарядженими історіями не лише долають проблему контентної втоми, а й допомагають брендам будувати значущі зв’язки з аудиторією. Цей підхід дозволяє відрізнятись в інформаційному потоці через автентичність і персональність повідомлення.

Крім перелічених, компанії застосовують нативну рекламу, інтерактивні формати (ігри, опитування) та тематичні кампанії, що резонують із цінностями цільової аудиторії. Усі ці методи мають за мету підвищити релевантність і цінність повідомлення для споживача без збільшення кількості контактів.

Практика підтверджує, що інтегровані стратегії дають кращі результати. Так Spotify демонструє успіх персоналізації в уникненні паралічу вибору. Алгоритми (наприклад, Discover Weekly, Daily Mix) вирішують цю проблему, персоналізуючи добірки та формуючи музичні вподобання користувача. Завдяки цій стратегії кількість активних користувачів зросла із 75 млн. у 2015 р. до понад 675 млн. у 2024 р. [3].

Українські бренди також експериментують з подібними тактиками. Наприклад, оператори мобільного зв'язку впроваджують щадний формат розсилок, персоналізуючи пропозиції на основі даних клієнтів, замість масових промоакцій. Крім того, окремі ритейлери використовують візуальний сторітелінг в соціальних мережах (майстер-класи, UGC-контент) та тематичні кампанії з емоційним акцентом, щоб вирізнитися на фоні стандартної реклами. Бренди намагаються будувати зв'язок через емоції та релевантність, а не кількість контактів.

Сучасні технології суттєво полегшують протидію інформаційній втомі. AI та Big Data дають змогу глибоко аналізувати клієнтські дані і будувати точні моделі поведінки. Нейромаркетингові інструменти (EEG, аналіз поглядів тощо) допомагають оцінювати психологічну реакцію споживачів на інформаційне перевантаження. Комбінація EEG і алгоритмів машинного навчання дозволяє виявляти моменти, коли користувач відчуває перевантаження [1, с. 531]. Це дає можливість адаптувати контент у реальному часі: змінювати темп презентації інформації, гучність чи складність повідомлення так, щоб знизити когнітивне навантаження і уникнути перенасичення. Отже, інтеграція технологій AI, аналітики Big Data та нейромаркетингових методів дає змогу оптимізувати навантаження на споживача. Вони дозволяють автоматично шукати найбільш ефективний набір повідомлень і каналів, враховувати реакції аудиторії, а також персоналізувати комунікації глибше – до підсвідомих мотивів.

Таким чином, для успішного подолання інформаційної втоми у B2C-комунікації найефективнішим є комбінований підхід. Ключові стратегії, які дозволяють залучати увагу без перевантаження аудиторії, включають: збалансовану персоналізацію, контент-мінімалізм, емоційний сторітелінг та омніканальну оптимізацію. Ризики полягають у неврахуванні реакції аудиторії на персоналізацію та використанні неетичних тактик. Персоналізація без дозволу може викликати недовіру, а агресивні багаторазові контакти – відторгнення. Тому важливо застосовувати принципи прозорості, етичні практики та постійно моніторити показники відмов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Савчук Н.М. Стратегії подолання бар'єрів міжособистісної комунікації. *Перспективи та інновації науки*. 2024. № 10(44). С. 526–534. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/pis/article/view/15603/15675
2. Стратегічні комунікації для безпекових і державних інституцій : практичний посібник / Л. Компанцева, О. Заруба, С. Череватий, О. Акульшин; за заг. ред. О. Давліканової, Л. Компанцевої. Київ: ТОВ «ВІСТКА», 2022. 278 с.
3. Gartner Top 10 Strategic Technology Trends for 2024. URL: https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024

УДК 339:138

Полоус Ольга Вікторівна,
д-р екон. наук, доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4639-4493

Мариніна Олена Леонідівна,
здобувачка другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна

СТРАТЕГІЇ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ КОМПАНІЙ МЕДІАІНДУСТРІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах динамічних цифрових трансформацій сучасна медіаіндустрія зазнає глибинних структурних змін, що зумовлюють трансформацію парадигм споживання інформаційного контенту, модифікацію технологічних механізмів його поширення та переосмислення очікувань аудиторій. В зазначеному контексті компанії, що функціонують у сфері медіакомунікацій, вимушені здійснювати стратегічну адаптацію контент-маркетингових практик, орієнтуючись не лише на досягнення комерційної результативності, але й на інтеграцію принципів соціальної відповідальності, формування довіри як нематеріального активу, реалізацію суспільно значущої ролі у процесах комунікаційної взаємодії.

Однією з концептуально визначальних стратегій сучасної медіаіндустрії постає формування контенту, що кореспондує з принципами соціальної відповідальності та передбачає репрезентацію проблематики екологічної сталості, захисту прав людини, підтримки локальних спільнот і забезпечення прозорості походження інформаційних ресурсів. Подібний дискурс не лише сприяє зростанню рівня лояльності цільової аудиторії, але й виступає дієвим інструментом конструювання позитивного іміджу бренду та встановлення стійких емоційно-комунікативних зв’язків між медіаорганізаціями та суспільством. Водночас постає необхідність дотримання балансу між інтеграцією у нові цифрові середовища та збереженням інституційної автономії, дотриманням етичних норм і підтриманням високого рівня інформаційної достовірності.

Сучасні процеси цифрової трансформації відкривають широкі можливості для застосування розвинених аналітичних інструментаріїв, спрямованих на глибоке вивчення аудиторіїі комунікативних патернів. Йдеться, зокрема, про багаторівневу сегментацію споживачів, детальний аналіз їх поведінкової активності та системне відстеження реакцій на різні формати медіапродукції, серед яких відеоконтент, стрімінгові трансляції, інтерв’ю та подкасти. Як засвідчує дослідження А. Шарма, ключового значення у формуванні ефективних комунікацій набувають інтерактивні формати та високий рівень персоналізації контенту, що кореспондує з індивідуалізованими інтересами й потребами споживачів, забезпечуючи, таким чином, підвищення їх залученості та довгострокової лояльності [1].

Паралельно з цим медіаорганізації дедалі активніше імплементують у власні комунікаційні стратегії моделі інтеграції UGC (user generated content) — контенту, продукування якого здійснюється безпосередньо користувачами чи широкою аудиторією, що уможливлює посилення автентичності медіапродукту та підвищення рівня інституційної залученості. Застосування подібної практики не лише знижує витратність процесів контентотворення, але й забезпечує оперативніше реагування на динамічні запити споживачів, створюючи підґрунтя для гнучкішої адаптації до швидкоплинних комунікативних трендів [1].

Однією з концептуально значущих стратегій є інтеграція контент-маркетингу з багатоманітними цифровими каналами комунікації, зокрема соціальними мережами, системами SEO-оптимізації, мобільними застосунками та інструментами електронної

поштової розсилки. Формування такої омніканальної моделі комунікації робить можливою не лише максимізацію охоплення цільових аудиторій, але й забезпечення цілісності брендової ідентичності та диференційовану адаптацію повідомлень з урахуванням специфіки окремих платформ і контексту їх функціонування. Як засвідчує аналітичний огляд М. Чіоппі, І. Куріна, Б. Франчіоні та ін. сучасні медійні технології у поєднанні з інструментарієм великих даних, алгоритмами штучного інтелекту та мобільними комунікаційними каналами формують ключовий сегмент цифрової інфраструктури, що зумовлює якісну трансформацію парадигми маркетингової діяльності [2].

Поряд із вище зазначеним, у науковому дискурсі окремі дослідники акцентують увагу на тому, що в умовах всеохопної цифровізації контент-маркетинг поступово трансформується в один із провідних інструментів формування й підтримання довготривалих взаємин із клієнтською аудиторією [3]. У межах даної парадигми інтенсивного розвитку набувають і обчислювальні методології, серед яких, зокрема, аналітичні моделі оцінювання впливу інфлюенсерів на результативність маркетингових кампаній [4], а також алгоритмічні підходи на основі нейронних мереж, що застосовуються для оптимізації дизайну цифрового контенту й підвищення його адаптивності до динамічних запитів споживачів [5].

Разом із тим, реалізація зазначених стратегій супроводжується низкою обмежень і викликів, що мають комплексний характер. Передусім варто виокремити ресурсний аспект, адже продукування якісного, інноваційного та емоційно релевантного контенту в інтерактивних форматах потребує значних інвестицій у технологічні рішення, кваліфіковані людські ресурси та часові витрати.

Другим вагомим обмежувальним чинником постає ризик девальвації автентичності та надмірної інформаційної насиченості. Надмірна орієнтація на алгоритмічні механізми або домінантні тренди може призвести до уніфікації змісту, втрати унікальної ідентичності та зниження комунікативної резонансності з аудиторією.

Не менш важливим викликом є проблематика забезпечення якості й етичності, адже поширення маніпулятивного чи недостовірного контенту, продукування fake news, порушення авторських прав, використання персональних даних користувачів без належної згоди чи за непрозорими механізмами буде шкодити організаціям. Додатково технологічний вимір даних викликів охоплює швидкоплинність еволюції платформ і форматів, необхідність безперервного моніторингу нових медійних каналів, адаптацію до алгоритмічних модифікацій (зокрема в соціальних мережах).

Отже, у процесі цифрової трансформації медіаіндустрія постає як динамічна система, розвиток якої зумовлений не лише інтеграцією інноваційних технологій, омніканальних моделей та персоналізованих форматів комунікації, але й необхідністю дотримання соціальної відповідальності, етичних стандартів та збереження довіри як стратегічного ресурсу. Водночас ефективність застосування контент-маркетингових практик визначається здатністю медіаорганізацій балансувати між економічними й технологічними обмеженнями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sharma, A. (2024) Content Marketing in the Digital Transformation Era: Trends and Best Practices. Proceedings, 101(1), 7. DOI: https://doi.org/10.3390/proceedings2024101007
2. Cioppi, M., Curina, I., Francioni, B. et al. (2023) Digital transformation and marketing: a systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, Springer, 2, 207-288. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2
3. Rani, A. (2022) The Role of Content Marketing in the Era of Digitalization. *International Journal of Advanced Research,* 10, 2, 1355-1362. DOI: https://doi.org/10.21474/IJAR01/14349
4. Gui, H., Bertaglia, T., Goanta, C., Spanakis, G. (2025) Computational Studies in Influencer Marketing: A Systematic Literature Review. *arXiv preprint*. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.14602
5. Kong, F., Li, Y., Nassif, H., Fiez, T., Henao, R., Chakrabarti, S. (2023) Neural Insights for Digital Marketing Content Design. *arXiv preprint*. DOI: https://doi.org/10.48550/arXiv.2302.01416

УДК 005.35:334

Райко Діана Валеріївна,
д-р екон. наук, професор
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
м. Харків, Україна
ORCID: 0000-0002-9307-103X

РОЛЬ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У ФОРМУВАННІ ДОВГОСТРОКОВИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПАРТНЕРСТВ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА

У сучасних умовах глобалізму, цифрових інновацій та соціально-економічних коливань роль компаній виходить далеко за межі отримання прибутку. Підприємства все частіше виступають активними учасниками суспільного розвитку. Беруть на себе відповідальність за вплив на соціальне середовище, екологію та добробут громад. Між бізнесом і суспільством корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає стратегічним інструментом формування сталих партнерських відносин.

За останнє десятиліття корпоративна соціальна відповідальність перетворилася на реальний критерій оцінки зрілості бізнесу. Якщо раніше компанії сприймали її як частину PR-стратегії, то нині — як фундамент довготривалих відносин із державою, суспільством і партнерами. За даними Європейської комісії, частка підприємств, які системно впроваджують програми КСВ, зросла з 42% у 2018 році до майже 70% у 2024-му [1]. Це не випадковість, а закономірність: бізнес, що діє з огляду на соціальні наслідки своїх рішень, формує довіру, а довіра — це нова валюта сучасного ринку.

Більшість партнерських проєктів між бізнесом і громадами ґрунтуються саме на принципах КСВ. У більшості випадків такі моделі співпраці демонструють вищу життєздатність і меншу залежність від економічних коливань. Це пояснюється тим, що соціально відповідальні компанії будують свою взаємодію не навколо короткострокових вигод, а навколо спільних цінностей — прозорості, відкритості, взаємоповаги.

Після Другої світової війни світова економіка швидко модернізувалася, і саме в цей період стало очевидним, що соціальна стабільність і довгостроковий розвиток бізнесу тісно взаємопов'язані. У 1960–1970-х роках, на тлі посилення громадських рухів та екологічної свідомості, КСВ почала набувати конкретних форм — від благодійних програм до етичних кодексів поведінки для корпорацій. Згодом її концепція вийшла за межі філантропії: бізнес почав сприймати соціальну відповідальність як частину своєї стратегії, а не як акт доброї волі [2, с. 155].

Сучасні умови ведення бізнесу трансформували КСВ з елемента корпоративного іміджу у важливий інструмент стратегічного менеджменту. Наразі вона відіграє вирішальну роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності підприємства, накопиченні репутаційного капіталу та спроможності компанії пристосовуватися до швидкоплинних змін зовнішнього середовища.

На стратегічному рівні КСВ виконує функцію інтеграційного механізму між економічними, соціальними та екологічними цілями підприємства. Вона забезпечує баланс між інтересами акціонерів і стейкхолдерів, створюючи передумови для сталого розвитку організації. У цьому контексті соціальна відповідальність виступає не як витрата, а як інвестиція у довіру, стабільність і майбутнє бізнесу.

Соціально відповідальний бізнес формує довгострокову стратегію, орієнтовану на:

- сталий економічний розвиток;
- ефективне управління репутацією;
- підвищення довіри з боку партнерів і клієнтів;
- залучення та утримання висококваліфікованих працівників;
- зміцнення соціальної стабільності у регіонах присутності.

Основними принципами СВБ є добровільність, відкритість, моральність, співпраця зі

стейкхолдерами, інтеграція соціальної політики у стратегію компанії та орієнтація на стійкий розвиток. Форми реалізації бувають внутрішнього характеру (соціальне забезпечення співробітників, безпечне робоче середовище, розвитку персоналу) і зовнішнього характеру (екологічні програми, благодійні проєкти, підтримка місцевих спільнот). Серед основних інструментів СВБ — кодекс етики, нефінансова звітність (ESG-звіти), стандарти ISO, корпоративні фонди, програми співпраці з громадою та соціальний маркетинг.

Можна помітити, що у сучасній бізнес-моделі поняття успіху поступово виходить за межі фінансових показників. Репутація, прозорість, громадська підтримка — ці нематеріальні активи дедалі частіше визначають цінність компанії на ринку. Бренди, які системно працюють із соціальною відповідальністю, мають вищий рівень клієнтської лояльності. У низці випадків це навіть впливає на рішення інвесторів, які схильні підтримувати підприємства з позитивним соціальним іміджем. Взаємозв'язок між соціально-відповідальною діяльність та формуванням стратегічних партнерств можна представити як [3]:

1. Соціальна відповідальність як база партнерства. Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) виступає механізмом інтеграції бізнесу в соціальне середовище, забезпечуючи:

- прозору комунікацію між компанією та стейкхолдерами;
- відповідність діяльності бізнесу очікуванням суспільства та держави;
- розвиток спільних ініціатив, що приносять користь усім сторонам.

2. Взаємодія з державою**.** Держава зацікавлена у стабільному економічному розвитку та соціальній гармонії, тому соціально відповідальний бізнес:

- зменшує соціальну напругу через підтримку громад;
- бере участь у державних програмах розвитку інфраструктури, освіти, охорони здоров'я;
- допомагає реалізовувати політику сталого розвитку та екологічні ініціативи.

3. Взаємодія з суспільством. Соціально відповідальна діяльність формує довіру серед громад:

- громади отримують соціальні вигоди;
- компанія підвищує рівень лояльності споживачів.
- відкритий діалог сприяє швидшому вирішенню конфліктів і формуванню спільних цілей.

Соціальна відповідальність у цьому контексті стає своєрідним мостом між економічною вигодою та суспільним благом. Вона дозволяє бізнесу діяти не ізольовано, а в партнерстві з тими, хто формує його середовище. І саме в цій точці — на перетині інтересів ринку й суспільства — народжується нова модель сталого розвитку, де прибуток і користь для громади перестають бути протилежностями.

Соціально-відповідальна діяльність є основним фактором формування стратегічних партнерств, бо вона викликає довіру, покращує ефективність комунікації та сприяє сталому розвитку. Вона трансформує бізнес з ізольованого економічного агента в активного учасника соціально-економічного середовища, забезпечуючи тривалу взаємну вигоду для компанії, суспільства й держави.

Ефективність партнерства між бізнесом, державними інституціями та суспільством визначається якістю взаємодії. Коли ці елементи узгоджені, партнерство перетворюється на динамічну систему довіри й взаємної вигоди. Вона здатна витримати навіть серйозні соціально-економічні виклики.

Соціальна відповідальність стає внутрішнім механізмом самоорганізації бізнесу. Вона покращує комунікацію всередині компанії, стимулює розвиток корпоративної культури, заснованої на відкритості та етичності, а також створює атмосферу взаємної підтримки між усіма учасниками процесу. У зовнішній площині КСВ виступає каталізатором для побудови партнерств, які орієнтовані не лише на прибуток, а й на вирішення суспільно значущих проблем — екологічних, освітніх, соціальних.

Довгострокова конкурентоспроможність компанії у XXI столітті значною мірою визначається тим, наскільки вона здатна узгодити власні інтереси з потребами суспільства. На практиці це проявляється в тому, що відповідальний бізнес легше інтегрується у державні програми розвитку, швидше реагує на кризові ситуації та має стійкіші відносини з партнерами. Компанії, які бачать у КСВ не зобов'язання, а стратегічну можливість, фактично створюють собі запас довіри, що стає їхнім найціннішим нематеріальним активом і гарантією стабільності в мінливому середовищі.

Для ефективного формування довгострокових партнерств між бізнесом та суспільством корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) повинна бути системною, стратегічною та інтегрованою у всі процеси компанії. Вдосконалення політики СВБ забезпечує сталість партнерських відносин і підвищує соціально-економічну ефективність бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1 – Напрями вдосконалення політики соціальної відповідальності в контексті сталого партнерства

Напрями вдосконалення	*Основні заходи*	*Очікуваний ефект для сталого партнерства*
Інтеграція у стратегічне управління	Інтеграція соціальних та екологічних цілей у корпоративну стратегію. Визначення KPI для соціальних програм. Застосування КСВ для управління ризиками.	Узгодження бізнес-цілей і соціальних потреб, збільшення ефективності партнерств.
Прозорість і підзвітність	Публікація ESG-звітів. Відкритий діалог зі стейкхолдерами. Залучення зовнішнього аудиту соціальних проєктів	Зміцнення довіри, підвищення легітимності бізнесу, зниження конфліктів
Інноваційність	Використання цифрових платформ з метою моніторингу. Впровадження екологічних і технологічних рішень. Розробка нових моделей соціального партнерства.	Підвищення результативності проєктів, адаптація до змін, розвиток спільних інноваційних ініціатив
Етичне управління	Встановлення корпоративного кодексу етики. Дотримання прав людини та принципів соціальної справедливості. Формування корпоративної культури довіри	Підвищення стабільності партнерських відносин, формування довгострокової довіри стейкхолдерів
Партнерство з державою та громадою	Спільна реалізація соціальних, освітніх і екологічних програм. Використання механізмів публічно-приватного партнерства (PPP) Врахування локальних потреб громад	Створення ефективних партнерських ініціатив, збільшення соціального впливу бізнесу.
Моніторинг та оцінка ефективності	Розробка показників соціального та економічного впливу. Проведення аудиторських перевірок. Використання зворотного зв'язку стейкхолдерів	Покращення продуктивності, налагодження політики під потреби партнерів, тривала стабільність співпраці.

Джерело: сформовано автором на основі [3; 4, с. 118].

Важливим інструментом виступають партнерські механізми. Взаємодія з державними та громадськими організаціями, застосування механізмів публічно-приватного партнерства (PPP) гарантує ефективний розподіл ресурсів, сталість програм та узгодження інтересів бізнесу та суспільства.

Таким чином, перспективи розвитку КСВ у умовах глобальної трансформації ринків пов'язані зі стратегічною інтеграцією соціальних та екологічних цілей, цифровізацією процесів, розвитком сталих партнерств, впровадженням соціальних інновацій та дотриманням міжнародних стандартів. Реалізація цих напрямків дозволяє компаніям підвищити ефективність соціально-відповідальної діяльності, зміцнити репутаційний капітал і створити стабільні, взаємовигідні відносини зі стейкхолдерами у глобальному середовищі.

Підвищення конкурентоспроможності та зміцнення зв'язків між бізнесом і суспільством сьогодні неможливе без системного вдосконалення політики корпоративної соціальної відповідальності, її інтеграції в стратегічне управління та комунікаційні процеси.

Основний напрямок у цій роботі — включення принципів КСВ безпосередньо до корпоративної стратегії. Соціальні та екологічні цілі мають стати невід'ємною частиною довгострокових планів компанії, а ключові показники ефективності (KPI) — інструментом об'єктивного вимірювання впливу цих ініціатив на економічні результати та репутаційний капітал бренду [5, с. 148].

У сучасних компаніях політика корпоративної соціальної відповідальності перестає бути окремим додатком і перетворюється на невід'ємну складову стратегічного управління. Вона дозволяє організаціям поєднувати соціальні, екологічні та економічні пріоритети в єдину довгострокову стратегію, формуючи цілісне бачення розвитку бізнесу. На практиці інтеграція КСВ сприяє зміцненню довіри серед стейкхолдерів, підвищує репутаційний капітал і робить компанію більш стійкою до зовнішніх викликів та конкурентних ризиків.

На практиці системний підхід перетворює соціальні та екологічні ініціативи на стратегічний актив: компанії, які інтегрують такі механізми, демонструють підвищену стійкість на ринку та зміцнюють довіру стейкхолдерів. Підприємства, що застосовують комплексну модель управління КСВ, частіше досягають довгострокових вигод і показують стабільне зростання репутаційного капіталу порівняно з тими, хто обмежується розрізненими ініціативами.

Отже, соціальна відповідальність виступає основним інструментом для формування стійких і взаємовигідних партнерств між бізнесом і суспільством. Вона сприяє укріпленню репутації компанії, стимулює інноваційний розвиток і забезпечує тривалий сталий прогрес усіх учасників співпраці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Corporate sustainability reporting. URL: https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.10.2025).
2. Липовий Д.В. Еволюція категорії соціальна відповідальність бізнесу в системі економічних знань. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 155–162. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.203.155-162
3. Лінгур Л.М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні стратегії розвитку підприємства: сучасний підхід. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-11.
4. Близнюк Т. П., Немашкало К. Р., Липовий Д. В. Роль корпоративної соціальної відповідальності в забезпеченні сталого розвитку підприємства: сучасні виклики та потенційні можливості. *Агросвіт*. 2025. № 3. С. 18–24. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.3.18.
5. Романишин В. О., Круш В. В., Жуковська Я. М. Роль корпоративної соціальної відповідальності у формуванні позитивного іміджу компанії. *Інтернаука*. 2024. Т.2. № 11 (91). С.148–159. DOI: 10.25313/2520-2294-2024-11-10467.

УДК 659.4

Руденко Наталя Валентинівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-0939-8206

Матюха Катерина Миколаївна,
здобувачка другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ В ЕПОХУ ПОКОЛІННЯ Z: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

Пильну увагу дослідників та науковців наприкінці XX – початку XXI ст. привертає соціальна відповідальність бізнесу. Згідно з дослідженнями, кількість публікацій щодо корпоративної соціальної відповідальності, гендерної нерівності, екологічних продуктів, сталої продовольчої системи, екологічної поведінки, економіки партнерських відносин та спільного споживання щорічно зростає на 22,02% , а найбільшою аудиторією, глибоко занепокоєною питаннями сталого розвитку, на думку зарубіжних вчених [6], є покоління Z. Це свідчить про те, що впровадження соціальної відповідальності стає не етичним питанням, а довгостроковою управлінською політикою.

Перехід до соціальної відповідальності вимагає переосмислення стратегій усіма стейкхолдерами, з урахуванням регіональних умов. Так, розвиток соціально відповідального бізнесу у Польщі (ЄС) сильно стимулюється директивами ЄС, а громадські ініціативи, такі як, форум відповідального бізнесу - Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB), активно залучають бізнес до соціального звітування. Але із загальної кількості організацій країн, що розвиваються, досліджених науковцями [7], у сфері HR-сектору лише 53,6 % заохочують зелену поведінку працівників. Процес створення звітів про екологічні заходи, реалізовані протягом року, задокументований лише у 14,3 % організацій. Ці дані показують значне відставання та низький рівень інституалізації зелених практик. Разом з тим, аналіз “зеленого” просування в екологічному туризмі (Перу) показав, що понад 70% потенційних туристів відчувають симпатію до продуктів, які дбають про навколишнє середовище, але 40% готові купувати їх лише за конкурентними цінами [4].

Аналіз поведінки ключової групи споживачів (Gen Z) виявив, що їх проактивність та готовність до екологічно відповідальних покупок також не однорідна в різних регіонах. Так, молоді споживачі Словенії готові платити більше за екологічно-чисті текстильні товари, що підтверджується готовністю 53% опитаних платити на 11–20% більше та наміром понад 60% здійснити такі покупки у майбутньому [10]. Водночас, сприйняття соціальної відповідальності у регіонах може демонструвати скептицизм: у Словаччині 89,6% споживачів сприймають його як легкий спосіб підтримати добру справу, але 74,6% вважають, що він переважно використовується для збільшення прибутку компаній [12].

Дослідження споживчої поведінки у Німеччині (серед молоді 18–26 років) [5] виявило, що ставлення та соціальний вплив є визначальними факторами при виборі продуктів. Хоча рослинні альтернативи молока сприймаються як більш стійкі та етичні з точки зору захисту тварин та навколишнього середовища, соціальні норми, що підтримують традиційні продукти тваринного походження (коров'яче молоко), виступають бар'єром для переходу до планетарних дієт.

Для успішного впровадження соціальної відповідальності бізнесу та стимулювання екологічних настроїв, компаніям необхідно долати цей бар'єр за допомогою сенсорних характеристик, соціального тиску та впливу однолітків. Важливо оптимізувати смакові та

сенсорні якості екологічних продуктів, оскільки саме вони є ключовими для прийняття рішення про покупку. Очікуваний сором через неетичну поведінку, що виникає у присутності однолітків, може суттєво підвищувати наміри покупки екологічно відповідальних товарів. Це свідчить, що соціальний вплив є потужним мотиватором, який компанії можуть використовувати для формування проекологічної поведінки [5]. Дослідження соціальної відповідальності серед молоді Східної Європи (Словенія, Хорватія, БіГ) показало, що соціальні зв'язки мають сильний позитивний вплив на наміри покупки. При цьому емоційна саморегуляція посилює цей зв'язок лише в більш розвинених країнах (Словенія, Хорватія), де вища поінформованість про соціальну відповідальність [2]. Інтеграція цієї тематики в освіту виявила значний розрив між прагненнями викладачів та їхніми практичними діями. "Дилема" системи освіти (more green thoughts than actions) створює перешкоди для формування майбутніх бізнес-лідерів. Основними бар'єрами інтеграції сталості є традиційний бізнес-світогляд, що фокусується на прибутку, тоді як сталість та соціально-відповідальний маркетинг сприймається як вторинний). Також бракує освітніх ресурсів, коли недостатність часу поєднується з відсутністю якісних навчальних матеріалів. Внаслідок цього студенти виходять на ринок із неповноцінним розумінням етики, що ускладнює трансформацію споживчої та виробничої етики та впровадженням соціальної відповідальності на практиці [13].

На рівні компаній корпоративна етична відповідальність (CER) та прозорість є важливим фактором у ланцюгах постачання на ринку B2B та формуванні корпоративного бренду [3]. Системна оцінка здійснюється через рейтинги ESG [11]. На державному рівні інтеграція соціальної відповідальності вимагає комплексного підходу (закон, освіта та маркетинг), як приклад, досвід Китаю у боротьбі з харчовими відходами, де законодавчі штрафи поєднуються зі зміною розміру порцій та пропагуванням "Clean Your Plate" [14]. Таким чином, впровадження соціальної відповідальності є балансом між ініціативністю бізнесу та державним контролем.

Ефективність також варіюється залежно від культурного та політичного контексту. Наприклад, дослідження, що охопило Південну Корею та Японію, підтвердило, що соціальний внесок японських компаній знижує намір споживачів до бойкоту, на відміну від Кореї, що підкреслює необхідність врахування національних відмінностей [8]. На рівні комунікацій цифрові канали (соціальні мережі) є критично важливими для охоплення потенційної аудиторії для поширення урядових кампаній ("Stay Home, Stay Safe", Кувейт) [1]. Таким чином, успіх соціальної відповідальності неможливий без культурно адаптованого підходу та використання високоточних даних цифрового маркетингу.

Ключові бар'єри впровадження СВМ включають скептицизм споживачів та значний розрив між високими екологічними намірами Gen Z та їх фактичною поведінкою, що вимагає подолання впливу традиційних соціальних норм та оптимізації сенсорних характеристик продуктів. Цей розрив простежується навіть на рівні маркетингової освіти, що ускладнює трансформацію споживчої та виробничої етики. Перспективи подальших досліджень мають бути спрямовані саме на подолання цієї розбіжності між оголошеними цінностями покоління Z та їх фактичною поведінкою на ринку.

Отже, соціально відповідальний бізнес трансформувався із суто етичного питання у ключову управлінську та політичну стратегію, що формується як тиском з боку покоління Z, так і регуляторними вимогами. Виявлені регіональні відмінності свідчать про те, що універсальних стратегій не існує, а його ефективність залежить від культурно адаптованого підходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alhaimer, Rashed, Afnan N. Alkhaldi, Eisa Alharbi, Batal Almutairi. Reimagining Marketing Campaigns in Kuwait. *International Journal of Business Intelligence Research*. 2025. Vol. 16, Iss. 1. DOI: 10.4018/IJBIR.388737.

2. Arslanagic-Kalajdzic, Maja, Selma Kadic-Maglajlic, Jasmina Dlacic, Vesna Zabkar. “We Go Together”: Understanding social cause-related purchase intentions of young adults. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 140. P. 130–142. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.10.072.
3. Bag, Surajit, Gautam Srivastava, Shivam Gupta, Uthayasankar Sivarajah, Natalie Victoria Wilmot. The effect of corporate ethical responsibility on social and environmental performance: An empirical study. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 117. P. 356–370. DOI: 10.1016/j.indmarman.2024.01.016.
4. Cynthia Milagros Apaza-Panca, Lucy Anamelva Flores Quevedo, Luz María Carranza Reyes. Green marketing to promote the natural protected area. *Sustainable Technology and Entrepreneurship.* 2024. Vol. 3, Iss. 3. P. 100067. DOI: 10.1016/j.stae.2023.100067.
5. Frensel, Anna Maria, Elisa Landmann, Marie-Sophie Schönitz, Florian Ulrich Siems, Piyush Sharma. Influence of shame on young consumers’ purchase intentions: a social sustainability perspective. Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers. 2024. Vol. 26, Iss. 7. P. 126–141. DOI: 10.1108/YC-10-2024-2276.
6. Halibas, Alrence, Umair Akram, Ai-Phuong Hoang, Mai Do Thi Hoang. Unveiling the future of responsible, sustainable, and ethical consumption: a bibliometric study on Gen Z and young consumers. Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers. 2024. Vol. 26, Iss. 7. P. 142–171. DOI: 10.1108/YC-11-2024-2327.
7. Jaganjac, Jamila, Jelena Lukić Nikolić, Snežana Lazarević. The importance of green human resource management practices for sustainable organizational development: Evidence from Serbia and Bosnia and Herzegovina. *Journal of East European Management Studies*. 2024. Vol. 29. P. 157–180. DOI: 10.5771/0949-6181-2024-1-157.
8. Kim, Changju, Akihiro Kinoshita. Do you punish or forgive socially responsible companies? A cross-country analysis of boycott campaigns. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2023. Vol. 71. P. 103232. DOI: 10.1016/j.jretconser.2022.103232.
9. Kotler, P. Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75, Iss. 3. P. 132–135. DOI: 10.2307/41228615.
10. Matičič Zver, Manca, Tina Vukasović. Consumers’ Attitude Towards Eco Friendly Textile Products. *Tekstilec*. 2021. Vol. 64, Iss. 4. P. 159–171. DOI: 10.14502/Tekstilec2021.64.159-171.
11. Maralov, Arman, Nurlan Kurmanov, Oxana Kirichok, Altyn Amerkhanova, Yerkezhan Moldakenova, Sharafat Shayakhmetova, Gulzhan Karimbayeva. Environmental, social, and governance (ESG) practice and company performance: Evidence from telecommunication sector. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*. 2024. Vol. 8. P. 7519. DOI: 10.24294/jipd.v8i8.7519.
12. Musova, Zdenka, Eva Poliacikova, Simona Bartosova. Consumers´ Perception of Responsible Companies and Using of Cause Related Marketing in their CSR Practice. *European Journal of Interdisciplinary Studies*. 2022. P. 22. DOI: 10.24818/ejis.2022.22.
13. Nguyen, Anh Thu, Paul Berger, Ellen Field. More green thoughts than actions: Insights from marketing instructors at a Canadian University. *Cleaner and Responsible Consumption*. 2025. Vol. 16. P. 100257. DOI: 10.1016/j.clrc.2025.100257.
14. Polonsky, Michael, Leila Khoshghadam, Chris Dubelaar, King King Li. Evaluating social marketing efficacy: the case of the Chinese anti-food waste law to reduce food ordering. *Journal of Social Marketing*. 2025. Vol. 15, Iss. 23. P. 263–288. DOI: 10.1108/JSOCM-05-2024-0117.

УДК 339.138:620.91/.92:502.131.1

Рябчик Алла Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-6290-3609

Половинченко Вадим Сергійович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний університет біоресурсів і природокористування України
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0005-7914-8933

СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ У РОЗВИТКУ РИНКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасні виклики глобалізації, зростання енергоспоживання і поглиблення екологічних проблем у світі зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до енергетичного розвитку. Одним із ключових напрямків стає розвиток ринку альтернативної енергетики («зеленої» енергетики, відновлювальних джерел енергії), який тісно пов'язаний із концепцією соціально відповідального маркетингу. На відміну від традиційних маркетингових підходів, що орієнтуються здебільшого на задоволення потреб та отримання прибутку, соціально відповідальний маркетинг інтегрує соціальні, етичні та екологічні цінності у процес формування попиту та просування продуктів.

Концепція соціально відповідального маркетингу (СВМ) була сформована відомим американським вченим в галузі маркетингу Ф. Котлером у 1970-х рр. ХХ ст. За його словами, зміст концепції СВМ полягає в необхідності узгодження комерційних інтересів компанії з потребами суспільства і вимогами сталого розвитку. Іншими словами, СВМ має забезпечувати баланс між прибутковістю, задоволенням потреб та забезпеченням соціально-екологічного добробуту. Такого ж погляду притримуються й вітчизняні науковці. Зокрема, вчені Є. Гавдан, Д. Мангушев та Г. Тимохова соціально відповідальний маркетинг розглядають як «концепцію маркетингу, що орієнтована на досягнення економічних, соціальних і екологічних цілей підприємства задля забезпечення суспільства загалом» [1, с. 481]. Вчена Л. Козин у своїх працях зазначає, що соціально відповідальний маркетинг можна розглядати як «концепцію, яка передбачає побудову системи ринкової діяльності компанії (включаючи її внутрішні та зовнішні елементи) на основі балансування і узгодження таких чинників як досягнення економічних цілей компанії, задоволення потреб споживачів і забезпечення довгострокових інтересів суспільства» [3, с. 317]. Деякі українські науковці, а саме: М. Когут, Р. Содома та В. Романів, соціально відповідальний маркетинг розглядають як «підхід до реалізації маркетингової діяльності, що враховує не тільки інтереси бізнесу, але й потреби суспільства, захист навколишнього середовища та дотримання етичних норм» [2, с. 138].

Отже, на нашу думку, соціально відповідальний маркетинг – це маркетингова діяльність, при якій підприємство задовольняє потреби споживачів і суспільства в цілому, враховуючи довгострокові інтереси усіх зацікавлених сторін, а також вплив своєї діяльності на навколишнє середовище. Це значить, що при прийнятті управлінських маркетингових рішень підприємствам слід враховувати не тільки прибуток, а й збереження ресурсів, охорону довкілля та вирішення соціальних проблем, які виходять за межі простого виробництва товарів чи надання послуг. У контексті «зеленої» енергетики (альтернативної енергетики) це означає, в першу чергу, комунікації з ринком через енергоефективність, цінності сталого розвитку та відповідальність перед майбутнім поколінням.

Соціально відповідальний маркетинг виступає ключовим чинником у формуванні довіри і позитивного ставлення до «зеленої» енергетики, оскільки дає змогу поєднати інтереси

підприємств (бізнесу), споживачів (суспільства) і навколишнього середовища (довкілля). Його впровадження сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємств, формуванню нової культури споживання енергії та забезпечуватиме сталий розвиток енергетичного сектору. Основні напрями та складнощі застосування соціально відповідального маркетингу у «зеленій» енергетиці систематизовано і схематично зображено на рисунку 1.



Рис. 1 – Соціально відповідальний маркетинг у розвитку ринку «зеленої» енергетики
Джерело: визначено, сформовано автором на основі власних досліджень та джерел [1-3].

Соціально відповідальний маркетинг у сфері альтернативної («зеленої») енергетики має застосовуватись не лише для просування інноваційних продуктів, а й для формування нової культури енергоспоживання. Він дасть змогу поєднати економічні інтереси підприємств з потребами суспільства та екологічними викликами сучасності. Таким чином, соціально відповідальний маркетинг сприятиме інтеграції принципів сталого розвитку у стратегічні пріоритети енергетичного ринку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гавдан Є.Р., Мангушев Д.В. Тимохова Г.Б. Соціально відповідальний маркетинг в умовах воєнних конфліктів: український контекст. *Бізнес Інформ.* 2025. № 1. С. 479-485. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-479-485.
2. Когут М.В., Содома Р.І., Романів В.Я. Соціальна відповідальність у маркетингу як чинник сталого розвитку бізнесу корпоративного типу. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2025. Випуск 2 (99). С. 136-142. DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20.
3. Козин Л.В. Соціально відповідальний маркетинг і корпоративна соціальна відповідальність: зв'язок концепцій. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2016. Випуск 9. С. 316-321. URL: http://global-national.in.ua/archive/9-2016/66.pdf.

УДК 65:316:339.1

Ягельська Катерина Юріївна,
д-р екон. наук, професор,
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-3760-003X

Костенко Анна Віталіївна,
здобувачка другого (магістерського) ступеня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет,
м. Київ, Україна

СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ БІЗНЕСУ ЯК ЕЛЕМЕНТ БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТУ

В сучасному бізнес-середовищі корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) стає надважливим елементом бренд-менеджменту компаній та напрямом стратегічного розвитку. Ефективна інтеграція соціальної відповідальності в роботу компанії може привести не тільки до покращення репутації бізнесу, але й значно підвищити прибутки в довгостроковій перспективі.

КСВ бізнесу визначається як стратегічна практика, спрямована на те, щоб бізнес брав активну участь у покращенні соціально-економічних умов та вирішенні соціальних проблем, та має декілька ключових складових:

1. Економічна складова: передбачає ведення етичного та прозорого бізнесу, дотримання законодавства, виплату податків, боротьбу з корупцією та хабарництвом. Компанії мають забезпечувати високі стандарти корпоративного управління, захист прав інвесторів та акціонерів, чесну конкуренцію та відповідальне ставлення до виробництва та продажу продукції або послуг.

2. Соціальна складова: стосується відповідального ставлення до персоналу, споживачів та суспільства в цілому. Це охоплює дотримання трудових прав, надання гідних умов праці, можливостей для розвитку та кар'єрного зростання співробітників. Також важливим є виробництво якісних та безпечних товарів та послуг, чесне інформування споживачів, залучення до благодійності, підтримка місцевих громад.

3. Екологічна складова передбачає мінімізацію негативного впливу компанії на довкілля, раціональне використання ресурсів.

4. Спонсорство та благодійність: це інвестиції компанії у спортивні, культурні, освітні чи соціальні проєкти, які мають двосторонню вигоду: суспільство отримує підтримку, а компанія – зміцнення позитивного іміджу. Для бренду це спосіб підвищити впізнаваність, закріпити асоціації з певними цінностями. На відміну від спонсорства, благодійність не завжди має прямий маркетинговий зиск, проте формує образ компанії як соціально чутливої та відповідальної.

5. Етична відповідальність виходить за межі конкретних акцій і стосується принципів ведення бізнесу: чесної конкуренції, дотримання прав споживачів, справедливих умов праці, відмови від експлуатації та корупції [3, 4].

Бізнесу варто дотримуватись всіх трьох складових КСВ, але в справжніх реаліях часткове дотримання хоч однієї складової КСВ вже є прогресом та впливовим фактором для вибору споживачами бренду. Розглядаючи дане питання в розрізі України, варто зазначити, що відношення споживачів до КСВ значно змінилося за три роки війни. За даними дослідницької агенції «Gradus», ставлення українських споживачів до брендів лишається доволі прискіпливим. Наразі 62% звертають особливу увагу на бренд під час здійснення покупок, тоді як у грудні 2022 таких було 54%. До того ж, за даними «Делойт», більш ніж половина опитаних дотримується думки, що дії бізнесу / виробника товарів, направлені на

допомогу ЗСУ та підтримку ветеранів – це важливо, тому вони готові купувати такі товари за помірну ціну, що відповідає якості [2]. Це свідчить про те, що КСВ сприяє залученню більшої кількості споживачів та є вагомою конкурентною перевагою на ринку.

В цих умовах КСВ бізнесу стає не лише інструментом підвищення репутації, а й стратегічним елементом бренд-менеджменту, оскільки формує довіру стейкголдерів, зміцнює емоційний зв'язок із цільовими аудиторіями та забезпечує довгострокову конкурентоспроможність бренду. Гарним прикладами міжнародної компанії, що використовує в своїй стратегії КСВ, є «PepsiCo». Команія концентрується переважно на екологічній складовій, зокрема, основними переконаннями та діями є: вуглецева нейтральність до 2040 року; відновлення 100% води, яку використовує компанія, до 2030 року; впровадження відновлювального землеробства на понад 3 млн га земель, які використовують постачальники сировини для PepsiCo; закупівля с/г сировини тільки з відповідальних джерел; 50% скорочення пластику в пакованні для напоїв до 2030 року [1].

В розрізі українських бізнесів також існує багато прикладів впровадження КСВ в бренд-стратегії компаній. Так, Carlsberg Ukraine співпрацює з ГС «Освіторія» для реалізації програми розвитку молоді, яка спрямована на підготовку підлітків зі шкіл-інтернатів до вступу у вищі навчальні заклади. За час проєкту рівень вступу дітей з інтернатів значно зріс, що свідчить про ефективність програми. Також співробітники компанії активно долучаються до волонтерських проєктів. В рамках ініціативи «Зелений день» співробітники компанії щороку виходять на прибирання територій та висадку дерев. Ця ініціатива діє вже понад 14 років завдяки активній підтримці працівників. Нова пошта регулярно звітує про свою діяльність, включаючи фінансові показники та соціальні проєкти, має відкриту політику щодо запобігання корупції та хабарництва, включаючи впровадження комплаєнс-системи, надає підтримку місцевим громадам та бере активну участь у благодійних проєктах, активно підтримує ЗСУ, надаючи логістичну підтримку та фінансову допомогу [4].

Ці приклади влучно демонструють економічну та соціальну складові КСВ.

Варто зазначити, що впровадження КСВ надає багато переваг для підприємства, основні з яких: покращення репутації та іміджу бренду; залучення та утримання талановитих співробітників; збільшення кількості споживачів та перехід більшої частки на лояльних клієнтів або ж так званих «адвокатів» бренду; мінімізація ризиків пов'язаних з отриманням штрафів та судових позовів в аспекті працевлаштування, екології, фінансів тощо; підвищення продуктивності праці тощо.

Отже, КСВ виступає не лише додатковим елементом діяльності компанії, а й невід'ємною складовою бренд-менеджменту. Вона формує унікальну ідентичність бренду, підсилює його конкурентні позиції та забезпечує довгострокові перспективи розвитку. Інтеграція економічної, соціальної та екологічної складових. КСВ – це дійсно вигідна інвестиція, яка приносить багато переваг брендам та суспільству, а особливо важливим є те, що в сучасних умовах, коли суспільство перебуває у стані війни та глибоких соціально-економічних викликів, роль КСВ значно зростає.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Корпоративна соціальна відповідальність. Кейси 5 міжнародних компаній в Україні делойт в Україні. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/recognition/news/corporate-social-responsibility.html

2. Мічковська Н. Купувати українське: чи змінили громадяни звичку обирати продукцію іноземного виробництва. ФОКУС. URL: https://focus.ua/uk/economics/638927-prihilnist-do-svojih-74-ukrajinciv-nadayut-perevagu-vitchiznyanim-torgovim-markam

3. Vasylyshyna, L., Yahelska, K. (2024). Modeling the design of marketing research of the brands' social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. № 3 (4 (77)). С. 21–24. DOI: https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.307653

4. Що таке корпоративна соціальна відповідальність – навіщо потрібна CSR бізнесу. Медіа Inweb. Медіа Inweb. URL: https://theinweb.media/shho-take-csr-ta-navishho-vona-biznesu/

УДК 338.5

Чаплінський Юрій Богданович,
канд. екон. наук, доцент,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м.Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0002-1912-4447

Чаплінська Катерина Юріївна,
здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м.Чернівці, Україна

ПРИНЦИПИ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ ТА ПРОЗОРОСТІ У МАРКЕТИНГОВОМУ ЦІНОУТВОРЕННІ

Перехід світової економіки до моделі сталого розвитку зумовлює глибокі зміни у взаємодії бізнесу, держави та споживачів. Маркетинг у цьому контексті перестає бути виключно інструментом стимулювання продажів і трансформується у стратегічний механізм комунікації цінностей. Одним із ключових вимірів соціально відповідального маркетингу стає ціноутворення, яке все частіше розглядається не лише як економічна, а й як етична категорія. Прозорість та справедливість у формуванні цін дедалі більше впливають на лояльність клієнтів, інвестиційну привабливість компаній та їхню довгострокову конкурентоспроможність.

Принципи соціально відповідального ціноутворення безпосередньо корелюють із цілями сталого розвитку. Передусім ідеться про прозорість – відкриту комунікацію щодо складових ціни, пояснення впливу податків, витрат на сировину, енергетику чи екологічні проєкти. Такий підхід дає змогу споживачам краще розуміти, за що саме вони платять, і формує відчуття справедливості. Важливим є й принцип чесності: реклама та маркетингові повідомлення мають відповідати реальним властивостям товару чи послуги, без перебільшень і прихованих умов. У сучасному інформаційному просторі навіть незначне порушення цього принципу може викликати репутаційні кризи.

З точки зору практичних механізмів, прозоре ціноутворення може реалізовуватися через кілька інструментів. По-перше, це публікація калькуляцій та пояснень щодо формування ціни. Такі практики вже поширені серед міжнародних компаній, які пояснюють клієнтам, чому екологічно чисті матеріали чи сертифікація виробництва збільшують собівартість. По-друге, впровадження соціально орієнтованих програм лояльності, де замість традиційних знижок споживачам пропонуються бонуси за участь у «зелених» чи благодійних ініціативах. У цьому випадку ціна перестає бути лише індикатором вартості продукту і стає носієм соціальної місії бренду. По-третє, використання відкритих тарифних моделей, коли підприємство заздалегідь пояснює фактори, що можуть впливати на зміну ціни. Це особливо актуально в умовах воєнних криз, інфляційних хвиль чи перебоїв із постачанням.

Етичність маркетингу залежить від дотримання моральних стандартів, які орієнтуються на чесність, повагу та відповідальність перед споживачами [1]. Етичні практики приносять користь усім залученим сторонам: залученість працівників зростає, клієнти відповідають посиленням лояльності та довіри, і, як наслідок, підвищується операційна ефективність [2, с. 94]. При розробці та реалізації програми лояльності доцільно враховувати принципи етичного маркетингу, які безпосередньо пов’язані з ціновою політикою підприємства:

– прозорість: підприємство повинне відкрито повідомляти про структуру ціни, умови акцій та правила програми лояльності, унеможливлюючи появу прихованих платежів;

– чесність: реклама не повинна вводити в оману щодо реальної цінності та вартості товару;

– соціальна відповідальність: ціна продукту має, наскільки це можливо, враховувати зовнішні ефекти (externalities), тобто соціальні та екологічні витрати, пов'язані з його виробництвом;

– захист прав споживачів: підприємство повинно дотримуватись законодавства у сфері ціноутворення та реклами;

– етичне використання даних: персональні дані не повинні використовуватися для нечесної цінової дискримінації без згоди споживача.

Прозоре ціноутворення є стратегією, що безпосередньо впливає на лояльність. Основні її елементи: відкрите ціноутворення, прозора система програм лояльності, відкритість у використанні даних: Прозорість у ціноутворенні та умовах лояльності формує емоційну лояльність, яка є економічно вигіднішою за раціональну. Лояльний на емоційному рівні клієнт готовий платити більше, рідше шукає альтернативи та частіше рекомендує бренд, що знижує витрати на маркетинг та залучення нових клієнтів.

Неетичні цінові практики становлять серйозну загрозу для довгострокової конкурентоспроможності підприємств, оскільки руйнують лояльність споживачів та можуть безпосередньо призводити до фінансових збитків. У науковій літературі та практиці бізнесу виокремлюють кілька ключових проявів таких практик:

1. Приховані комісії та додаткові збори**.** Незважаючи на їхню здатність забезпечувати короткостроковий приріст доходів, у стратегічній перспективі вони підривають довіру клієнтів і формують негативний споживчий досвід. У результаті підприємство стикається з відтоком клієнтів, зростанням рівня скарг та поширенням негативних відгуків, що знижує ефективність цінової політики загалом.

2. Ускладнені умови програм лояльності**.** Штучно створені бар'єри для використання бонусів або їхня швидка втрата («згорання») формують у споживача відчуття несправедливості та обману очікувань. Це дискредитує саму ідею програми лояльності як інструменту цінового стимулювання та негативно впливає на рівень довіри до бренду.

3. Маніпуляції з цінами**,** зокрема завищення вартості товарів напередодні акційних пропозицій. У цифрову епоху такі практики легко ідентифікуються споживачами за допомогою онлайн-сервісів моніторингу цін, що спричиняє звинувачення у нечесності та знецінює будь-які маркетингові активності, пов'язані з ціноутворенням.

4. Використання персональних даних без належної згоди споживачів. Продаж інформації або її застосування для прихованої персоналізації цінових пропозицій не лише формує ризики втрати лояльності, а й може мати серйозні юридичні наслідки, включаючи судові позови та багатомільйонні штрафи. У контексті маркетингового ціноутворення такі дії руйнують прозорість взаємодії між підприємством та клієнтом, що прямо суперечить сучасним принципам етики та соціальної відповідальності бізнесу.

Соціально відповідальний маркетинг у контексті сталого розвитку неможливий без прозорого та етичного ціноутворення. Саме ціна є каналом, через який бізнес доносить до споживача свої соціальні та екологічні цінності, формує довіру та обґрунтовує довгострокову лояльність. Вона виступає не лише індикатором вартості, а й інструментом соціальної комунікації, який поєднує економічні інтереси підприємства з очікуваннями суспільства. Компанії, що поєднують прозорість, чесність і соціальну відповідальність у своїй ціновій політиці, здатні не лише зберігати конкурентоспроможність, а й формувати нові стандарти довіри та справедливості у глобальній економіці.

Таким чином, етична поведінка та прозорість у ціноутворенні є не просто моральним вибором, а прагматичною економічною стратегією. Підприємства, що дотримуються цих принципів, отримують довгострокову конкурентну перевагу у вигляді лояльної клієнтської бази, яка довіряє їхній ціновій політиці та готова підтримувати бренд навіть за відсутності постійних знижок.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Когут М. М., Стецiв І. І., Содома Р. І. Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2024. Випуск № 68.
2. Крючко Л. С., Приймак В. С., Кобзар Р. В., Басараб В. С., Баранова О. Р. Вплив етичної поведінки наклієнтів у маркетинговому менеджменті. *Економічна наука.* 2023. №19. с. 91–97.

УДК 339.138:338.242

Юрій Тетяна Петрівна,
канд. екон. наук
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
м. Чернівці, Україна
ORCID: 0000-0002-1444-4361

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОМУНІКАЦІЙ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується активним впровадженням принципів сталого розвитку та посиленням ролі соціальної відповідальності у бізнес-стратегіях компаній. Соціально відповідальний маркетинг стає одним із ключових інструментів формування довіри до бренду, особливо в умовах цифровізації комунікацій. Використання цифрових технологій дозволяє компаніям забезпечити прозорість, інтерактивність і персоналізацію соціально відповідальних (CSR)-ініціатив. Для України, яка переживає соціально-економічні трансформації та збройну агресію, цей процес набуває особливого значення, оскільки поєднує завдання підтримки суспільства із формуванням конкурентоспроможності бізнесу на глобальному рівні.

Соціально відповідальний маркетинг сьогодні виступає стратегічним інструментом бізнесу для формування довіри, зміцнення репутації та підвищення конкурентоспроможності компаній. Одним із ключових чинників ефективності CSR-комунікацій є застосування цифрових технологій, що дозволяє здійснювати швидку, інтерактивну та персоналізовану взаємодію з різними групами стейкхолдерів [2]. За даними Edelman Trust Barometer [3], понад 63% споживачів очікують від брендів прозорості у висвітленні соціальних і екологічних ініціатив через цифрові канали. Цифрові платформи, включно з соціальними мережами, мобільними застосунками, онлайн-чатами та Big Data-аналітикою, дають змогу компаніям не лише комунікувати CSR, а й залучати споживачів до створення контенту та оцінки ефективності ініціатив.

В умовах війни соціальна відповідальність українського бізнесу стає критичною. Споживачі значно більше довіряють компаніям, які активно підтримують суспільство та державу, надають допомогу постраждалим, внутрішньо переміщеним особам і ЗСУ. Бізнеси, які ігнорують ці очікування, ризикують втратити клієнтів та зіпсувати власну репутацію. За даними CSR Ukraine [10], українські компанії здійснили значний внесок у підтримку держави: фінансова допомога та постачання ресурсів для армії, організація гуманітарних ініціатив, програми з підтримки внутрішньо переміщених осіб та забезпечення безперервності бізнес-процесів. Це свідчить про те, що CSR у воєнний час виходить за межі маркетингових комунікацій і стає соціально-патріотичною складовою бізнес-стратегії.

Міжнародний досвід підтверджує значимість інтеграції CSR у бізнес-стратегію. Концепція Creating Shared Value [1] показує, що соціальна відповідальність, інтегрована в бізнес-процеси, здатна одночасно створювати цінність для суспільства та прибуток для компанії. Дослідження Pfajfar G. [4] демонструє, що цифрові платформи підвищують довіру до бренду серед споживачів, оскільки дозволяють контролювати прозорість соціальних ініціатив, відстежувати результати та взаємодіяти з компанією в режимі реального часу. Аналогічно, за даними Statista [5], 79% представників покоління Z більше довіряють брендам, які активно комунікують свої соціальні та екологічні практики через цифрові канали.

У США та Європі компанії широко застосовують цифрові інструменти для CSR. Наприклад, Unilever використовує інтерактивні звіти та соціальні мережі для просування програм сталого споживання, а IKEA впроваджує платформи для залучення споживачів у проєкти з переробки та екологічної освіти. Starbucks застосовує мобільні додатки для інтерактивних кампаній щодо освіти та екології, дозволяючи користувачам отримувати бонуси за участь у соціальних ініціативах. Ці приклади показують, що цифрові канали

комунікацій значно підвищують ефективність CSR-кампаній та формують у споживачів почуття співпричетності.

Українські компанії також поступово інтегрують цифрові технології у соціально відповідальний маркетинг, адаптуючи міжнародні практики до національних реалій. Провідні компанії використовують різні інструменти для підвищення прозорості та залучення стейкхолдерів, особливо у воєнний час:

- «Нова пошта» – цифрові благодійні ініціативи через мобільний застосунок і соцмережі, включно з безкоштовною доставкою для ЗСУ та переселенців [8].
- «Rozetka» – підтримка українських виробників та організація освітніх і благодійних програм через Big Data та digital-канали.
- «Monobank» та «Приватбанк» – функції благодійних донатів на підтримку ЗСУ та соціальні ініціативи через мобільні додатки.

Ефективність комунікацій у сфері соціально відповідального маркетингу, підсилених цифровими технологіями, може бути кількісно виміряна. Дослідження міжнародної PR-компанії Edelman Trust Barometer [3] свідчить, що інтерактивні цифрові інструменти (мобільні додатки, інтерактивні звіти, соціальні медіа) забезпечують приріст показників залученості у CSR-кампаніях в середньому на 20−35% вище, ніж традиційні канали. Ключовим індикатором ефективності є зростання соціальної довіри, яке за даними досліджень корелює зі зростанням готовності споживачів платити більше за продукт якщо бренд є соціально відповідальним [2]. Зокрема, використання технологій Big Data та AI-аналітики дозволяє брендам не лише персоналізувати CSR-повідомлення, а й оперативно ідентифікувати та нейтралізувати ризики репутаційних втрат, пов'язаних із соціальною діяльністю [4]. Таким чином, цифровізація перетворює CSR-комунікації з витратної статті на стратегічний актив, що генерує вимірюваний соціальний та економічний ефект.

Статистика свідчить, що застосування цифрових технологій у CSR-комунікаціях підвищує довіру споживачів та комерційну ефективність брендів. Згідно з дослідженнями Nielsen [6], 66% споживачів готові платити більше за продукцію компаній, які демонструють соціальну відповідальність. Digital-інструменти також дозволяють отримувати зворотний зв'язок, аналізувати ефективність кампаній та оперативно адаптувати стратегії до потреб аудиторії. Українські науковці наголошують, що CSR-комунікації в умовах війни набувають особливої значущості. Прозорість та швидкість digital-комунікацій підвищують соціальну довіру, ефективність гуманітарних ініціатив та формують імідж компаній як надійних та відповідальних учасників ринку [9]. Водночас, українські підприємства ще не повністю інтегрували системи незалежного контролю та звітності, характерні для європейських практик (EU Directive 2014/95/EU), що створює простір для подальшого розвитку стандартів ESG.

Таким чином, міжнародний та український досвід підтверджує, що цифровізація CSR-комунікацій забезпечує підвищення ефективності соціально відповідального маркетингу, формує активну участь споживачів, покращує прозорість та посилює довіру до бренду. В умовах війни соціальна відповідальність стає критичною стратегією підтримки суспільства та держави, а українські компанії демонструють ефективну адаптацію світових практик до національних умов, що є ключовим фактором сталого розвитку бізнесу та суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value . Harvard Business Review. 2011. Vol. 89, №1/2. P. 62–77. URL: https://www.communitylivingbc.ca/wp-content/uploads/2018/05/Creating-Shared-Value.pdf
2. Kotler P., Lee N. Corporate Social Responsibility in the 21st Century: Digital Transformation of CSR Practices. Springer, 2020. 356 p.
3. Edelman Trust Barometer. Global Report. 2023. URL: https://www.edelman.com/trust/trust-barometer
4. Pfajfar G., Shoham A., Małecka A., Zalaznik M. Value of corporate social responsibility for multiple stakeholder groups. Journal of Business Research. 2022. Vol. 145.

5. Statista. Generation Z Consumer Behavior. 2023. URL: https://www.statista.com/statistics/1094535/gen-z-brand-trust/
6. Nielsen. Sustainability and Consumer Behavior. 2022. URL: https://nielseniq.com/global/en/insights/infographic/2023/consumer-sustainability-trends-40-claims-driving-sustainable-consumers-to-buy
7. Біловодська О. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні: тенденції та перспективи. *Маркетинг і менеджмент інновацій.* 2019. №3. С. 45–54.
8. Гуманітарна Нова пошта. URL: https://humanitarian.novaposhta.ua
9. Макаренко І. Корпоративна соціальна відповідальність та партнерство стейкхолдерів задля сталого розвитку. Суми: СумДУ, 2020. 152 с.
10. Каталог внеску бізнесу в Перемогу в російсько-українській війні. CSR Ukraine. URL: https://csr-ukraine.org/catalog-actions-of-companies-in-the-russian-ukrainian-war

UDC 658.8:502.131.1:641

Nataliia Kochkina,
PhD in Economics and Management, Project Researcher
University of Cagliari
Cagliari, Italy
ORCID: 0000-0003-2464-4081

Yana Leskovets,
Master's Student
Taras Shevchenko National University of Kyiv
Kyiv, Ukraine
ORCID: 0009-0004-9556-0015

POSITIONING TRADITIONAL GLUTEN-FREE BREADS FOR SUSTAINABLE CONSUMPTION: THE CASE OF SARDINIAN PANE CARASAU IN UKRAINE

Despite martial law and socio-economic challenges, Ukraine continues to advance sustainable development in policy and daily life. Within the Sustainable Development Goals (SDGs), Goal 12 on Responsible Consumption and Production links producer and consumer behavior with resource efficiency and well-being [1]. Importantly, sustainability is not only prudent resource use or waste reduction but also responsibility towards oneself: choosing products and consumption models that support health, well-being, and harmony between humans and the environment. In this context, gluten-free (GF) products – particularly GF adaptations of the traditional Sardinian flatbread *pane carasau* – combine medically indicated nutrition, cultural heritage, and responsible production. Framing the case in SDG Targets 12.3 (reducing food loss and waste) and 12.8 (education and awareness for sustainable lifestyles) positions "health-first" choices as a practical entry to responsible consumption in wartime Ukraine.

SDG 12 promotes resource-wise, health-supporting consumption models for diverse social groups. Access to safe, high-quality, and responsibly produced GF foods is part of inclusive, sustainable consumption for people with gluten intolerance. Celiac disease affects an estimated 0.7%-2.9% of the global population, with higher rates in females and at-risk groups (e.g., relatives of patients, those with autoimmune diseases) [2]. Incidence is rising globally, about 7.5% annually [3], likely reflecting better diagnostics, awareness, and possibly environmental changes. In Ukraine, the national association estimates that only about 10% of potential cases among over 300,000 patients are diagnosed [4]. This pattern underlines the need for GF market development, improved access to reliable information, and labeling consistent with SDG 12.8.

The global gluten-free (GF) market is projected to grow from USD 22.1 billion in 2024 to an estimated USD 40 billion by 2033 [5], creating room for innovative, culturally rooted products in new markets. Pane carasau, a traditional Sardinian flatbread produced for generations in Italy, is wheat-based in its original form and is now being reformulated under the AISAC project into certified GF versions that retain its identity while meeting modern dietary needs [6]. Its portionable sheets and long shelf life enable "one sheet at a time" consumption, reducing household waste and aligning with SDG 12.3 [7]. Clear on-pack confirmation that the product meets recognized GF thresholds (≤20 mg/kg) further reinforces safety and trust [8].

The combination of sustainable consumption and food heritage is particularly relevant in Ukraine, where consumers value health, transparency, and practicality. GF *pane carasau* makes the "health-to-responsible consumption" pathway tangible. It supports gluten-intolerant and health-oriented consumers; offers a simple composition and clear labeling that increase trust; and, through storage stability, helps reduce waste. On-pack QR codes with storage guidance, portion cues, and quick recipes using Ukrainian staples (legumes, vegetables, and buckwheat) could translate information into routine micro-practices that fulfill SDG 12.8. Brief guidance on airtight storage after opening can further reduce avoidable waste.

From a marketing perspective, success depends on cultural fit and visible alignment with local sustainability goals. Priority areas include concise educational messaging on responsible consumption, transparent labeling, partnerships with health organizations, and packaging choices that support recyclability and waste reduction. Given wartime price sensitivity, trial-size formats and value bundles can facilitate adoption, while promotion strategies oriented to repeat purchases strengthen behavioral persistence. Basic outcome tracking, like label comprehension, perceived trust, repeat purchase, and self-reported food-waste reduction, can verify impact and inform adjustments.

Comparative evidence indicates that Italy maintains a more developed support and quality-control architecture for celiac patients, while corresponding processes in Ukraine are still evolving. For harmonization, we propose establishing a state registry of individuals with celiac disease (with privacy safeguards) to access demand; refining rules for GF manufacturing to ensure safety, labeling integrity, and traceability; embedding SDG 12 within national food policy through food-waste monitoring and recyclable-packaging norms; and financing informational and educational programs that frame sustainable consumption as a holistic approach to health, well-being, and the environment. These measures map directly to SDG 12.3 (food-waste monitoring; recyclable packaging norms) and 12.8 (consumer education and digital transparency tools).

GF *pane carasau* illustrates how traditional foods can fit the contemporary sustainability agenda. Emphasis on responsible production and cultural preservation advances responsible consumption, understood as environmental stewardship and human-centered well-being. Certified "gluten-free," traceability/batch codes, and recyclable outer packaging reinforce credibility. Adapting such products in the Ukrainian market will contribute to forming a new culture of conscious and responsible consumption, oriented toward the environment and the human being as its integral part. The case of *pane carasau* illustrates that sustainable development can start with everyday choices, such as the bread we eat, making responsible consumption not an abstract goal but a tangible lifestyle reality.

REFERENCES

1. The Global Goals. (n.d.). Goal 12: Responsible consumption and production. The Global Goals. Retrieved October 14, 2025, from https://globalgoals.org/goals/12-responsible-consumption-and-production/
2. Singh, P., Arora, A., Strand, T. A., Leffler, D. A., Catassi, C., Green, P. H., Kelly, C. P., Ahuja, V., & Makharia, G. K. (2018). Global Prevalence of Celiac Disease: Systematic Review and Meta-analysis. Clinical Gastroenterology and Hepatology, 16(6), 823–836. https://doi.org/10.1016/j.cgh.2017.06.037
3. King, J. A., Jeong, J., Underwood, F. E., Quan, J., Panaccione, N., Windsor, J. W., Coward, S., deBruyn, J., Ronksley, P. E., Shaheen, A.-A., Quan, H., Godley, J., Veldhuyzen van Zanten, S., Lebwohl, B., Ng, S. C., Ludvigsson, J. F., & Kaplan, G. G. (2020). Incidence of Celiac Disease Is Increasing Over Time. The American Journal of Gastroenterology, 115(4), 507-525. https://doi.org/10.14309/ajg.0000000000000523
4. Association of Celiac Disease of Ukraine. (n.d.). Official website. Retrieved October 14, 2025, from https://celiac.org.ua/c/index.cfm
5. IMARC. (2025). Gluten-free products market size, share, trends and forecast by product type, source, distribution channel, and region, 2025-2033. Retrieved from https://www.imarcgroup.com/gluten-free-products-market
6. Unica Magazine. (2024, November 28). AISAC: nasce il progetto al servizio della filiera cerealicola. Retrieved from https://magazine.unica.it/aisac-nasce-il-progetto-al-servizio-della-filiera-ceralicola/
7. Ananda, J., Pearson, D., & Oakden, S. (2024). Breaking bread: Assessment of household bread waste incidence and behavioural drivers. Journal of Cleaner Production, 471, 143377. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.143377
8. ISDI. (2018). Guidance on gluten-free labelling. International Special Dietary Food Industries. Retrieved from https://www.isdi.org/wp-content/uploads/2018/12/ISDI-Gluten-Free-07-final.pdf

СЕКЦІЯ 3
МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ

УДК 658.8.012.3

Абазарис Яна Володимирівна,
викладач
ВСП «Запорізький гідроенергетичний фаховий коледж
Запорізького національного університету»
м. Запоріжжя, Україна
ORCID: 0009-0007-0802-1817

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ: ІННОВАЦІЙНІ МОЖЛИВОСТІ ТА ЕТИЧНІ ОБМЕЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ

У сучасному бізнес-середовищі маркетинг уже неможливо уявити без цифрових технологій. Серед них особливе місце посідає штучний інтелект (ШІ), який використовується для прогнозування попиту, персоналізації реклами та автоматизації комунікацій. Якщо ще десять років тому ці інструменти здавалися експериментальними, то нині вони стали складовою конкурентної переваги компаній [1, с. 1–3].

Метою цієї статті є узагальнити можливості використання ШІ в маркетингу, окреслити технічні, правові й етичні обмеження, а також проаналізувати українські приклади впровадження технологій.

Сучасні алгоритми машинного навчання допомагають виявляти закономірності у великих масивах даних — від історії покупок до онлайн-активності. Це дозволяє точніше сегментувати аудиторії, прогнозувати відтік клієнтів і розраховувати життєву цінність (LTV). За даними І.В. Ліганенка, точність прогнозів значно зростає за умови якісної підготовки даних [1, с. 2–3].

Рекомендаційні системи формують індивідуальні пропозиції у реальному часі. В українській e-commerce цю практику активно застосовує Rozetka, що дозволяє зменшити витрати на рекламу й підвищити конверсію [2, с. 79–81].

Чат-боти та автоматизовані розсилки стали невід'ємною частиною банківського маркетингу. Monobank та PrivatBank впровадили бот-сервіси для інформування клієнтів і проведення операцій, що дало змогу зменшити навантаження на кол-центри [6].

Алгоритми штучного інтелекту здійснюють автоматичний розподіл бюджетів між рекламними каналами, аналізують ефективність креативів та пришвидшують проведення A/B-тестів. Це дає змогу маркетологам зосередитися на стратегічних завданнях [1, с. 2–3].

За допомогою обробки природної мови (NLP) компанії аналізують настрої споживачів у соцмережах. Нова пошта, наприклад, використовує аналітичні модулі для виявлення типових проблем і швидкого коригування комунікацій [8, с. 14–16].

Не зважаючи на перспективи і переваги використання ШІ в маркетингу, існують і суттєві обмеження в його використанні:

1. Технічні: якість результатів прямо залежить від чистоти та репрезентативності даних. Крім того, багато алгоритмів залишаються «чорними скриньками», тобто їхні рішення важко пояснити [8, с. 18].

2. Етичні: персоналізація може перерости у маніпуляцію. У дослідженні К. Корсунової зазначається, що споживачі часто не усвідомлюють впливу алгоритмів на їхні вибори [2, с. 123–125]. Додатково існує ризик відтворення дискримінаційних упереджень у даних.

3. Правові: В Україні діє Закон «Про захист персональних даних», що вимагає інформованої згоди користувача, мінімізації збору даних та дотримання прав суб'єкта [4, с. 1–12]. Практичні аспекти реалізації цих вимог описані у методичних матеріалах Уповноваженого ВР з прав людини [3, с. 44–62].

4. Бізнес-ризики: Надмірна залежність від алгоритмів може зменшити роль людської інтуїції й креативності. Дослідження А. Корнійчука підтверджує, що підприємства, які повністю покладалися на автоматизацію SEO та контент-маркетингу, стикалися зі зниженням унікальності брендових повідомлень [8, с. 22–24].

Розглянувши сучасні можливості та обмеження використання штучного інтелекту в маркетингу, варто окреслити й перспективні напрями його розвитку, які визначатимуть баланс між технологічними інноваціями та потребами суспільства:

5. Синергія людини й ШІ. Найбільш ефективні моделі роботи поєднують креативність фахівця та обчислювальні можливості алгоритму [2, с. 100–106].

6. Explainable AI. Попит на пояснювані моделі буде зростати разом із вимогами регуляторів [3, с. 59–61].

7. Локальні рішення. Українські компанії та виші вже створюють власні моделі для маркетингу, що зменшує залежність від закордонних платформ [5, с. 112–116].

Штучний інтелект відкриває для маркетингу нові горизонти: від автоматизації рутинних завдань до глибокої персоналізації взаємодії зі споживачами. Однак разом із цим постають технічні, етичні та правові виклики. Для їх подолання необхідно:

- дотримуватися принципів прозорості й інформованої згоди,
- регулярно проводити аудит моделей,
- поєднувати алгоритмічні рішення з людською інтуїцією та креативністю.

Маркетолог майбутнього має бути не лише користувачем технологій, а й гарантом їхнього етичного застосування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ліганенко І.В., Боденчук П.С., Москалюк В.І. Штучний інтелект в цифровому маркетингу. *Трансформаційна економіка*, №2 (07), 2024. С. 1–6.
2. Корсунова К.Ю. Штучний інтелект у контент-маркетингу: формування майбутнього цифрової стратегії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*, №1(18), 2024. С. 79–126.
3. Захист персональних даних: правове регулювання та практичні аспекти. Посібник Уповноваженого ВРУ з прав людини. 2021. С. 44–62, 117–120.
4. Закон України «Про захист персональних даних» №2297-VI. Офіційний текст.
5. Іваненко А., Пічик К. Генеративні моделі ШІ як інструмент оптимізації бізнес-процесів. Empirio, Києво-Могилянська академія, 2024. С. 112–121.
6. Monobank: офіційний сайт та матеріали з впровадження AI-сервісів.
7. PrivatBank: офіційний сайт та опис чат-ботів.
8. Корнійчук А.В. Використання ШІ для покращення SEO та контент-маркетингу. Кваліфікаційна робота. Тернопільський НТУ, 2024. С. 5–24, 48–54.

УДК 658.8:339.138

Васюта Вікторія Борисівна,
канд. техн. наук, доцент
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0002-7469-3968

Анахіна Анастасія Олександрівна,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ: ЕВОЛЮЦІЯ ВІД ПЕРШИХ ЗГАДОК ДО СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ПРАКТИК

Перші згадки про штучний інтелект у контексті маркетингу з'явилися на сторінках «Journal of Marketing» у 1960 та 1962 роках. Тодішні інтелектуальні системи, створені на основі синтаксичних підходів, виконували обчислення з урахуванням заданих параметрів і цілей. Водночас вони не були здатні до повноцінного інтелектуального функціонування, адже не включали елементів творчого мислення, а діяли лише в межах визначених альтернатив.

До 2025 року застосування технологій штучного інтелекту у сфері маркетингу та розробок досягло високого рівня поширення і стало порівнянним із масовим використанням інтернету.

За результатами міжнародного опитування, проведеного у 2023 році, 82% великих компаній із чисельністю персоналу понад тисячу осіб уже інтегрували або тестували рішення на базі ШІ у своїй діяльності.

Протягом 2024 року було зафіксоване стрімке зростання: частка підприємств, що застосовують генеративний ШІ, зросла з 33% до 65%.

Найбільш активно ці інструменти впроваджуються у сфері маркетингу та продажів, де приблизно кожна третя компанія застосовує їх для оптимізації бізнес-процесів. Це свідчить про те, що використання ШІ в маркетингу та автоматизована аналітика поступово перетворюються на стандартний елемент управління бізнесом.

Наразі до актуальних напрямків застосування ШІ в маркетинговій діяльності відносять: контроль якості, управління ланцюгом поставок, управління запасами продукції, прогнозне технічне обслуговування, енергоефективність, статистика споживачів, безпека харчових продуктів і відповідних норм, оптимізація праці, зменшення витрат, генерування контенту, email-розсилки та push-повідомлення, моделювання та прогнозування за допомогою аналітики, генерованої ШІ, та інші.

Одним з практичних прикладів є аптечна мережа України «Подорожник», яка ще з 2023 року розпочала активну інтеграцію штучного інтелекту у свою діяльність. Першим етапом стало створення внутрішнього AI-асистента у форматі Telegram-бота, який надає співробітникам швидкі відповіді на запитання та покрокові інструкції щодо робочих процедур. Фактично він став початковою версією інтелектуального інтерфейсу між персоналом і базою знань компанії. Цей бот працює цілодобово, допомагає фармацевтам відповідати на типові запити клієнтів, надає довідкову інформацію про товари, процеси та внутрішні регламенти. Завдяки цьому вдалося зменшити навантаження на техпідтримку та пришвидшити вирішення щоденних робочих завдань.

МХП – міжнародна компанія у сфері харчової промисловості та агротехнологій – також широко застосовує штучний інтелект у своїх процесах. Для неї це не просто модний інструмент, а практичне рішення, яке вже сьогодні приносить відчутний результат. Технології AI впроваджуються як у ключових напрямах – агровиробництві та переробці, так і в допоміжних сферах: логістиці, закупівлях, HR, ритейлі та інших бізнес-функціях.

Одним із яскравих прикладів є система Smart Technology Assistant (SMART TA) – унікальне у світі end-to-end рішення, що застосовує AI-моделі для комплексного управління процесом вирощування птиці. SMART TA дозволяє планувати виробництво, відстежувати ключові параметри життєзабезпечення, визначати оптимальні умови утримання та автоматично контролювати критично важливі фактори.

Ще одна відома компанія – Kormotech, найбільший в Україні виробник кормів для котів і собак, – використовує штучний інтелект у сфері рекрутингу та управління персоналом. AI допомагає формувати тестові завдання для кандидатів, аналізує їхні відповіді, що значно скорочує час відбору. Крім того, ChatGPT застосовується для створення сценаріїв ситуаційних завдань і швидкого складання порівняльних таблиць результатів. Це особливо актуально у випадках, коли потік кандидатів є великим і потрібна чітка систематизація без втрати якості оцінювання.

Стрімкий прорив у розвитку цифрової економіки, зумовлений появою штучного інтелекту, дав бізнесу можливість автоматизувати значну частину процесів. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та більш раціональному використанню людських ресурсів.

Використання ШІ у маркетинговій діяльності відкриває великий потенціал для зростання ефективності рекламних кампаній, кращого розуміння поведінки цільової аудиторії та оцінки конкурентного середовища. Водночас існують і певні ризики: малим підприємствам може бути складно інтегрувати такі рішення, виникає потреба у додатковому навчанні персоналу, а також можливе скорочення традиційних робочих місць. Саме тому важливо не лише впроваджувати інновації, але й постійно оцінювати їхню результативність та враховувати можливі обмеження.

Штучний інтелект відкриває нові горизонти для маркетологів і, з огляду на постійний розвиток цієї технології, у майбутньому можна очікувати формування ще більш «розумного» маркетингу, здатного ефективніше досягати поставлених завдань. Отже, дослідження напрямів практичного застосування ШІ стає одним із ключових пріоритетів сучасної маркетингової науки та бізнес-практики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лебеденко С.О. Штучний інтелект в маркетингу. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.38
2. Штучний інтелект в маркетингу:тренди 2025 і можливості для бізнесу (назва з екрану) URL: https://gl.ua/blog/shtuchnyy-intelekt-u-marketynhu-trendy-2025-i-mozhlyvosti-dlya
3. Пєтухова О., Бергер А. Вплив штучного інтелекту на маркетингову діяльність підприємств м'ясної промисловості. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №3. С.129-134. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-3-19
4. Як українські компанії використовують штучний інтелект (назва з екрану) URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-ukrayinski-kompaniyi-vikoristovuyut-shtuchnij-intelekt
5. Прощенко А. К. Використання штучного інтелекту в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ. 2023. Вип. 50. С. 123-131. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40866
6. Хрупович, С., Мазур, О., Сливяк, А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №3. С.354-357. URL: https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/199/211

УДК 658.8:339.138

Васюта Вікторія Борисівна,
канд. техн. наук, доцент,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0002-7469-3968

Овчарук Валерія Геннадіївна,
здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти,
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
м. Полтава, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У МАРКЕТИНГУ XXI СТОЛІТТЯ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Маркетинг у XXI столітті змінюється швидше, ніж будь-коли. Якщо раніше ключовими інструментами були реклама у друкованих ЗМІ, телебачення чи зовнішні носії, то сьогодні основна увага зміщується на цифровий простір, соціальні мережі та онлайн-комунікації. Глобальна цифровізація спричинила появу величезних обсягів даних про споживачів, їхню поведінку та вподобання. Обробити такі дані звичайними методами майже неможливо. І саме тут на допомогу приходить штучний інтелект (ШІ).

ШІ перетворився з футуристичної концепції на практичний інструмент, що активно впроваджується у бізнес. Він здатен аналізувати інформацію, прогнозувати поведінку клієнтів, створювати контент, автоматизувати процеси та забезпечувати персоналізовану взаємодію зі споживачами. Водночас використання штучного інтелекту не позбавлене викликів: питання етики, конфіденційності, високої вартості впровадження та ризику надмірної залежності від алгоритмів залишаються актуальними.

Серед основних можливостей застосування штучного інтелекту у маркетингу можна виділити наступне.

1. Персоналізація взаємодії зі споживачем. Завдяки ШІ компанії отримують можливість аналізувати великі масиви даних про покупки, пошукові запити, інтереси й навіть активність у соціальних мережах. Алгоритми машинного навчання дозволяють формувати унікальні пропозиції для кожного клієнта: від персональних рекомендацій товарів до індивідуальних email-розсилок. Прикладом є робота таких компаній, як Amazon чи Netflix, які значну частину доходів отримують завдяки рекомендаційним системам.

2. Прогнозування попиту та поведінки. ШІ здатен виявляти закономірності в поведінці споживачів і передбачати, які товари будуть популярними у майбутньому. Це допомагає бізнесу оптимізувати складські запаси, планувати виробництво та запуск рекламних кампаній. Використання прогнозної аналітики зменшує ризики і підвищує рентабельність.

3. Автоматизація комунікацій. Чат-боти, віртуальні асистенти та голосові помічники вже давно стали буденністю. Вони дозволяють компаніям підтримувати контакт із клієнтами 24/7. Завдяки інтеграції з CRM-системами ШІ може вести діалог, давати консультації, приймати замовлення та навіть вирішувати конфліктні ситуації. Це не тільки знижує витрати, а й підвищує рівень лояльності клієнтів.

4. Оптимізація рекламних кампаній. Алгоритми ШІ аналізують ефективність реклами у режимі реального часу, дозволяючи автоматично перерозподіляти бюджет між каналами, які приносять найбільшу віддачу. Використання програматик-реклами (programmatic advertising) стало можливим саме завдяки ШІ. Це значно підвищує ROI (окупність інвестицій у рекламу).

5. Робота з контентом. Сучасні інструменти ШІ можуть генерувати тексти, візуальні матеріали, інфографіку та навіть відео. Це допомагає компаніям економити ресурси та

прискорювати процес створення маркетингових матеріалів. Приклади – ChatGPT, DALL·E, MidJourney, які активно використовуються у рекламній сфері.

6. Аналіз емоцій та настроїв. Технології розпізнавання емоцій дозволяють оцінювати реакцію споживачів на певний продукт чи рекламу. Це допомагає створювати більш точні й ефективні рекламні повідомлення.

Обмеження та виклики застосування ШІ в сучасному маркетингу наступні.

1. Висока вартість впровадження. Системи ШІ вимагають серйозних інвестицій у програмне забезпечення, апаратні ресурси та навчання персоналу. Для малих і середніх підприємств це часто стає серйозною перепоною.

2. Залежність від якості даних. Якщо вихідні дані неповні, застарілі або неправильно структуровані, то й результати роботи ШІ будуть неточними. Існує навіть термін «сміття на вході – сміття на виході» (garbage in – garbage out).

3. Етичні та правові питання. Використання персональних даних клієнтів може порушувати право на приватність.

У світі дедалі більше країн ухвалюють закони щодо захисту даних (наприклад, GDPR у ЄС). Також актуальним є питання прозорості алгоритмів та недопущення дискримінації.

4. Зниження креативності. Надмірна автоматизація може призвести до того, що маркетинг стане одноманітним і втратить людську унікальність. Людська інтуїція та креатив залишаються незамінними у створенні емоційно привабливих кампаній.

5. Ризики помилкових рішень. ШІ не є безпомилковим. Іноді він може робити невірні прогнози або формувати неетичні рекомендації. Помилка алгоритму може зіпсувати репутацію бренду та викликати хвилю критики.

6. Питання довіри. Не всі клієнти готові спілкуватися з чат-ботами або довіряти алгоритмам рекомендацій. Для багатьох людей важливим залишається «людський фактор» у маркетинговій взаємодії.

У найближчі роки роль ШІ у маркетингу буде тільки зростати. В перспективі очікується:

- ширше використання генеративного ШІ для створення контенту;
- розвиток технологій нейромаркетингу з аналізом емоцій та підсвідомих реакцій;
- інтеграція ШІ з доповненою та віртуальною реальністю;
- посилення законодавчого регулювання у сфері захисту персональних даних.

Головним викликом залишатиметься пошук балансу між технологіями та людським фактором, між ефективністю та етикою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Прощенко А. К. Використання штучного інтелекту в маркетингу: сучасні тенденції та перспективи. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ. 2023. Вип. 50. С. 123-131. URL: https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/40866

2. Ліганенко І. В., Боденчук П. С., Москалюк В. І. Штучний інтелект в цифровому маркетингу. *Трансформаційна економіка*, 2024. №2 (07). С.33–38. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-6

3. Купрієнко К. С. Штучний інтелект у цифровому маркетингу: можливості, виклики та майбутні тренди. *International Scientific Journal "Internauka"*. DOI: https://doi.org/10.25313/2520-2057-2025-4

УДК 004.8: 658.8

Горбась Ірина Миколаївна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-1336-5572

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ РОБОТИ МАРКЕТИНГОВОЇ КОМАНДИ

Гібридні моделі роботи (Hybrid Work Models) — це сучасна форма організації трудового процесу, що поєднує елементи дистанційної (remote) та офісної (on-site) роботи. Такий підхід дає змогу працівникам виконувати свої обов'язки як із робочого місця в офісі, так і з будь-якої іншої локації – вдома, у коворкінгу чи під час відрядження.

Це нова парадигма роботи та організації праці. Вона є стратегічною, довгостроковою системою, що поєднує гнучкість віддаленої роботи з цінністю офісної взаємодії і створена для забезпечення ефективності та балансу між професійним і особистим життям працівників, водночас зберігаючи можливість живої комунікації та командної взаємодії.

Гібридна модель роботи (ГМР) – це не просто "частково в офісі, частково вдома", це комплексна система, яка має свої фундаментальні особливості та, як наслідок, породжує низку унікальних викликів.

Серед ключових особливостей ГМР слід виділити: декомпозицію роботи за місцем і часом; важливу роль цифрових технологій, зокрема як основного каналу комунікацій та взаємодії; зміщення фокусу з "присутності" на "результат"; переосмислення та трансформацію ролі керівника; офіс – простір для співпраці, нетворкінгу та розвитку, підтримки та зміни корпоративної культури; підвищену автономію та перехід до самоменеджменту.

Будь-яке нововведення у діяльності організації також може мати свої складнощі при впровадженні та подальшому застосуванні. Найбільш небезпечними для ефективної ГМР можуть бути: складність комунікаційного процесу; нехарактерний онбординг; необхідність планування та використання обмеженого офісного простору; необхідність підтримки двовекторної моделі корпоративної культури (культура присутності при офлайн форматі та дистанційної при віддаленому); послаблення соціальних зв'язків, зменшення нефоомального спілкування, розшарування команди на «офісних та дистанційних», поступова ізоляція, відчуженість, самотність окремих працівників (аутсайдерів); "цифрова втома", вигорання та стирання меж life-work balance за низького рівня самодисципліни та тайм-менеджменту; складність організації колаборації (розрбка нових форм); необ'єктивність оцінювання (ступінь залученості, ефективності, продуктивності членів команди, які працюють за різними моделями); несправедливість у забезпеченні умов роботи (компенсація витрат на інтернет, електроенергію, обладнання для домашнього офісу при дистанційній роботі), доступу до корпоративної інфраструктури та синхронізації графіків; різність цифрових навичок членів команди; слабка кібербезпека робочого місця поза корпоративною мережею.

Гібридна робота – це не просто змішання офісного й віддаленого форматів, а ціла система управління гнучкістю, яка потребує продуманого підходу. Її успішність залежить від чітких правил взаємодії, ефективних комунікаційних каналів та процесу комунікації, довіри між працівниками і керівництвом, цифрової грамотності учасників, підтримки балансу між роботою і відпочинком, особистим життям.

Ключову роль у ефективній реалізації ГМР може відігравати як команда, так і керівник і/або лідер. Він має гармонійно поєднати координацію, контроль (формалізм) з достатньою довірою, делегуванням (свободою і самоменеджментом) та організаційною культурою, що у синергії має дати команді (працівникам) змогу комфортно працювати та розвиватися.

ГМР на сьогодні це не просто "новітня цифрова реальність", а також стратегічна можливість, яка відкриває нову якість комунікації, взаємодії, роботи та бізнесу. Їхній потенціал дуже широкий, він може нести значні позитивні результати й ефекти, за умови об'єктивного

сприйняття і оцінювання можливих складнощів, ризиків, а також раціонального використання особливостей і переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Haeger D., Lingham T., Richley B. Managing Leader and Member Influence in Organizations: The Impact of Exploring a Team Influence Experience Scale (TIES). *The international journal of business & management.* 2020. Vol. 8, issue 4. P. 463. URL: https://ecornell.s3.amazonaws.com/content/LSM/LSM722/IJBM_Managing+Leader+and+Member+Influence+in+Organizations+April+2020.pdf
2. Kumar A., Jhalani D., & Kanojiya A. Hybrid Marketing Best Practices. Proceedings of International Conference on Enhancing Productivity in Hybrid Mode: The Beginning of a New Era, *Pune*. 2023. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.8105455
3. Sun, M., Kraus, T., Pauli, R., & Garus, C. Changing Sense of Place in Hybrid Work Environments: A Systematic Review of Place Identity and Employee Well-being. *Wellbeing, Space and Society*. 2025. 100236. DOI: https://doi.org/10.1016/j.wss.2025.100236
4. Tranová, K. L., & Veneti, A. The Use of Podcasting in Political Marketing: The Case of the Czech Republic. *Journal of Political Marketing*. 2024. Vol. 23(4). P. 305–322. DOI: https://doi.org/10.1080/15377857.2021.2024479

УДК 004.8:37.07:378.1

Джус Владислав Вікторович,
асистент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-9243-2362

Ковшун Тамара Олександрівна,
здобувачка спеціалізованої середньої освіти
Обласний науковий ліцей в м. Рівне
м. Рівне, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ І СПОРІДНЕНІ ТЕХНОЛОГІЇ НА РИНКУ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ: КОНТЕКСТУАЛЬНИЙ АНАЛІЗ

В умовах «зламу епох» у стратегічному управлінні, сектор вищої освіти переживає глибоку трансформацію, зумовлену посиленням конкуренції та прискореною інтеграцією цифрових технологій. Для керівництва закладів вищої освіти (ЗВО) ключовим викликом стає не питання *чи* інвестувати в технології, а *як* стратегічно розподіляти ресурси для досягнення стійких конкурентних переваги. Водночас, у процесі планування часто виникає концептуальне змішування таких термінів, як «цифровізація», «автоматизація», «аналіз даних» та «штучний інтелект (ШІ)». Відсутність чіткого їх розмежування є не просто семантичною неточністю, а має прямі економічні наслідки, призводячи до неефективно розподілених інвестицій та втрачених стратегічних можливостей.

Фундаментальним рівнем згаданої ієрархії є цифровізація, що являє собою створення базової технологічної інфраструктури та переведення аналогових процесів у цифрові формати. Ключовими проявами даного явища в університетах слугують системи управління навчанням (LMS), цифрові бібліотеки, платформи масових відкритих-онлайн курсів (МООС) тощо. З економічної точки зору, цифровізація сама по собі вже не є джерелом унікальної конкурентної переваги, а скоріше перетворюється в елемент «ціни входу» на ринок освітніх послуг. Її головна стратегічна цінність полягає у генерації «сирого капіталу» – масивів даних про взаємодію студентів, викладачів, підрозділів і структур університету. Ця інфраструктура, однак, є за своєю суттю пасивною. LMS, наприклад, є інструментом, що ефективно доставляє контент до споживача освітньої послуги, але залишається байдужим до когнітивного стану студента, аналізу факторів, що впливають на його успішність [1]. Саме тут виникає перша критична відмінність: цифровізація надає можливості виконання функцій уже згаданого пасивного характеру, тоді як штучний інтелект діє в якості активного когнітивного рушія на базі існуючої інфраструктури та зв'язків у межах університету. Зокрема, технології штучного інтелекту перетворюють базову LMS на адаптивну систему навчання (ALS), динамічно індивідуалізуючи освітні траєкторії в реальному часі на основі індивідуальних показників студента, таким чином зміщуючи ціннісну пропозицію університету з простоти доступу на персоналізацію освітніх результатів [2].

Рухаючись за технологічною ієрархією, доцільно перейти до поняття «автоматизації», зокрема так званої роботизованої автоматизації процесів (RPA), яку найчастіше плутають із механізмами роботи штучного інтелекту, при орієнтованості першої на виконання все ж таки відмінних функцій. RPA використовує програмних «ботів» для імітації людських дій у структурованих, повторюваних адміністративних завданнях [3]. В іноземних університетах дані технології застосовуються переважно до бек-офісних завдань, таких як обробка заяв абітурієнтів, зарахування студентів та виставлення рахунків для оплати освітніх послуг. Конкурентна перевага, отримана від упровадження автоматизації процесів, є тактичною та формується внаслідок лідерства за рахунок економії у витратах та зростання рівня операційної ефективності. Таким чином, у даному випадку маємо справу з отриманням вигоди для

елементів внутрішнього середовища діяльності ринкового суб'єкта, у нашому випадку – університету. Фундаментальна відмінність автоматизації від штучного інтелекту полягає у їх можливостях та користувацьких намірах. Перша є детерміністичною та статичною за природою, автоматизація процесу слідує жорстко запрограмованим правилам. Дана технологія не спроможна навчатися чи адаптуватися до нової інформації. ШІ, навпаки, імітує людське мислення, він є адаптивним, враховує суб'єктивні елементи профілю та поведінки користувача (споживача), опирається на ймовірнісний аналіз. Вказана різниця яскраво ілюструється на прикладі оцінювання навчальних результатів. З одного боку, маємо справу з автоматизацією, яка, для прикладу, дозволяє перевірити лише структурований, стандартизований тест із множинним вибором, порівнюючи його з визначеним ключем. З іншого, штучний інтелект, використовуючи обробку природної мови, може виконати завдання когнітивного характеру, наприклад, оцінити есе кожного окремого студента на предмет логіки викладу, зв'язності аргументації, застосування творчого підходу.

Третій рівень, інтелектуальний аналіз даних, що охоплює економічний, або бізнес, інтеліджeнс (Business Intelligence) та аналітику навчання (Learning Analytics), є технологічним містком між підтримувальною інфраструктурою та інтелектом, який на її основі розвивається. У даному випадку забезпечується функція аналізу минулих даних, згенерованих цифровою інфраструктурою, для підтримки людських рішень. Економічна цінність аналітики полягає в оптимізації управління в цілому та захисті університету від ринкових ризиків . Приміром, дашборди Learning Analytics допомагають викладачам, кураторам, працівникам сектору забезпечення навчального процесу в університетах реактивно ідентифікувати студентів «групи ризику», тобто тих, котрі вже демонструють низьку успішність [4]. Це, у свою чергу, дозволяє захистити майбутні доходи закладу освіти через виявлення й усунення факторів зниження рівня навчальної успішності та, як наслідок, підвищення коефіцієнта утримання студентів. Описаний напрям застосування аналітики даних визначає її критичну відмінність від технологій штучного інтелекту. Аналіз даних за своєю суттю є ретроспективним («що сталося, відбулося?») та підтримуючим, оскільки користувач повинен самостійно інтерпретувати звіт та ухвалити рішення щодо подальших дій. Штучний інтелект натомість володіє прогностичною спроможністю («що ймовірно станеться?») і сам здатний до автономних дій. Дана особливість уможливлює перехід університету від більш вартісної реактивної стратегії до високоефективної, проактивної стратегії діяльності, заснованої на максимальному узгодженні інтересів основних ринкових суб'єктів.

Зрештою, штучний інтелект перебуває на вершині ієрархії як стратегічний актив для диференціації. Визначений своїми когнітивними здібностями (навчанням, міркуванням та адаптацією) ШІ є єдиною технологією з описаних, яка створює абсолютно нові форми цінності, а не просто оптимізує існуючі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Simelane-Mnisi S. Effectiveness of LMS Digital Tools Used by the Academics to Foster Students' Engagement. *Education Sciences*. 2023. Vol. 13(10). 980. DOI: https://doi.org/10.3390/educsci13100980
2. De Bem Machado A., dos Santos J. R., Sacavém A., Sousa M. J. Digital transformations: Artificial Intelligence in higher education. Digital Transformation in Higher Education Institutions. Cham : Springer Nature Switzerland. 2024. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-52296-3_1
3. Impact of AI and Automation on Higher Education. URL: https://www.mastersoft.ai/blog/impact-of-ai-and-automation-on-higher-education
4. Wong B.T.M. Learning analytics in higher education: an analysis of case studies. *Asian Association of Open Universities Journal*. 2017. Vol. 12. No. 1 P. 21–40, DOI: https://doi.org/10.1108/AAOUJ-01-2017-0009

УДК 004.8:658

Журавель Віра Володимирівна,
старший викладач
Український державний хіміко-технологічний університет
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0001-7914-0476

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОГНОЗУВАННІ ПОВЕДІНКИ СПОЖИВАЧІВ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ

Сучасний маркетинг та електронна комерція функціонують в умовах надлишкової кількості даних (Big Data), що робить традиційні методи аналізу недостатньо ефективними. У цьому контексті Штучний інтелект (ШІ), зокрема методи машинного навчання (Machine Learning, ML) та глибокого навчання (Deep Learning, DL), став ключовим інструментом для прогнозування поведінки споживачів. Прогнозування включає ідентифікацію потенційного попиту, оцінку ймовірності відтоку клієнтів (churn prediction), персоналізацію пропозицій та оптимізацію ціноутворення. Незважаючи на беззаперечну ефективність ШІ у створенні конкурентних переваг, його широке застосування породжує складні етичні та соціальні виклики, пов'язані з конфіденційністю, дискримінацією та прозорістю рішень.

Застосування ШІ у прогнозуванні поведінки споживачів виходить далеко за рамки простої сегментації ринку, забезпечуючи високу точність та масштабованість рішень, що неможливо досягти традиційними статистичними моделями. ШІ трансформує маркетингові процеси, дозволяючи компаніям переходити від реактивного до проактивного управління відносинами з клієнтами [1, с.120].

1. Прогнозування відтоку (Churn Prediction): моделі ML, аналізуючи патерни взаємодії, історію покупок та активність у додатках, можуть з високою точністю визначити клієнтів, які планують припинити користування послугою. Це дає змогу вчасно застосувати таргетовані заходи утримання, значно знижуючи вартість залучення нових клієнтів.

2. Персоналізація у режимі реального часу: рекомендаційні системи, побудовані на DL-алгоритмах, здатні в реальному часі аналізувати поведінку користувача на сайті (кліки, час перегляду, послідовність) і генерувати персоналізовані товарні пропозиції або контент. Це призводить до зростання коефіцієнта конверсії (Conversion Rate, CR) та середнього чека.

3. Оптимізація ціноутворення (Dynamic Pricing): алгоритми ШІ враховують не лише попит, пропозицію та ціни конкурентів, але й індивідуальну чутливість кожного споживача до ціни, погодні умови, час доби та рівень запасів. Це дозволяє максимізувати прибуток, пропонуючи оптимальну ціну в конкретний момент часу.

4. Аналіз природної мови (NLP) у соціальних мережах: ШІ використовується для глибинного аналізу тональності (Sentiment Analysis) великих обсягів текстових даних (відгуків, коментарів, постів), дозволяючи компаніям ідентифікувати тренди, швидко реагувати на негатив та прогнозувати репутаційні ризики.

Головною перевагою ШІ є його здатність оперувати неструктурованими даними та виявляти нелінійні зв'язки, які недоступні людському аналізу. Це забезпечує вищу точність прогнозу, що є критично важливим для великомасштабних кампаній, де навіть мінімальне підвищення CR конвертується у значний фінансовий результат [2, с.98].

Водночас виникають етичні та соціальні виклики використання ШІ.

Ефективність прогнозування поведінки споживачів нерозривно пов'язана з обробкою величезних обсягів особистих даних, що викликає значні етичні та правові занепокоєння.

Основний виклик полягає у непрозорому профайлінгу та використанні даних без повного усвідомлення згоди користувача.

- Надмірний збір даних: моделі ШІ вимагають максимального обсягу даних, включаючи геолокацію, історію пошуку та фінансові транзакції. Це створює постійний ризик

витоку та зловживання особистою інформацією, незважаючи на нормативні акти (наприклад, GDPR [3, с.117].

- Неочевидний профайлінг: алгоритми можуть робити висновки про вразливості, психологічний стан чи фінансову надійність особи (наприклад, прогнозувати схильність до ігрової залежності або банкрутства), навіть якщо ці дані не були надані безпосередньо. Використання такого профайлінгу для комерційних цілей є етично сумнівним.

Алгоритмічна дискримінація та «Ефект бульбашки».

Якщо навчальні дані містять упередження, моделі ШІ неминуче їх відтворюють, що призводить до дискримінації.

- Упередженість даних (Bias): наприклад, якщо історичні дані показують, що певна демографічна група рідше купує дорогі товари, алгоритм може автоматично припинити показувати їм рекламу цих товарів, навіть якщо потенційний споживач готовий купити. Це обмежує економічні можливості та створює дискримінаційне ціноутворення.

- Фільтруюча бульбашка (Filter Bubble): надмірна персоналізація, керована ШІ, може створювати для споживача інформаційну "бульбашку", обмежуючи його ознайомлення з новими товарами, ідеями та брендами. Це підриває механізми здорову ринкову конкуренцію та свободу вибору [3, с.174].

Проблема «Чорного ящика» (Explainability).

Багато моделей глибокого навчання працюють як «чорний ящик»: вони дають точний прогноз, але не можуть пояснити, чому саме було прийняте те чи інше рішення.

- Відсутність прозорості: споживач не може зрозуміти, чому йому пропонується певна ціна чи кредит, а іншому – ні. У випадках, коли рішення ШІ має значні соціальні чи фінансові наслідки, право на пояснення (Right to Explanation) стає ключовим етичним викликом.

- Відповідальність: непрозорість ускладнює визначення відповідальності у разі помилки, упередженості або дискримінаційних дій, які були спричинені алгоритмом.

Отже, штучний інтелект є потужним, незамінним інструментом для підвищення ефективності прогнозування поведінки споживачів. Він відкриває можливості для глибокої персоналізації, точного та динамічного ціноутворення та оптимізації рекламних витрат. Однак майбутнє використання ШІ в маркетингу залежить від здатності суспільства та регуляторів впоратися з етичними викликами. Необхідним є розроблення та впровадження принципів «відповідального ШІ», що включає забезпечення прозорості (Explainable AI, XAI), створення механізмів алгоритмічного аудиту та суворого дотримання стандартів захисту даних. Лише за умови балансу між комерційною ефективністю та етичною відповідальністю ШІ зможе повноцінно розкрити свій потенціал на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геєць В. М., Кононенко, І. В. Штучний інтелект: філософські, соціологічні та економічні аспекти. Київ : Наукова думка, 2021. 320 с.
2. Гарбар О. П. Маркетинг: теорія і практика. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 480 с.
3. Саєнсус, П. Д. Економічна кібернетика: навчальний посібник. Київ : Ліра-К, 2019. 256 с.

УДК 004.8:658.834.2

Журило Вікторія Володимирівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-9533-1923

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ СПОЖИВЧОЇ ПОВЕДІНКИ: РОЛЬ ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У сучасних умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища актуалізується питання інтеграції у бізнес-практику господарюючих суб'єктів технології штучного інтелекту (ШІ), який стає одним із ключових чинників стратегічного розвитку бізнесу. Його застосування забезпечує адаптивність компаній до динамічних умов ринку, сприяє персоналізації у взаємодії зі споживачами, оптимізації бізнес-процесів та підвищенню ефективності управлінських рішень. Застосування технології штучного інтелекту у бізнесі набуває особливої актуальності у сфері взаємодії зі споживачами, де зростає вагомість клієнтоорієнтованого підходу та розробки адаптивних маркетингових інструментів, спрямованих на формування нових моделей споживчої поведінки. За даними агенції McKinsey саме застосування ШІ може забезпечити від 2,6 до 4,4 трлн. дол. доданої вартості щорічно за різними напрямками бізнес-процесів, серед яких провідне місце належить маркетингу та продажам [1].

Актуальність визначення факторів, що впливають на розвиток штучного інтелекту, зумовлена зростаючою потребою бізнесу у розумінні механізмів трансформації споживчої поведінки під впливом розвитку нових технологій. Аналіз цих чинників дозволяє виявити напрями ефективного використання ШІ у формуванні персоналізованого споживацького досвіду та підвищенні конкурентоспроможності представників бізнесу. Систематизація ключових факторів розвитку штучного інтелекту у контексті його впливу на споживчу поведінку наведена на рис. 1.

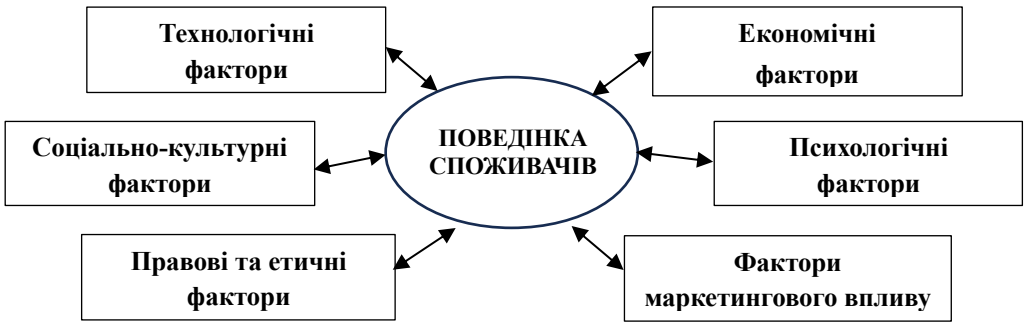


Рис. 1 – Фактори впливу ШІ на ринкову поведінку споживачів
Джерело: складено автором.

До груп таких факторів належать:

1. Технологічні фактори. Сутність технологічних факторів розвитку штучного інтелекту в аспекті впливу на споживчу поведінку полягає у тому, що саме прогрес у сфері цифрових технологій створює передумови для трансформації взаємодії між бізнесом і споживачами. Розвиток алгоритмів машинного навчання, нейронних мереж та обробки баз даних забезпечує можливість глибшого аналізу індивідуальних уподобань клієнтів, прогнозування їхніх потреб та формування точних профілів споживачів. Завдяки технологіям розпізнавання мови, образів та емоцій споживачі отримують персоналізований досвід взаємодії з брендами, що підвищує рівень їхньої задоволеності та лояльності. Водночас розвиток цифрових платформ, чат-ботів, віртуальних асистентів спрощує процес купівлі та прийняття рішень, роблячи його швидшим, зручнішим і більш індивідуалізованим. Таким

чином, технологічні фактори визначають можливості бізнесу у формуванні нових моделей поведінки споживачів, стимулюючи їх до активнішої взаємодії з інноваційними сервісами та продуктами.

2. Економічні фактори. Сутність впливу економічних факторів на споживчу поведінку при використанні штучного інтелекту полягає у тому, що рівень інвестицій у цифрові технології, доступність інтелектуальних рішень та оптимізація бізнес-процесів визначають можливості формування цінової та товарної політики суб'єктів господарювання, персоналізованих пропозицій для клієнтів. Економічні чинники зумовлюють масштаби застосування ШІ, стимулюють інвестиції в інновації, формують попит на автоматизацію й оптимізацію бізнес-процесів, впливають на доступність інноваційних сервісів для різних груп споживачів, створюють підгрунтя для формування нових моделей купівельної поведінки.

3. Соціально-культурні фактори. Зміст цієї групи факторів полягає в тому, що ШІ все більше інтегрується в повсякденне життя людей, змінює їхні звички, очікування, цінності та спосіб взаємодії з продуктами, послугами і брендами. Соціальні фактори визначають не лише прийнятність і швидкість впровадження ШІ, але й форми його впливу на суспільство, культурне середовище та групи споживачів. Наслідками такого впливу є зростаюча потреба споживачів у персоналізованих продуктах та сервісах, підвищення довіри до цифрових технологій, зміна стилю життя, зростання цифрової грамотності споживачів, формування нових соціальних трендів, розвиток нових форм соціальних зв'язків та інструментів цифрової комунікації.

4. Психологічні фактори. Сутність психологічних факторів полягає у тому, що сприйняття, довіра та емоційне ставлення споживачів до інноваційних технологій визначають характер і масштаби їх використання у процесі купівлі. Рівень відкритості до нових рішень, готовність взаємодіяти з цифровими платформами, а також рівень сприйнятого ризику впливають на те, наскільки активно клієнти залучають ШІ до вирішення купівельних проблем. Крім того, психологічні аспекти, пов'язані з когнітивним навантаженням і спрощенням прийняття купівельних рішень, роблять штучний інтелект привабливим інструментом у процесі вибору товарів та послуг. У результаті саме психологічні фактори визначають швидкість прийняття ШІ споживачами, а також рівень його впливу на формування нових моделей купівельної поведінки.

5. Правові та етичні фактори. Нормативне регулювання та морально-етичні засади визначають рамки, у яких відбувається взаємодія бізнесу зі споживачами через інтелектуальні технології. Правові фактори охоплюють питання захисту персональних даних, дотримання принципів прозорості алгоритмів, відповідальності за наслідки використання ШІ та запобігання маніпуляціям у процесі купівлі. Етичні чинники пов'язані з формуванням довіри споживачів, уникненням дискримінаційних практик, забезпеченням чесності та справедливості у прийнятті автоматизованих рішень. Недотримання цих вимог може призвести до зниження рівня лояльності та небажання споживачів взаємодіяти з технологіями штучного інтелекту. Натомість відповідальне та етичне використання ШІ створює передумови для зміцнення репутації компаній, формування сталих відносин зі споживачами та підвищення рівня їхньої довіри.

6. Фактори маркетингового впливу на споживачів. Сутність складових цієї групи формується під впливом того, що інтелектуальні технології стають важливим інструментом формування нових моделей взаємодії між бізнесом і споживачами. Завдяки аналітиці великих даних ШІ дозволяє краще розуміти потреби й мотиви покупців, розробляти адаптивні комунікаційні стратегії, підвищувати ефективність рекламних звернень, ефективніше залучати увагу споживачів, формувати лояльність та оптимізувати ціноутворення. Водночас застосування інтелектуальних систем у маркетингу сприяє розвитку омніканальних підходів, що забезпечує цілісність взаємодії споживачів із брендом та підвищують рівень споживацької лояльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. McKinsey & Company. Report. June 14, 2023. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier# . Date accessed: 05 oct. 2025.
2. Bhagat, R., Chauhan, V., Bhagat, P. Investigating the impact of artificial intelligence on consumer's purchase intention in e-retailing. Foresight. *The journal of future studies, strategic thinking and policy*. 2023. 25(2). 249–263. https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0218
3. Filadelfo Teixeira Regis, C., Alves Rodas Vera, L. Artificial intelligence in marketing: a study on consumer vulnerability and AI. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*. 2025. 17(1). https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2025.v17i1.887

УДК 658.8:004.8

Іванова Лілія Омелянівна,
канд. екон. наук, доцент
Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-5125-0630

Вовчанська Ольга Михайлівна,
канд. екон. наук, доцент
Львівський торговельно-економічний університет
м. Львів, Україна
ORCID: 0000-0001-8005-345X

ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В МАРКЕТИНГУ ПІД ВПЛИВОМ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

Історично клієнтський досвід в маркетингу формувався через традиційні комунікації - особисті зустрічі, телефонні дзвінки та електронну пошту. Однак розвиток цифрових технологій та впровадження штучного інтелекту (ШІ) значно розширили цю взаємодію, інтегруючи складніші інструменти та методи для покращення клієнтського досвіду. Сучасні інструменти ШІ, зокрема чат-боти та віртуальні помічники, стали ключовими елементами маркетингових стратегій, забезпечуючи автоматизацію, персоналізацію та взаємодію з клієнтами в режимі реального часу. Впровадження цих інструментів ШІ в маркетингові стратегії ознакувало собою суттєвий зсув у способах взаємодії між брендами і споживачами. Чат-боти, розроблені для імітації людської розмови, забезпечують миттєві відповіді на запити клієнтів, виконують рутинні завдання та підтримують безперервну взаємодію на цифрових платформах. Віртуальні помічники розширюють ці функції, пропонуючи контекстне розуміння, управління завданнями та проактивні рекомендації. Обидві технології базуються на обробці природної мови (NLP) та машинному навчанні, що дозволяє створювати інтуїтивно зрозумілий і ефективний сервіс для клієнтів.

Вплив ШІ на клієнтський досвід в маркетингу визначається тим, що його інструменти забезпечують цілодобову підтримку без перерв, що сприяє своєчасному вирішенню запитів і підвищенню рівня задоволеності клієнтів. Персоналізація взаємодії є ключовою перевагою чат-ботів та віртуальних помічників в обслуговуванні клієнтів. Ці технології ШІ аналізують історію взаємодії та вподобання, адаптуючи відповіді та рекомендації до індивідуальних потреб, що сприяє побудові довготривалих відносин з брендом.

Масштабованість і доступність також є незамінною перевагою чат-ботів і віртуальних помічників, які здатні обробляти велику кількість одночасних запитів, зберігаючи якість обслуговування. Така масштабованість особливо цінна в години пік або під час рекламних заходів, коли запити клієнтів сильно зростають. Інтеграція інструментів ШІ в різні цифрові платформи - веб-сайти, соціальні мережі, мобільні додатки – забезпечує зручність і доступність для користувачів. Аналітика та оптимізація маркетингових стратегій є ще одною значною перевагою чат-ботів та віртуальних помічників. ШІ супроводжує клієнтів на всіх етапах покупки, від вибору товару до оплати, зменшуючи тертя та підвищуючи коефіцієнт конверсії. Окремо зазначимо, що застосування методів прогнозної аналітики на основі технологій ШІ дає змогу компаніям передбачати майбутні потреби та вподобання клієнтів, адаптуючи маркетингові стратегії до змін вподобань клієнтів та ринкових умов.

Інструменти ШІ генерують значний обсяг даних про взаємодію з клієнтами. Ці дані охоплюють різні аспекти поведінки клієнтів, включаючи типи запитів, час відповіді та частоту комунікацій. Окрім збору даних, інструменти ШІ відіграють значну роль у формуванні маркетингових стратегій. Аналіз даних дозволяє маркетологам ідентифікувати окремі сегменти клієнтів за поведінковими ознаками, що сприяє точнішому таргетингу та

підвищенню ефективності маркетингових кампаній. Цільові кампанії сильніше привертають увагу клієнтів та стимулюють залученість, позаяк точніше відповідають їх інтересам та потребам. Персоналізація пропозицій та комунікацій на основі аналізу даних є ще однією вагомою перевагою використання ШІ в маркетингу. Персоналізація підвищує релевантність комунікацій, роблячи їх привабливішими та ефективнішими. Вона також сприяє побудові міцніших відносин з клієнтами, позаяк персоналізована взаємодія демонструє глибше розуміння їхніх потреб та вподобань. Аналітика на основі даних безперечно дозволяє компаніям удосконалювати маркетингові стратегії сегментації клієнтів, точніше таргетувати та надсилати повідомлення, які відповідають конкретним характеристикам та інтересам кожного сегмента. Впроваджуючи ШІ в маркетинг компаніям важливо усвідомлювати, що розробка його інструментів має базуватися, по-перше, на глибокому розумінні очікувань споживачів; по-друге, безперешкодна інтеграція ШІ в бізнес-процеси компанії забезпечить узгодженість клієнтського досвіду; по-третє, повинен бути моніторинг та постійний аналіз ефективності для адаптації інструментів ШІ відповідно до змінних умов ринку.

Маркетингові дослідження демонструють безліч ситуацій галузевої трансформації клієнтського досвіду за допомогою технологій ШІ. Нова Пошта використовує чат-боти у Viber, Telegram та Facebook Messenger, які дозволяють клієнтам миттєво відстежувати посилки, знаходити відділення, оформлювати доставку та отримувати консультації без очікування. Monobank інтегрував віртуального асистента у свій мобільний додаток, який аналізує витрати, допомагає здійснювати фінансові операції та дає поради щодо управління коштами. ПриватБанк використовує чат-ботів для банківських операцій і консультацій, скорочує час на обслуговування та підвищує доступність послуг. Онлайн-ритейлер Rozetka застосовує чат-ботів для автоматизації консультацій, допомоги з оформленням замовлень і вирішення питань доставки. Чат-боти Укрзалізниці дозволяють купувати квитки, перевіряти розклад і отримувати актуальну інформацію про рейси, мінімізуючи людський фактор і час очікування. Інтеграція чат-ботів бренду H&M у мобільний додаток дозволяє отримувати стилістичні поради, знаходити одяг відповідно до трендів і оформлювати замовлення, створюючи ефект персонального стиліста. Domino’s Pizza використовує чат-ботів у Facebook Messenger, Slack та Alexa, для замовлення піци, відстеження доставки та повторення замовлень. Starbucks має віртуального баристу у мобільному додатку, який приймає замовлення, пропонує напої за вподобаннями клієнта та дозволяє оплатити онлайн. Віртуальний асистент освітньої платформи Duolingo спілкується з користувачами як персонаж, мотивує до навчання та створює гейміфікований досвід вивчення мови.

Як бачимо, впровадження технологій ШІ в маркетинг спричинило глибоку трансформацію клієнтського досвіду у різних галузях економіки. Чат-боти та віртуальні асистенти не лише покращують обслуговування, а й забезпечують персоналізацію, масштабованість та аналітичну підтримку. Їхнє використання дозволяє компаніям підвищити ефективність маркетингових стратегій, краще розуміти потреби клієнтів та адаптуватися до швидкозмінних умов ринку. Отже, можемо висновувати, що інтеграція чат-ботів і віртуальних асистентів у маркетинг є стратегічним напрямом до створення гнучкого, персоналізованого та ефективного клієнтського досвіду. Міжнародні та українські бренди демонструють, що ці технології ШІ не лише автоматизують обслуговування, а й формують нову культуру взаємодії - емоційно залучену, швидку та орієнтовану на потреби клієнта. Не виключено, що у майбутньому чат-боти стануть не просто інструментами, а повноцінними партнерами у побудові довіри між брендом і клієнтом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Храпкіна В., Сенелюк А. Персоналізація клієнтського досвіду в CRM-системах за допомогою технологій штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 94. № 3. С. 120–128. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.03.120

2. Козлов С. Використання штучного інтелекту в маркетингу URL: https://sergey-kozlov.com/uk/use-artificial-intelligence-in-marketing/

УДК 39.138+658.8:004.8(477)

Ілляшенко Наталія Сергіївна,
д-р екон. наук, професор
Сумський державний педагогічний університет імені А.С. Макаренка
м. Суми, Україна
ORCID: 0000-0002-1426-1215

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ

На сьогоднішній день штучний інтелект використовується в багатьох сферах життєдіяльності людини, починаючи від звичайних консультацій та пошуку інформації і закінчуючи активним застосуванням в професійній діяльності. Маркетинг в цьому контексті не є виключенням. На основі аналізу існуючих поглядів науковців на основні переваги штучного інтелекту в сфері його використання в маркетинговій діяльності [1-3] суб'єктів господарювання нами структуровано наступні його можливості:

1. Використання аналітичної функції штучного інтелекту з метою обробки великого масиву даних. Таким чином маркетологам залишається більше часу на подальше тлумачення отриманих результатів для складання звітів та надання рекомендацій.

2. Генерація ідей рекламних кампаній – штучний інтелект дозволяє розглянути велику кількість існуючих варіантів та сформувати найбільш оптимальні ідеї для проведення майбутніх маркетингових кампаній та інтенсифікація комерційних зусиль.

Автоматизація процесу створення контенту для проведення маркетингової комунікаційної політики.

3. Спрощення процесу комунікації зі споживачами через розробку та активне використання чат ботів – значно зменшує витрати часу маркетологів на типові звернення клієнтів, вирішення проблемних питань, скарг та пропозицій.

4. Підвищення персоніфікації через можливість розробки індивідуальних повідомлень для кожного споживача на основі аналізу інформації про минулі купівлі та взаємодії з товаровиробником.

5. Генерація лідів з метою формування бази потенційних клієнтів, складання найкращих пропозицій для них та інших контрагентів.

6. Використання можливостей штучного інтелекту розпізнавати зображення в мережі для пошуку візуального компоненту конкурентів, постачальників та інших контрагентів з метою економії часу та аналізу необхідної інформації.

7. Отримання більшого рівня персоніфікованої інформації про клієнтів через аналіз їх соціальних мереж та контенту відвідуваних сайтів.

В той же час слід зауважити, що штучний інтелект створює певні обмеження для маркетологів і головне з них пов'язане з сутністю роботи машин – відсутністю емоційного сприйняття, емпатії, розуміння принципів моралі та етики. Все це в певній мірі унеможливлює ухвалення рішень без залучення людей з метою врахування їх інтересів, потреб та запитів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Г.О. Тенденції розвитку технологій штучного інтелекту: економіко-правовий аспект. *Теорія і практика інтелектуальної власності*. 2019. No 3. С. 84–101. DOI: https://doi.org/10.33731/42019.175713

2. Батареєв В.В. Методи та системи штучного інтелекту. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2021. No 1 (293). С. 17–21. DOI: https://www.doi.org/10.31891/2307-5732-2021-293-1-17-21

3. Ліганенко, І., Боденчук, П., Москалюк, В. Штучний інтелект в цифровому маркетингу. *Трансформаційна економіка.* 2024. №2 (07). С. 33-38. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-6

УДК 658.818:004.9

Князєва Тетяна В'ячеславівна,
д-р екон. наук, професор
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7223-7013

Іваницька Анна Андріївна,
здобувачка першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
Державний торговельно-економічний університет
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ В ОБСЛУГОВУВАННІ КЛІЄНТІВ: ЕФЕКТИВНІСТЬ ЧАТ-БОТІВ ПОРІВНЯНО З МЕНЕДЖЕРАМИ

У сучасних умовах жорсткої конкуренції та динамічних трансформацій ринку маркетингові комунікації відіграють ключову роль у формуванні та підтриманні взаємовідносин із клієнтами. Високий рівень сервісного обслуговування, що становить невід'ємний елемент комунікаційної стратегії, істотно впливає на споживчу лояльність, показники утримання клієнтів та загальну ділову репутацію компанії. З огляду на активні процеси діджиталізації бізнес-середовища, особливої актуальності набуває питання оптимізації клієнтського сервісу шляхом інтеграції інноваційних технологій, зокрема чат-ботів. Такі програмні інструменти, які функціонують на основі штучного інтелекту та технологій обробки природної мови, розглядаються як ефективний засіб автоматизації рутинних звернень, оперативного надання інформації та зменшення витрат на операційну діяльність. Водночас традиційна модель комунікації, заснована на роботі кваліфікованого менеджера, зберігає статус еталонної завдяки персоналізованому підходу, здатності вирішувати складні, нетипові проблеми та формувати емоційний контакт із клієнтом. Це актуалізує науково-практичну дискусію щодо співвідношення ефективності чат-ботів та менеджерів у системі маркетингових комунікацій під час обслуговування клієнтів.

Важливо підкреслити відмінності між традиційними чат-ботами та чат-ботами, інтегрованими з технологіями штучного інтелекту (ШІ). Стандартні чат-боти функціонують на основі заздалегідь визначених сценаріїв і ключових слів, що обмежує їхню здатність відповідати лише на прості та прогнозовані запити. На противагу їм, чат-боти з ШІ демонструють вищий рівень розуміння та інтерпретації звернень клієнтів, що забезпечує більш релевантні та точні відповіді. Водночас вони потребують ретельнішого навчання та регулярного оновлення, а їхня розробка й упровадження потребують значно більших фінансових ресурсів [1]. Прикладами успішного застосування чат-ботів із ШІ є компанії L'Oreal, Sephora та Perfect Corp, які демонструють високий рівень задоволеності клієнтів. Водночас результати можуть варіюватися залежно від функціональних завдань, покладених на ботів. Зазначені компанії також практикують функцію переходу на живого менеджера, що дозволяє поєднувати переваги автоматизації з людським підходом.

Для оцінювання ефективності чат-ботів у взаємодії з клієнтами застосовується низка ключових метрик. Серед них особливе значення мають показник відсіву (частка користувачів, які залишили чат до завершення комунікації) та показник невідповідних відповідей (частка відповідей, що не відповідали запиту клієнта) [2]. Крім цього, вагомим індикатором є рівень автономності чат-бота, що вимірюється через показник успішного завершення звернень (Resolution Rate), який демонструє, яку частку запитів бот вирішив без залучення оператора. Високі значення цього показника безпосередньо свідчать про ефективність автоматизації та сприяють скороченню витрат на клієнтську підтримку. Додатково важливим є аналіз середнього часу обробки звернень (Average Handle Time), що дозволяє зіставити швидкість реагування чат-бота та менеджера й визначити економічну доцільність застосування таких технологій.

У добу, коли цифрова комунікація стала всеохопною, клієнти дедалі чутливіше сприймають різницю між взаємодією з людиною та алгоритмом. Користувачі швидко розпізнають шаблонний тон чат-бота, особливо якщо він не здатен коректно інтерпретувати складні нюанси запиту. Така сприйнятливість формує високі вимоги до якості обслуговування: відсутність персоналізованої та емпатичної відповіді часто трактується як прояв байдужості компанії. З метою збереження лояльності розробники прагнуть зробити комунікацію ботів максимально природною та «людиноподібною». Практичний досвід підтверджує, що використання голосових повідомлень у взаємодії з клієнтами в соціальних мережах і месенджерах стає чинником зміцнення довіри та підвищення конверсії. На відміну від безликих текстових відповідей, голосове повідомлення створює враження особистої уваги, що формує емоційний контакт та підкреслює значущість клієнта.

Водночас існують ситуації, де автоматизація стає критично необхідною. Це стосується обробки масштабних запитів, пікових навантажень або забезпечення цілодобової підтримки, коли жодна команда операторів не здатна забезпечити миттєву реакцію. Чат-боти гарантують оперативність і стандартизовану точність рутинних операцій, тоді як живі менеджери зосереджуються на складних і довірчих діалогах. Таким чином, автоматизація та людська взаємодія не протиставляються, а взаємодоповнюють одна одну.

Згідно з аналітикою глобальних трендів обслуговування клієнтів на 2025 рік від Kayako [3], майбутнє маркетингових комунікацій полягає у гібридному підході, де ефективність AI поєднується з емпатією людини. Статистика свідчить, що 84% споживачів спершу звертаються до опцій самообслуговування, а 74% використовують чат-ботів для простих запитів. Швидкість реакції є вирішальною: 60% клієнтів надають перевагу миттєвій відповіді бота, навіть якщо доведеться обирати між цим і очікуванням понад 15 хвилин на менеджера. Для забезпечення балансу компанії інтегрують ШІ як інструмент підтримки операторів: застосування AI скорочує середній час відповіді на 19%, дозволяючи менеджерам зосередитися на нетипових завданнях і виконувати роль AI-доповнених експертів[4].

Отже, гібридна модель, що поєднує чат-ботів на базі штучного інтелекту та людську підтримку, ефективно інтегрує переваги обох підходів. Вона забезпечує масштабованість, миттєву реакцію та зниження витрат на рутинні звернення, водночас зберігаючи унікальну здатність менеджерів створювати автентичний емоційний зв’язок, що є вирішальним чинником формування довіри, лояльності та зростання конверсії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Капраль О. Р., Велика М. Б. Роль чат-ботів в епоху діджиталізації. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2023. № 3(82). С. 53–58. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.7.
2. Ольховська О. В., Олексійчук Ю. Ф., Кошова О. П., Черненко О. О., Бойко О. А. Розробка Telegram чат-бота для надання технічної підтримки у галузі туристичних послуг. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2024. № 6. С. 35–44. DOI: https://doi.org/10.32782/tnv-tech.2023.6.5.
3. Чат-боти vs. Живі менеджери: коли ШІ покращує клієнтський сервіс, а коли – шкодить. *Vadym.ai*. 2025. 07 квітня. URL: https://vadym.ai/blog/tpost/psaubztes1-chat-boti-vs-zhiv-menedzheri-koli-sh-pok (дата звернення: 26.09.2025).
4. Customer Service Live Chat Trends in 2025: A Global Outlook. *Kayako*. URL: https://kayako.com/blog/customer-service-live-chat-trends/ (дата звернення: 26.09.2025).

УДК 339.138

Ковальова Марина Олександрівна,
асистент
ННІ «Український державний хіміко-технологічний університет» УДУНТ
м. Дніпро, Україна
ORCID: **0000-0001-6705-3316**

Ковальов Вадим Віталійович,
здобувач першого (бакалаврського) ступеня вищої освіти
ПЗВО Дніпровський технологічний університет «ШАГ»
м. Дніпро, Україна

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В МАРКЕТИНГУ: МОЖЛИВОСТІ ТА ПЕРЕВАГИ, НЕДОЛІКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ, РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ БІЗНЕСУ

Штучний інтелект (ШІ) вже не є чимось новим, якщо говорити про оновлені маркетингові стратегії в сучасному світі бізнесу. Звіт McKinsey показує, що трохи більше двох третин фірм у всьому світі застосовують штучний інтелект для аналізу поведінки клієнтів, персоналізації їхньої взаємодії та оптимізації своїх витрат [1]. Незважаючи на те, що існує передовий технологічний процес, штучний інтелект не може бути застосований скрізь як панацея – це сильно залежить від якості даних і деяких етичних міркувань. Крім того, це не передбачає справжньої творчості. Таким чином, фундаментальним стає пошук балансу між тим, наскільки потужним або обмеженим може бути штучний інтелект у маркетингу з використанням результатів академічних досліджень і практики реального життя.

Можливості та переваги штучного інтелекту в маркетингу:

а) Персоналізація та прогнозування: система аналізує мільйони фактів даних негайно вчасно, щоб підготувати індивідуальні пропозиції для кожного клієнта. Наприклад, Netflix застосовує алгоритми рекомендацій на основі історії переглядів та інших дивних факторів, таких як час доби та тривалість сеансу. Це дозволяє їм збільшити утримання передплатників на 20-30%. Таким же чином Amazon використовує штучний інтелект у своїй логістиці продуктів, прогнозуючи потреби, щоб забезпечити оптимізацію часу в логістиці та економію витрат на зберігання1;

б) Автоматизація маркетингу: у більшості випадків ШІ виконує рутинні завдання. Sephora реалізувала віртуального помічника ШІ. Додаток перевіряє фотографії користувача та рекомендує товари. Це збільшило конверсію глядача в покупця на 11%, а також збільшило середній чек покупок;

в) Швидко приймає рішення на основі аналізу великих даних за допомогою інструментів штучного інтелекту для аналітиків даних: інструмент Julius AI надає інтелектуальну допомогу аналітику даних у інтерпретації, аналізі та візуалізації складних даних інтуїтивно та зрозуміло. Coupler полегшує керування робочим процесом у сфері маркетингу, фінансів та операцій, об’єднуючи такі інструменти, як Airtable, HubSpot, QuickBooks, Facebook Ads, DataLab — це ноутбук на базі штучного інтелекту, створений, щоб полегшити та пришвидшити перетворення даних у значущі ідеї, тоді як Microsoft PowerBI дозволяє своїм користувачам створювати моделі машинного навчання, окрім використання інших функцій ШІ для аналізу, т.д.[5]

г) Зниження операційних витрат завдяки автоматизації.

д) Підвищення рентабельності інвестицій маркетингових компаній: це коефіцієнт повернення інвестицій, який показує, наскільки успішним і прибутковим є бізнес-проект.

Основними недоліками використання штучного інтелекту в бізнесі, окрім переваг, є упередженість алгоритму. Якщо модель навчається на упереджених даних, вона може легко підхопити та дискримінувати певні групи. Наприклад, у 2018 році Amazon був змушений скасувати проект ШІ для відбору резюме через системну дискримінацію жінок. Крім того,

проблема «чорної скриньки»: багато моделей ШІ важко інтерпретувати, що суперечить вимогам Загального регламенту про захист даних (GDPR) щодо «права на пояснення». Також, етичні та правові ризики: порушення конфіденційності може призвести до штрафів до 4% глобального обороту компанії [4].

Що стосується обмежень ШІ, то тут головним показником є обмежена креативність: штучний інтелект не здатен створювати емоційні зв'язки або розуміти культурний контекст, як це робить людина. Людина здатна більш емоційно заглибитися в проблему або роботу з клієнтом, тому вона може видати більш цікаве, а незапрограмоване рішення.

Найефективніші маркетингові стратегії сьогодні будуються не на основі повної автоматизації, а на поєднанні людини та штучного інтелекту. В такій моделі співпраці штучний інтелект відповідає за аналіз даних, сегментацію та прогнозування, а людина приймає стратегічні рішення, забезпечує креативність та етичність запропонованих рішень. Наприклад, Coca-Cola використовує ШІ для аналізу соціальних медіа, але фінальні рішення щодо кампаній приймають маркетологи, які враховують емоційний та культурний контекст [3]. Цей підхід робить акцент на взаємодії людського мислення та аналізу алгоритмів.

Таким чином, на основі аналізу можливостей та ризиків використання штучного інтелекту в маркетингу, можна сформулювати наступні рекомендації для бізнесу:

- не використовувати ШІ «заради технології»: штучний інтелект потрібно застосовувати для вирішення конкретної бізнес-проблеми (наприклад: низький відсоток перетворення відвідувачів сайтів або магазинів у покупців, високий відтік клієнтів);
- приймати рішення у змішаному форматі: алгоритми повинні підтверджуватися людським судженням, особливо в стратегічних або емоційно чутливих кампаніях;
- інвестувати в якість даних: дані повинні бути повні, актуальні, репрезентативні та вільні від системних упереджень, потрібно регулярно перевіряти Datамережі на правдивість і чіткість даних;
- слід відмовитися від ШІ у високочутливих сферах, якщо не можна гарантувати прозорість або етичність: наприклад, в фінансах, охороні здоров'я або працевлаштуванні, помилка алгоритму може мати серйозні наслідки;
- необхідно навчати маркетингові команди працювати з ШІ: ефективність технології залежить не лише від моделі, а й від здатності команди її інтерпретувати та впроваджувати.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом, що трансформує маркетинг, але його застосування має як значні переваги, так і суттєві обмеження. Ключ до успіху - не в заміні людини, а в її доповненні технологіями. Гібридні системи «людина + ШІ» забезпечують не лише ефективність, а й етичну відповідальність, що є критичним у сучасному регулярному середовищі. Розвиток маркетингу полягає в поєднанні людської і технологічної складових, а не в заміні одна одної.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michael Chui «Стан штучного інтелекту (ШІ) у 2023 році: рік прориву генеративного ШІ», McKinsey & Company. The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year | McKinsey
2. Carlos A. Gomez-Uribe, Neil Hunt «The Netflix Recommender System: Algorithms, Business Value, and Innovation» ACM Transactions on Management Information Systems (TMIS) (2016), Volume 6, Issue 4, Article No.: 13, P. 1–19. https://doi.org/10.1145/2843948
3. David Adebayo «From Formulations to Marketing: How Beauty Brands Are Using AI» CoFirework (2023). URL: https://firework.com/blog/beauty-brands-using-ai
4. В'ячеслав Юренко «Штучний інтелект у маркетингу: переваги та ризики використання генеративних моделей для створення контенту та поліпшення взаємодії з клієнтами.» Cases.media (2023). URL: https://cases.media/article/shtuchnii-intelekt-u-marketingu-perevagi-ta-riziki-vikoristannya-generativnikh-modelei-dlya-stvorennya-kontentu-ta-polipshennya-vzayemodiyi-z-kliyentami
5. Алекс МакФарланд «10 найкращих інструментів ШІ для аналітиків даних» Unite.AI (2022). URL: https://www.unite.ai/uk/ai-tools-data-analysts

УДК 339.138

Коростова Ірина Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»
м. Дніпро, Україна
ORCID: 0000-0002-5539-4620

ОБМЕЖЕННЯ ТА ВИКЛИКИ ШІ У МАРКЕТИНГУ

У сучасному цифровому середовищі штучний інтелект (ШІ) стрімко трансформує різні галузі, зокрема маркетинг. Завдяки здатності аналізувати великі обсяги даних, автоматизувати процеси та здійснювати глибоку персоналізацію, ШІ відкриває нові можливості для ефективнішої взаємодії з клієнтами. Однак попри численні переваги, широке впровадження технологій штучного інтелекту у маркетингову діяльність супроводжується низкою серйозних викликів та обмежень.

Серед основних проблем — етичні дилеми, пов'язані з обробкою персональних даних, ризики алгоритмічної упередженості, непрозорість моделей машинного навчання та труднощі з інтеграцією ШІ в існуючі бізнес-процеси. Крім того, застосування ШІ потребує високоякісних даних і значних інвестицій, що обмежує доступ до цих технологій для малого та середнього бізнесу.

Платформи на основі штучного інтелекту стали більш поширеними але існує багато проблем із використанням штучного інтелекту для маркетингу.

Одним із ключових викликів впровадження штучного інтелекту (ШІ) у маркетингову практику є дотримання етичних норм і правових регламентів. Обробка персональних даних споживачів потребує високого рівня прозорості, згоди та безпеки. У багатьох країнах діють жорсткі норми, зокрема Загальний регламент захисту даних (GDPR) в ЄС та аналогічні закони у США, Канаді, Великій Британії. Нехтування цими вимогами може призвести до юридичних санкцій і втрати довіри з боку клієнтів. Також актуальним є питання етичного використання даних — наприклад, чи припустимо відстежувати поведінку споживача без його відома [1].

Багато алгоритмів ШІ, зокрема на базі глибокого навчання, є «чорними скриньками», тобто системами, рішення яких не завжди зрозумілі навіть для їхніх розробників. Така непрозорість викликає сумніви щодо надійності та справедливості маркетингових рішень, наприклад, у сфері автоматичного таргетингу реклами або встановлення цін. Верифікація й аудит таких рішень є складними, що ускладнює відповідальність компаній за наслідки [2].

Алгоритми ШІ залежать від даних, на яких вони навчалися. Якщо ці дані містять викривлення або історичну упередженість, то система відтворює і навіть посилює ці проблеми. У маркетингу це може призвести до дискримінаційної реклами — наприклад, коли певні товари частіше показуються одній статі або расовій групі. Дослідження у сфері охорони здоров'я показало, як навіть високотехнологічні системи можуть бути расово упередженими. У бізнесі такі приклади не рідкість, особливо у великих кампаніях із автоматизованим таргетингом [3].

Ефективність систем ШІ напряму залежить від якості даних. Неточна, застаріла або неповна інформація призводить до неправильних прогнозів та помилкових рішень [1]. Окрім того, збирання, очищення та зберігання даних є дороговартісними та трудомісткими процесами [3]. Це створює бар'єри для впровадження ШІ в малих і середніх компаніях, які не мають необхідних ресурсів для роботи з великими обсягами даних.

Попри зростання можливостей генеративного ШІ (наприклад, ChatGPT чи DALL·E), ці системи досі не здатні повною мірою замінити людську креативність і емоційну глибину. У сфері маркетингу, де велике значення мають емоційні меседжі, культурні контексти та нестандартні ідеї, ШІ часто обмежується повторенням шаблонів [4]. Він не може інтуїтивно відчути тонкі психологічні нюанси цільової аудиторії, що знижує ефективність креативних кампаній.

Впровадження ШІ у маркетингову стратегію компанії часто супроводжується технічними та організаційними викликами. Це включає необхідність оновлення IT-інфраструктури, інтеграції нових платформ з існуючими CRM-системами, а також навчання персоналу [1]. У деяких випадках працівники можуть опиратися таким змінам через страх втратити роботу або через брак технічної компетенції.

Штучний інтелект — одна з найдинамічніших сфер сучасної науки і техніки. Технології, які сьогодні здаються передовими, можуть втратити актуальність уже за кілька місяців [2]. Це створює ризики для компаній, які інвестують у рішення, що швидко застарівають. Постійна потреба в оновленні знань, інструментів та стратегій вимагає від бізнесу високого рівня адаптивності [1].

Застосування штучного інтелекту у маркетингу є потужним інструментом, що здатен підвищити ефективність бізнес-процесів, поліпшити взаємодію з клієнтами та забезпечити конкурентні переваги. Проте аналіз показує, що на шляху до повноцінного використання ШІ існують суттєві обмеження, які не можна ігнорувати.

По-перше, етичні та правові питання щодо використання персональних даних вимагають чіткої регламентації і відповідального підходу з боку компаній. По-друге, алгоритмічна непрозорість і можливі упередження в даних ставлять під сумнів об'єктивність рішень, що приймаються на основі ШІ. Також слід враховувати технічні та організаційні складнощі впровадження, потребу в кваліфікованих фахівцях і високі витрати на технології.

Таким чином, для ефективного використання ШІ в маркетингу необхідне не лише технічне забезпечення, а й стратегічне планування, дотримання етичних принципів, а також активний розвиток нормативно-правової бази. Лише за таких умов можливе створення сталих і безпечних маркетингових практик на основі штучного інтелекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Винокуров, Ю. С. Штучний інтелект у маркетингу: перспективи та ризики застосування / Ю. С. Винокуров // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2022. № 4. С. 35–44.
2. Gartner. Top Trends in Data and Analytics for 2022: Artificial Intelligence Governance. – Gartner Report. 2022. Access mode: https://www.gartner.com/en/documents/4001234
3. Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. *Journal of Advertising Research*. 2018. Vol. 58(3). P. 263–267.
4. Костенко, А. В. Етичні виклики використання штучного інтелекту в цифровому маркетингу. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2023. № 2(60). С. 78–83.

УДК 658.8:004.8:004.738.5

Мальчик Мар'яна Василівна,
д-р екон. наук, професор
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна
ORCID ID: 0000-0002-0917-191X

Созонюк Тарас Володимирович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Національний університет водного господарства та природокористування,
м. Рівне, Україна
ORCID ID: 0009-0006-3719-5958

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ В ОМНІКАНАЛЬНОМУ ІТ-РИТЕЙЛІ: БАЛАНС ВИМІРЮВАЛЬНОЇ ТОЧНОСТІ ТА КОНФІДЕНЦІЙНОСТІ ДАНИХ

Штучний інтелект (ШІ) відіграє значиму роль у маркетингу роздрібних ІТ-товарів, допомагаючи ритейлерам оптимізувати досвід клієнтів та бізнес-результати. В омніканальному ІТ-ритейлі ШІ дає змогу об'єднати дані з різних точок контакту та забезпечити персоналізовану комунікацію з покупцем. Це відкриває нові можливості: від точної аналітики до автоматизації рекламних кампаній, але також створює низку обмежень, пов'язаних із приватністю даних. Маркетологи повинні шукати баланс між глибиною аналізу даних за допомогою ШІ (для максимально точного таргетингу та оцінки ефективності) та необхідністю дотримуватися вимог захисту персональних даних клієнтів.

Виходячи з окресленого контексту, розглянемо, які саме інструменти та механізми ШІ забезпечують підвищення точності вимірювання даних й ефективності омніканального маркетингу в ІТ-ритейлі.

ШІ дає змогу аналізувати великі масиви даних про поведінку покупців та автоматично знаходити приховані закономірності. Поєднання Customer Data Platform (CDP) та алгоритмів ШІ забезпечує адаптацію повідомлень під наміри споживача. Наприклад, ШІ-модуль може аналізувати пошукові запити користувачів і автоматично підбирати релевантні рекламні повідомлення.[1] Таким чином, бізнес формує індивідуальний досвід для покупця на всіх каналах, що підвищує залученість і лояльність аудиторії. Попит на персоналізацію високий: близько 71% споживачів очікують персоналізованих взаємодій, а приблизно 76% дратуються, коли їх бракує.[5]

Інструменти на основі ШІ здатні прогнозувати майбутню поведінку споживачів і ринкові тренди. Для ритейлерів це означає можливість передбачити зміни попиту, оптимізувати ціноутворення і запаси товарів, а також виявляти клієнтів з високим потенціалом до повторних покупок або відтоку. Такі системи можуть, наприклад, розрахувати ймовірність покупки того чи іншого товару конкретним сегментом клієнтів і автоматично запускати відповідні кампанії (email-розсилки, показ таргетованої реклами тощо). Платформи як Meta Ads використовують алгоритми машинного навчання для оптимізації показу оголошень та підбору креативів під аудиторію. Це знімає частину навантаження з маркетологів і підвищує ефективність. Витрати спрямовуються тільки на найбільш зацікавлених користувачів, що доведено збільшує конверсії та продажі [2]. За рахунок таких можливостей підприємства з продуманою багатоканальною стратегією досягають істотних бізнес-результатів: наприклад, сильна омніканальна інтеграція сприяє утриманню до 89% клієнтів (проти 33% у підприємств зі слабкою присутністю в різних каналах) та значно підвищує ймовірність повторних покупок завдяки персоналізованому досвіду.[3]

Водночас розширення вимірювальних практик на основі ШІ неминуче супроводжується регуляторними, етичними та технічними ризиками, що зумовлює потребу проаналізувати обмеження та виклики.

Маркетологи повинні отримувати явну згоду користувача на обробку його даних, забезпечувати можливість відмови від відстеження та прозоро пояснювати, як і з якою метою використовується зібрана інформація. Недотримання цих норм загрожує не тільки штрафами, а й підривом довіри споживачів. Відтак, принцип "privacy by design" стає обов'язковим при розробці ШІ-рішень: бізнеси мають інтегрувати механізми захисту даних та керування згодами користувачів у свої маркетингові платформи з самого початку.[4] Персоналізація на основі ШІ хоч і покращує досвід клієнта, але піднімає значні побоювання щодо порушення приватності: роздрібні мережі оперують величезними масивами даних, часто особистого характеру, щоб прогнозувати потреби та вподобання клієнтів. Існує тонка межа між корисною персоналізацією і надмірним стеженням за користувачем, яку маркетологам важливо не переступити. Репутаційні скандали (наприклад випадок з компанією «Target», що на основі покупок лосьйону і вітамінів спрогнозувала вагітність юної клієнтки, і надіслала їй рекламу товарів для немовлят раніше, ніж вона сама повідомила про це) показують, наскільки гостро стоїть питання етики. Тому бізнеси мають впроваджувати етичні стандарти використання ШІ: забезпечувати прозорість (пояснювати клієнтам, які дані збираються і навіщо) та контроль з боку користувача (надавати можливість керувати своїми даними і відмовитися від їх збору)[1].

Ще одним викликом є складність впровадження ШІ-рішень у практику підприємства. По-перше, необхідно подолати фрагментованість даних: часто інформація про клієнтів розпорошена між різними системами (CRM, веб-аналітика, POS-термінали в магазинах тощо). Інтегрувати ці джерела в єдину платформу часом складно.[6] По-друге, самі алгоритми ШІ вимагають якісних даних, адже якщо дані будуть неточними чи неактуальними, то результати моделювання можуть мати похибки. По-третє, не всі підприємства мають достатньо компетенцій і коштів для реалізації повномасштабних ШІ-проєктів. Потрібні інвестиції в IT-інфраструктуру та кваліфіковані кадри (від аналітиків даних до Data Science-інженерів).

Нижче в узагальненій формі наведено приклади того, як конкретні маркетингові інструменти, що використовують ШІ, реалізують можливості та обмеження в умовах омніканального IT-ритейлу.

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз інструментів ШІ щодо вимірювання ефективності та управління приватністю даних в IT-ритейлі (розроблено авторами)

Інструмент	*Переваги ШІ*	*Питання приватності даних*	*Виклики*
Meta Ads (Facebook/ Instagram)	Алгоритмічна оптимізація охоплення, ставок і креативів; modeled conversions для заповнення прогалин; конверсійний API для омніканальних сигналів.	Агреговані/знеособлені вимірювання; налаштування обмежень відстеження; контроль користувача над персоналізацією.	Менша гранулярність звітів; залежність від якості сигналів 1-ї сторони; потреба в коректному налаштуванні подій.
Google Analytics 4	ML-моделювання взаємодій/конверсій; предиктивні аудиторії; єдина модель даних для веб/додатку/офлайн-імпорту.	Privacy-by-design (без зберігання IP, Consent Mode, агреговані моделі).	Моделі працюють за достатнього обсягу/якості даних; не всі розрізи доступні на рівні користувача.
CDP (Adobe, Tealium, Bloomreach)	Уніфікація даних, 360°-профілі, тригерні комунікації в реальному часі, CLV/відтік.	Централізоване керування згодами, політики мінімізації, маскування/псевдонімізація.	Високі вимоги до безпеки; вартість і складність впровадження; ризик «зайвого» збору даних.

ШІ підсилює аналітику й персоналізацію, але точність вимірювання неминуче обмежується рамками приватності. З одного боку, омніканальні ритейлери IT-сфери прагнуть максимального охоплення та персоналізації. ШІ надає їм інструменти для аналізу поведінки клієнтів на всіх каналах для точного прогнозування результатів кампаній. З іншого боку, суспільство і регулятори вимагають дедалі більшого контролю над персональною інформацією, що обмежує традиційні методи відстеження. Поточна практика показує, що знайти золоту середину можливо: індустрія переходить до рішень, коли агреговані дані та інкрементальний підхід до вимірювань дозволяють оцінити вплив маркетингу без

використання ідентифікаційних даних. На нашу думку, оптимальною стратегією є моделювання там, де спостереження неможливе та побудова процесів навколо прозорої згоди зі споживачами. Процеси «навколо згоди» включають: гранулярний механізм згоди за цілями обробки (аналітика, персоналізація, реклама), легке відкликання, прозорі пояснення цілей, а також технічну оркестрацію згоди між системами. Дані зберігаються рівно стільки, скільки потрібно для визначених бізнес-цілей. Для офлайн-ритейлу (наприклад, імпорт конверсій з кас) використовуються хешовані ідентифікатори лише за згоди клієнта та в межах узгоджених прав доступу. У такій рамці ШІ підсилює точність аналітики без порушення принципів приватності, а прозора згода стає не формальністю, а керівним механізмом усієї вимірювальної екосистеми.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Predictive Analytics in Retail: Driving Omnichannel Personalization Without Compromising Privacy – HGS. DOI: https://hgs.cx/blog/predictive-analytics-in-retail-driving-omnichannel-personalization-without-compromising-privacy/
2. Uncovering the Power of Omnichannel Retail Media. Skai. URL: https://skai.io/blog/omnichannel-retail-media/
3. Omnichannel Marketing Trends 2025: The Impact of AI on Customer Experience and Retail– SuperAGI. DOI: https://superagi.com/omnichannel-marketing-trends-2025-the-impact-of-ai-on-customer-experience-and-retail/
4. CDPs and Hyper-Personalization: A Game Changer or Just More Data Overload?. URL: https://www.cmswire.com/customer-data-platforms/are-customer-data-platforms-the-missing-link-to-omnichannel-marketing-success/
5. The value of getting personalization right—or wrong—is multiplying. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying?utm_source=chatgpt.com
6. Мар'яна Василівна Мальчик, Тарас Володимирович Созонюк. "Рефлексивні методи управління як основа для персоналізації CRM-маркетингу", матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції “Сучасні проблеми моделювання соціально-економічних систем”.

УДК 347.11

Овчаренко Тетяна Сергіївна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-0000-0671

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПЛАТФОРМ ТА БІЗНЕС-АНГЕЛІВ НОВОГО ПОКОЛІННЯ

Стрімка цифровізація глобальної економіки суттєво трансформувала моделі ведення бізнесу, доступ до фінансування та механізми залучення інвестицій. Однією з ключових змін останнього десятиліття стало зростання ролі цифрових платформ у венчурному фінансуванні та становленні нових механізмів взаємодії між стартапами та інвесторами. Якщо традиційні форми венчурного капіталу базувалися на обмеженому колі закритих фондів і приватних інвесторів, то цифрові платформи відкрили можливості для широкого кола учасників, включно з приватними інвесторами, бізнес-ангелами, корпораціями та навіть непрофесійними користувачами, які отримали шанс брати участь у фінансуванні інноваційних проєктів. Таким чином, цифрові інвестиційні платформи стали не просто інструментом залучення коштів, а новою інфраструктурою венчурного ринку, що формує нові правила та створює додану цінність за рахунок специфічного механізму - мережевого ефекту. Важливим елементом успішності цифрових платформ виступає їх здатність створювати та підтримувати мережеві ефекти. Мережеві ефекти створюють низку нових викликів. З одного боку, вони забезпечують швидке масштабування, а з іншого - підсилюють ринкову концентрацію, коли кілька домінуючих платформ отримують монопольні переваги. Це актуалізує питання регулювання, безпеки інвестицій, захисту персональних даних та боротьби з асиметрією інформації. Учасники ринку стикаються з тим, що ризики, традиційно властиві венчурному капіталу - високі рівні невизначеності, низька передбачуваність результатів, складність оцінки продукту або команди - у цифровому середовищі можуть як посилюватися, так і згладжуватися за рахунок цифрової аналітики та обробки великих даних.

У цих умовах ключовим фактором конкурентоспроможності платформ стає якість управління даними, алгоритмами та взаємодіями користувачів. У сучасних умовах розвитку економіки залучення інвестицій стало можливим не лише через традиційні фінансові установи або приватні інвестиційні фонди. Поява цифрових платформ створила можливість для широкого кола учасників економічної діяльності - як підприємців, так і приватних інвесторів - отримувати доступ до інвестиційних процесів у зручному, дистанційному та автоматизованому форматі.

Цифрові інвестиційні платформи - це спеціалізовані онлайн-системи, що забезпечують взаємодію між стартапами, інвесторами, експертами та іншими учасниками ринку, створюючи єдине середовище для збирання та управління інвестиціями. Еволюція таких платформ пройшла кілька етапів. Спочатку вони виникли як майданчики для збирання коштів на реалізацію окремих проєктів, де кожен користувач міг підтримати ідею невеликим внеском. Згодом платформи перетворилися на повноцінні інвестиційні системи з розвиненим функціоналом: рейтинговими механізмами, системами оцінювання ризиків, аналітичними модулями, можливістю автоматичного розподілу коштів між кількома проєктами та зручним доступом до статистики. У підсумку цифрові платформи стали частиною нової інфраструктури венчурного ринку, де ключовим активом є не лише гроші, а й інформація, аналітика, накопичені дані та мережеві взаємодії між учасниками.

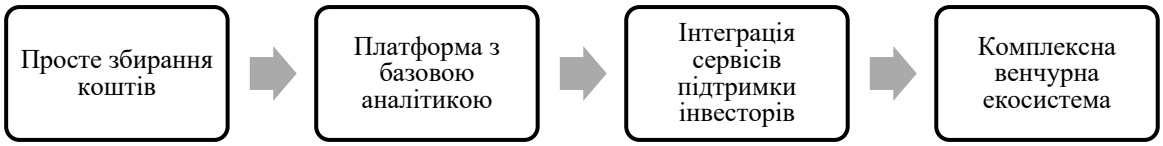


Рис. 1 – Етапи еволюції цифрових інвестиційних платформ

Джерело: [1,2,4]

Цифрові платформи у сфері венчурного інвестування можна класифікувати за різними ознаками: за цільовим призначенням, за типом взаємодії, за механізмом фінансування та за категорією учасників. Найпоширеніші види включають [3,6]:

1. Краудінвестингові платформи (забезпечують залучення коштів від великої кількості користувачів, кожен з яких може інвестувати невелику суму. У цьому випадку інвестори, залежно від законодавства, часто отримують частку у компанії або іншу форму винагороди).
2. Платформи для взаємного кредитування (на таких майданчиках фізичні особи можуть надавати кошти підприємцям у вигляді позик з визначеною процентною ставкою. Це створює альтернативу банківському кредитуванню та часто забезпечує нижчу вартість запозичення).
3. Платформи для пошуку інвестиційних партнерів та стартапів (такі системи виконують роль каталогу інвестиційних пропозицій, аналітичного середовища та засобу комунікації між інвесторами й підприємцями. Часто платформи включають експертні оцінки та інструменти відбору перспективних проєктів.
4. Платформи на основі технологій розподіленого реєстру (блокчейну). Вони забезпечують децентралізований спосіб залучення коштів, мають прозорий облік угод та високу автоматизацію процесів. Такі системи особливо актуальні для міжнародних проєктів.

Кожен тип платформ має власні переваги і виконує конкретну функцію у венчурній інфраструктурі. На відміну від традиційних методів залучення капіталу, вони забезпечують легший старт для молодих підприємств та розширюють можливості для інвесторів

.

Таблиця 1 – Порівняння традиційного та цифрового венчурного інвестування

Критерій	*Традиційне інвестування*	*Цифрові платформи*
Доступ до фінансування	Обмежене коло інвесторів	Можуть брати участь усі бажаючі
Швидкість угод	Від кількох тижнів до місяців	Від кількох хвилин до кількох днів
Мінімальна сума інвестицій	Висока	Низька
Географія	Переважно локальна	Міжнародна
Інструменти контролю	Особистий контакт	Статистика, рейтинги, автоматизований моніторинг

Джерело: складено автором на основі[1, 5, 6].

Поширення цифрових платформ у венчурному інвестуванні пояснюється низкою переваг, які визначають їх конкурентність у порівнянні з класичними джерелами фінансування: інвестування перестало бути привілеєм великих капіталів. Користувачі можуть інвестувати невеликі суми та формувати диверсифікований інвестиційний портфель; більшість операцій проходить автоматизовано, що скорочує витрати на юридичний супровід, експертизу і посередників; подача заявки, оцінювання проєкту, рішення про інвестування та подальший контроль відбуваються онлайн; стартапи можуть отримувати кошти від інвесторів з різних регіонів світу, що розширює їх можливості для розвитку; платформи надають користувачам доступ до статистики, рейтингів, оцінок експертів, відкритих фінансових звітів, рекомендацій та інтегрованих інструментів аналізу; стартапи змагаються за увагу інвесторів, що стимулює їх готувати якісніші бізнес-моделі, прототипи продуктів і стратегії розвитку.

Таким чином, цифрові інвестиційні платформи створюють середовище, в якому виграють усі сторони: стартапи отримують фінансування, інвестори - зручний доступ до нових можливостей, а ринок у цілому - вищу прозорість та ефективність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шпомер Т. О., Кіронда І. М., Терещук Д. В. Розвиток цифрових платформ для залучення інвестицій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 2(42). С. 38–49. DOI: https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-2(42)-38-49 (дата звернення: 20.09.2025).
2. Яка різниця між STO та ICO? Роз'яснення концепції токенів безпеки та значення STO Monolith Law Magazine. URL: https://monolith.law/uk/it/sto-securitytoken. (дата звернення: 20.09.2025).
3. Топ українські ангел-інвестори. *Ucluster*. URL: https://ucluster.org/shkola-startapiv/top-ukrainski-angel-investory/ (дата звернення: 21.09.2025).
4. Angel Investor Statistics 2025: Data-Driven Insights for Entrepreneurs. *CoinLaw*. URL: https://coinlaw.io/angel-investor-statistics/ (date of access: 30.09.2025).
5. Arsalan Sajid. *Startup Funding Stages You Should Know About*. URL: https://www.cloudways.com/blog/startup-funding-stages/ (date of access: 24.09.2025).
6. The Evolution of Angel Investing: From Past to Present. *Business Angel Institute*. URL: https://businessangelinstitute.org/blog/2023/12/21/the-evolution-of-angel-investing-from-past-to-present/ (date of access: 30.09.2025).
7. The Role of Business Angels in the Early-Stage Financing of Startups: A Systematic Literature Review. *MDPI*. URL: https://www.mdpi.com/2076-3387/14/10/247 (date of access: 30.09.2025).
8. Who are they and what role do they play? | BBVA Spark. *BBVA Spark*. URL: https://www.bbvaspark.com/en/news/who-what-role-business-angels-growth-startups/ (date of access: 30.09.2025).

УДК 004.8:004.738.5:339.138

Решетнікова Ольга Валеріївна,
канд. екон. наук
Полтавський державний аграрний університет
м. Полтава, Україна
ORCID: 0000-0001-7666-5728

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

Сучасний етап розвитку маркетингу характеризується активною інтеграцією цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту (ШІ), у процеси комунікації зі споживачами. Соціальні мережі стали ключовим каналом взаємодії брендів та аудиторії, де ШІ відкриває нові можливості для персоналізації та ефективності маркетингових стратегій. Зростання обсягів даних, диджиталізація та зміни споживчої поведінки формують потребу у використанні інтелектуальних інструментів для аналізу, прогнозування та автоматизації маркетингових рішень. Використання штучного інтелекту (ШІ) у маркетингових комунікаціях відкриває нові можливості для аналізу поведінки споживачів, персоналізації контенту, прогнозування реакцій аудиторії та підвищення ефективності рекламних кампаній. Алгоритми машинного навчання здатні обробляти великі масиви даних, виявляти приховані закономірності та формувати рекомендації, які раніше були недосяжними для традиційних методів маркетингового аналізу. Актуальність даної теми обумовлена тим, що в умовах цифрової трансформації бізнесу саме інтеграція технологій штучного інтелекту у процес управління маркетинговими комунікаціями в соціальних мережах стає ключовим фактором стратегічного розвитку підприємств.

Проблематика застосування штучного інтелекту в маркетингових комунікаціях у соціальних мережах викликає все більший науковий та практичний інтерес. У працях зарубіжних і вітчизняних дослідників простежується тенденція до розширення меж використання цифрових технологій у сфері маркетингу. Зокрема, значна увага приділяється вивченню можливостей персоналізації контенту за допомогою алгоритмів машинного навчання [1, 2]. Зокрема, у статті І. Пономаренка та А. Красулі [3, с. 125], доведено ефективність використання алгоритмів машинного навчання для персоналізації комунікацій, підвищення рівня лояльності користувачів та створення гнучких маркетингових стратегій, здатних забезпечити конкурентні переваги підприємствам у цифровому середовищі. Голуб В. [4] обґрунтовує, що інтеграція ШІ в маркетингові стратегії дозволяє значно підвищити точність прогнозування поведінки споживачів і моделювання ринкових умов. Незважаючи на значний інтерес дослідників і практиків до цього напряму, потребує подальшого вивчення питання ефективності застосування ШІ, оцінки його впливу на поведінку споживачів та формування конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Використання штучного інтелекту у сфері маркетингових комунікацій у соціальних мережах має комплексний вплив на ефективність взаємодії бренду з аудиторією та процеси прийняття управлінських рішень. Інтеграція алгоритмів машинного навчання у створення та поширення контенту забезпечує високий рівень персоналізації повідомлень. Завдяки цьому маркетингові стратегії адаптуються до індивідуальних характеристик споживачів: їхніх інтересів, попередньої активності та навіть емоційних реакцій. Такий підхід сприяє зростанню лояльності користувачів і підвищує залученість у комунікаційні процеси. Також, застосування прогнозної аналітики на основі ШІ дозволяє точніше оцінювати ефективність рекламних кампаній. Нейронні мережі та алгоритми кластеризації сегментують аудиторію з високою точністю і формують моделі її ймовірної поведінки. Це зменшує ризики нераціонального використання рекламного бюджету та підвищує коефіцієнт конверсії. Крім того, автоматизація управління маркетинговими кампаніями за допомогою чат-ботів, віртуальних асистентів і генеративних моделей контенту значно скорочує часові й фінансові витрати. Постійна

доступність цифрових інструментів забезпечує безперервну комунікацію з користувачами та швидке реагування на їхні запити, що позитивно впливає на рівень задоволеності клієнтів.

Разом із тим застосування ШІ супроводжується низкою викликів. Найбільш значущими серед них є етичність використання персональних даних, ризики алгоритмічної упередженості та складність забезпечення прозорості процесів прийняття рішень. Додатково варто враховувати потребу у фахівцях нового покоління, які поєднують компетенції у сфері маркетингу, аналітики даних та інформаційних технологій.

Основні можливості та ризики застосування штучного інтелекту в оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах наведено в табл. 1.

Таблиця 1 – Можливості та ризики застосування ШІ в оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах

Можливості:	*Ризики:*
гіперперсоналізація контенту для користувачів; автоматизація таргетованої реклами та чат-ботів; прогнозування поведінки споживачів на основі big data; підвищення ефективності використання рекламного бюджету.	зниження рівня довіри через надмірну автоматизацію та «знеособлення» комунікації; потенційна маніпуляція споживацькими уподобаннями; етичні та правові виклики використання персональних даних; залежність бізнесу від алгоритмів та можливі технічні збої.

Джерело: власна розробка автора.

Інтеграція технологій ШІ у сферу маркетингових комунікацій у соціальних мережах стає ключовим чинником цифрової трансформації бізнесу. Використання алгоритмів машинного навчання, систем прогнозної аналітики та інструментів автоматизації забезпечує глибший рівень персоналізації взаємодії зі споживачами, підвищує ефективність рекламних кампаній. Разом із тим, упровадження ШІ супроводжується низкою ризиків, що актуалізує необхідність формування збалансованих стратегій використання інтелектуальних технологій, орієнтованих на прозорість і відповідальність у взаємодії з користувачами.

Отже, штучний інтелект постає не лише як інструмент оптимізації маркетингових комунікацій у соціальних мережах, але й як стратегічний ресурс, що визначає довгострокові конкурентні переваги підприємств у цифровій економіці. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку моделей оцінювання ефективності застосування ШІ, вивчення впливу інтелектуальних технологій на поведінку споживачів та пошук шляхів мінімізації супутніх ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пономарьов Р., Длігач А. Просування послуг в соціальних мережах за допомогою контенту, створеного з використанням штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-21
2. Шашенко С. Переваги залучення штучного інтелекту для оптимізації дизайнерських процесів у сфері медіа. *Український інформаційний простір*. 2023. № 1 (11). С. 163–174. DOI: https://doi.org/10.31866/2616-7948.1(11).2023.279625
3. Пономаренко І., Красуля А. Оптимізація маркетингової стратегії компанії у соціальних мережах методами машинного навчання. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка.* 2023. Вип. 17. С. 120–125. DOI: https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.17.16
4. Голуб В. (2025). Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності маркетингової стратегії у сфері електронної комерції. *Development Service Industry Management.* № 3. С. 163–168. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-11(25)

УДК 339.138

Скригун Наталія Петрівна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-1014-4393

Бойко Ірина Анатоліївна,
канд. екон. наук, доцент
Національний університет харчових технологій
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4549-9584

МОЖЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

Сучасна цифрова трансформація бізнесу визначає нові умови функціонування підприємств харчової промисловості, які змушені адаптувати маркетингові інструменти до динамічних змін ринку та поведінки споживачів. Одним із ключових драйверів такої трансформації виступають технології штучного інтелекту (ШІ), здатні оптимізувати рекламні процеси, формувати персоналізовані пропозиції та забезпечувати інтерактивну комунікацію в режимі реального часу.

За даними дослідження McKinsey 2024 року, 71% керівників компаній у секторі споживчих товарів вже впровадили ШІ хоча б у одну бізнес-функцію, тоді як у 2023-му цей показник становив лише 42%. Подібні висновки наводить Nvidia: дев’ять із десяти опитаних фірм повідомили про активне використання або розгляд можливостей ШІ для прогнозної аналітики, розширеної аналітики в ритейлі та оптимізації ланцюгів постачання [1]. За результатами опитування Gradus Research [2], 89% українських маркетологів активно використовують ШІ-інструменти, переважно для створення контенту (41%) та дизайну (33%). Відповідно до опитування IAB Europe «Вплив штучного інтелекту на цифрову рекламу» [3] щодо використання ШІ в маркетингу, найбільшу кількість відповідей отримало створення контенту (як аудіовізуального, так і текстового), за яким слідували звітування, оптимізація креативів і таргетинг. Впровадження ШІ-технологій набуває особливо важливого значення для підприємств харчової промисловості, що функціонують в умовах інтенсивної ринкової конкуренції та націлені на широкі споживчі сегменти. Використання розумних алгоритмів дає змогу бізнесу налагоджувати більш результативний діалог із цільовою аудиторією, раціонально розподіляти рекламні бюджети та будувати стійкі партнерські зв'язки з покупцями.

Аналіз практики [4. 5] показує ефективність наступних ШІ-інструментів: персоналізовані чат-боти для консультацій щодо харчових продуктів та рецептів; алгоритми прогнозування попиту на основі сезонних коливань та соціальних трендів; автоматизована програматик-реклама для оптимізації медіабюджетів; системи аналізу емоційної тональності

Наприклад, компанія по виробництву кормів для домашніх тварин Kormotech застосовує ШІ для автоматизованого аналізу результатів медіакампаній та формування SEO-контенту. За допомогою ChatGPT генеруються сценарії рекламних повідомлень, а потім інструмент порівнює ефективність різних варіантів слоганів і допомагає адаптувати tone of voice під регіональні ринки.

Серед найбільш затребуваних ШІ-рішень у промо-активностях виділяються інтерактивні консультанти-роботи. Ці системи забезпечують безперервний автоматичний сервіс для покупців, обробляють клієнтські звернення, сприяють процесу оформлення покупок та генерують індивідуалізовані поради. Передові голосові помічники (зокрема, Google

Assistant, Amazon Alexa) застосовують технології розуміння мовлення (NLP) для інтерпретації аудіо-команд, що кардинально поліпшує комунікацію між брендом та споживачами [6].

У харчовій індустрії роботи-консультанти стають незамінними помічниками у виборі продукції, пошуку кулінарних ідей або нагадуванні про необхідність поповнення запасів улюблених товарів. Смарт-алгоритми опрацьовують масиви клієнтської інформації, формуючи таргетовані пропозиції, що сприяють зростанню залученості та формуванню прихильності до бренду.

AI-інструменти підвищують продажі товарів і послуг через глибинну обробку клієнтських даних і прогнозування їхніх потреб. У рекламі поширено застосування programmatic advertising, яке автоматично обирає цільову аудиторію, регулює бюджет кампаній і коригує стратегію в реальному часі. Платформи Google Ads, Facebook Ads та TikTok Ads використовують ШІ для покращеного таргетингу та створення релевантних оголошень. Для моніторингу репутації в соціальних мережах впроваджують sentiment analysis, що аналізує емоційну тональність коментарів і відгуків, дозволяючи оперативно реагувати на критику та виявляти нові маркетингові можливості. У сукупності ці рішення сприяють підвищенню залученості аудиторії, оптимізації рекламних витрат і зростанню прибутковості.

Організації, що впроваджують AI-driven маркетинг, демонструють вищі показники ангажованості аудиторії та результативності продажів порівняно з традиційними підходами. ШІ-платформи суттєво спрощують процеси збору та інтерпретації споживчих даних, надаючи фахівцям потужні інструменти для стимулювання комерційної активності.

Узагальнюючи переваги впровадження ШІ у маркетингову діяльність підприємств харчової промисловості, можна виділити наступні: зростання ефективності маркетингових кампаній завдяки таргетингу й персоналізації; швидке реагування на ринкові зміни; можливість масштабування рекламних кампаній без втрати якості; покращення клієнтського досвіду та оптимізацію витрат.

Використання штучного інтелекту у маркетинговій діяльності підприємств харчової промисловості поступово перетворюється на стратегічний фактор їхньої конкурентоспроможності. Його потенціал полягає не лише в автоматизації процесів, але й у формуванні нових форматів взаємодії з клієнтами. Подальші дослідження варто зосередити на вивченні етичних аспектів та пошуку оптимальних моделей інтеграції ШІ у традиційні канали комунікації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AI in the Food Industry: Benefits, Challenges and Uses. Enatega: вебсайт. URL: https://enatega.com/ai-in-the-food-industry/ (дата звернення: 22.09.2025).
2. Gradus Research. Use of artificial intelligence in marketing. URL: https://gradus.app/en/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/ (дата звернення: 22.09.2025).
3. The Impact of AI on Digital Advertising Report. IAB Europe: вебсайт. URL: https://iabeurope.eu/knowledge_hub/the-impact-of-ai-on-digital-advertising-report/ (дата звернення: 22.09.2025).
4. Галузеві тренди. Штучний інтелект в Україні: як розвивається галузь. Kyuvstar Business Hub: вебсайт URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/galuzevi-trendi-shtuchnij-intelekt-v-ukrayini-yak-rozvivayetsya-galuz (дата звернення: 22.09.2025).
5. Зінченко О. Як українські компанії використовують штучний інтелект. Kyuvstar Business Hub: вебсайт URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-ukrayinski-kompaniyi-vikoristovuyut-shtuchnij-intelekt (дата звернення: 22.09.2025).
6. Кубашевський О. Є. Використання омніканального маркетингу для просування товарів харчової промисловості. *Підприємництво і торгівля*. 2024. № 42. С. 39–45.

УДК 331.108:004.8:005.52

Полоус Ольга Вікторівна,
д-р екон. наук, доцент
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-4639-4493

Скрипка Олександр Олександрович,
здобувач третього (освітньо-наукового) ступеня вищої освіти
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
м. Київ, Україна

МОЖЛИВОСТІ ТА ОБМЕЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ В КРИЗОВИЙ ТА ПОСТКРИЗОВИЙ ПЕРІОДИ

У сучасній парадигмі ринкових трансформацій організації дедалі частіше зіштовхуються з кадровою турбулентністю, загостренням конкуренції за висококваліфіковані трудові ресурси та необхідністю імплементації адаптивних HR-практик, які забезпечують стратегічну гнучкість управління персоналом у динамічному середовищі. В даному контексті інтеграція інструментів штучного інтелекту у маркетинг персоналу постає не лише як технологічна інновація, але й як ресурсозберігаюча стратегія, здатна оптимізувати процеси залучення, утримання та розвитку працівників. Вона сприяє формуванню стійкого HR-бренду, підвищенню рівня задоволеності трудових колективів і зниженню транзакційних витрат, пов'язаних із ротацією кадрів. Особлива актуалізація зазначеного підходу простежується у кризові та посткризові періоди, коли своєчасність управлінських рішень та ефективність антикризових механізмів безпосередньо визначають збереження людського капіталу, стратегічну стійкість і конкурентоспроможність організацій на глобалізованому ринку.

Можливості застосування штучного інтелекту у сфері маркетингу персоналу охоплюють багаторівневий комплекс завдань, спрямованих на оптимізацію як операційних, так і стратегічних аспектів управління людськими ресурсами. По-перше, алгоритми прогнозної аналітики здатні не лише ідентифікувати ймовірні тенденції плинності кадрів, але й виявляти латентні ризики професійного вигорання та здійснювати багатофакторний аналіз мотиваційних детермінант трудової активності, що уможливлює формування превентивних механізмів утримання висококваліфікованих фахівців [1]. По-друге, інтелектуалізовані системи персоналізованих комунікацій забезпечують підвищення рівня залученості співробітників шляхом динамічної адаптації інформаційних потоків до індивідуальних запитів, професійного контексту та когнітивно-поведінкових характеристик адресатів [2]. Крім того, автоматизація рутинних HR-процедур, зокрема попередній аналіз резюме чи проведення первинного відбору кандидатів за допомогою чат-ботів, сприяє істотному зниженню адміністративного навантаження на профільні підрозділи та створює умови для концентрації їх діяльності на стратегічних функціях розвитку людського капіталу [3].

Як вже зазначалося вище, використання інструментів штучного інтелекту у сфері стратегічного планування набуває особливої ваги в умовах кризових та посткризових трансформацій соціально-економічного середовища. Технології прогнозної аналітики забезпечують можливість оперативного реагування організацій на флуктуації кон'юнктури ринку праці, сприяють своєчасній корекції компенсаційної політики та дозволяють здійснювати системну оцінку потреби у формуванні нових компетентнісних профілів персоналу. Це, у свою чергу, зумовлює розроблення адаптивних HR-стратегій, орієнтованих на підтримання довгострокової конкурентоспроможності підприємства, посилення його кадрової стійкості та консолідацію бренду роботодавця як стратегічного нематеріального активу [4].

Водночас імплементація технологій штучного інтелекту у сферу маркетингу персоналу супроводжується низкою обмежень та викликів, що мають як технологічний, так і етичний та соціально-правовий характер. Зокрема, одним із найпроблемніших аспектів постає ризик алгоритмічних упереджень, здатних детермінувати латентну чи явну дискримінацію кандидатів та формувати асиметрію у процесах відбору [5]. Додаткову складність становить непрозорість функціонування так званих «black-box» моделей, яка не лише підриває довіру працівників і кандидатів до автоматизованих управлінських рішень, але й потенційно генерує значні юридичні ризики, пов'язані з відповідальністю за наслідки їхнього застосування [6]. Водночас варто враховувати значний рівень фінансових витрат, необхідних для інтеграції та підтримання інфраструктури ШІ-систем, а також ймовірність редукції цінності особистісно-комунікативної взаємодії у процесах кадрового менеджменту, що може негативно позначитися на якості корпоративної культури та ефективності внутрішніх комунікацій.

Особливої ваги в контексті інтеграції технологій штучного інтелекту у практику маркетингу персоналу набувають етико-правові виміри їх застосування. Проблематика забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних, а також дотримання вимог міжнародних нормативно-правових актів, зокрема Загального регламенту із захисту даних (GDPR) у межах Європейського Союзу, постає як ключова умова легітимності та соціальної прийнятності таких рішень [7]. Водночас ігнорування принципів прозорості алгоритмічних процедур та недискримінаційності доступу до трудових можливостей може не лише зумовити підрив довіри до організації як роботодавця, але й генерувати суттєві репутаційні ризики, що мають довготривалі негативні наслідки для стратегічної стійкості компанії.

Узагальнюючи викладене, можна констатувати, що впровадження технологій штучного інтелекту у маркетинг персоналу виступає потужним каталізатором модернізації системи управління людськими ресурсами, оскільки поєднує інноваційні аналітичні інструменти з можливостями персоналізованих комунікацій і автоматизації операційних процедур. Такі практики формують передумови для побудови адаптивних HR-стратегій, які не лише мінімізують ризики кадрової турбулентності, а й забезпечують підвищення ефективності використання людського капіталу та зміцнення довгострокових конкурентних позицій організації на глобалізованих ринках.

Разом з тим, потенціал штучного інтелекту супроводжується низкою обмежень, що зумовлюють потребу у виваженому балансуванні між технологічними інноваціями та етико-правовими зобов'язаннями. Алгоритмічні упередження, непрозорість автоматизованих рішень, фінансові бар'єри інтеграції та загроза редукції міжособистісної взаємодії створюють комплекс ризиків, ігнорування яких здатне підірвати довіру до роботодавця та поставити під сумнів його організаційну легітимність. Саме тому ключовим завданням управлінців стає не лише технологічна імплементація ШІ, але й розроблення механізмів забезпечення соціальної прийнятності, правової відповідності та корпоративної відповідальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Davenport, T.H., Guha, A., Grewal, D., Bressgott, T. (2020) How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0
2. Chaffey, D., Ellis-Chadwick, F. (2019) *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. Pearson Education. ISBN: 9781292241579
3. McKinsey & Company. (2023) *The State of AI in 2023: Generative AI's Breakout Year*. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023
4. Deloitte. (2023) *2023 Global Human Capital Trends: New Fundamentals for a Boundaryless World*. URL: https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html
5. Bogen, M., Rieke, A. (2018) *Help Wanted: An Examination of Hiring Algorithms, Equity, and Bias*. Upturn Report. URL: https://www.upturn.org/work/help-wanted
6. European Commission. (2021) *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. Brussels: European Commission. URL: https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai

7. Floridi, L., Cowls, J., Beltrametti, M., Chatila, R., Chazerand, P., Dignum, V., Vayena, E. (2018) AI4People – An ethical framework for a good AI society: Opportunities, risks, principles, and recommendations. *Minds and Machines*, 28(4), 689–707. DOI: https://doi.org/10.1007/s11023-018-9482-5

УДК 658.8:004.8

Тарасюк Михайло Вікторович,
д-р екон. наук, професор
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
М. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-7081-7217

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ У СТРАТЕГІЧНОМУ МАРКЕТИНГУ

Актуальною тенденцією розвитку бізнесу в Україні є стрімке зростання ролі даних у стратегічному управлінні. Нині ефективність маркетингових стратегій визначається здатністю компаній збирати, аналізувати та інтерпретувати великі масиви інформації про споживачів, ринки та конкурентне середовище. Крім того, сучасні проблеми маркетингової діяльності українських підприємств тісно пов'язані з динамікою ринку, що вимагає постійного вдосконалення стратегій та інструментів для забезпечення конкурентоспроможності [1]. Ключові виклики полягають у необхідності швидкої адаптації до постійних змін у споживчих уподобаннях та інтенсивній конкурентній боротьбі, що посилюється впливом інформаційно-комунікаційних технологій. Значною перешкодою залишається використання більшістю підприємств спрощених методів аналізу ринку, які є недостатніми для глибокого формування ефективних маркетингових стратегій та визначення конкурентних переваг. Крім того, наявний пасивний підхід до ціноутворення, коли ціни формуються переважно на основі витрат, а не ринкової ситуації, обмежує можливості для маневру та ефективного позиціонування, вимагаючи рішучого переходу до маркетингової орієнтації на споживача.

У цих умовах саме інструменти штучного інтелекту стають основою для створення інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень, здатних забезпечити новий рівень аналітики, прогнозування та адаптивності маркетингових бізнес-процесів.

Разом із тим, особливу актуальність тема набуває в умовах воєнного стану та триваючої військової агресії росії проти України. Бізнес стикається з безпрецедентними викликами: руйнуванням логістичних ланцюгів, зменшенням платоспроможного попиту, зростанням невизначеності та ризиків, що прямо впливають на стратегічні маркетингові рішення. В таких умовах здатність оперативно генерувати сценарії розвитку, оцінювати ринкові ризики та будувати гнучкі бізнес-моделі на основі точних даних і алгоритмічної підтримки стає критичним чинником виживання та відновлення компаній.

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень відкривають широкі можливості для українських підприємств у стратегічному маркетингу: від персоналізації комунікацій і прогнозування змін споживчих переваг до оптимізації використання обмежених ресурсів та підвищення ефективності бізнес-процесів. Водночас застосування таких систем супроводжується низкою викликів, пов’язаних із якістю даних, етичними аспектами обробки інформації, високими витратами на впровадження та необхідністю збереження балансу між автоматизацією й творчим потенціалом маркетологів. Такі системи вирізняються здатністю працювати зі складними та слабоформалізованими завданнями стратегічного маркетингу, поєднуючи обчислювальні процедури з логіко-змістовним аналізом [2]. Їхня архітектура ґрунтується на базах знань і адаптивних онтологіях, що забезпечують формалізацію, самонавчання та швидку адаптацію до змін. Важливим елементом є використання інтелектуальних агентів, які функціонують на основі прецедентів або планування, що дозволяє охоплювати завдання від аналізу ринку до прогнозування стратегічних сценаріїв. Додаткову гнучкість забезпечує застосування метричних оцінок релевантності, зокрема методів зважування семантичних показників, що підвищує обґрунтованість рішень. У сукупності ці властивості дозволяють інтелектуальним системам підвищувати точність прогнозування, ефективність бізнес-моделей і стійкість компаній до викликів сучасного ринку, водночас зберігаючи баланс між алгоритмічною обробкою та людським контролем.

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному маркетингу можна визначити як комплексні інформаційно-аналітичні системи, що базуються на інструментах ШІ, базах знань та адаптивних онтологіях і призначені для обробки великих масивів даних, формування прогнозів та вироблення управлінських рекомендацій у складних і динамічних ринкових умовах. Особливістю таких систем є використання інтелектуальних агентів, здатних як відтворювати рішення на основі прецедентів, так і генерувати сценарії розвитку з урахуванням альтернатив. Завдяки застосуванню метричних підходів до оцінки релевантності вони підвищують обґрунтованість рішень, сприяють гнучкому формуванню бізнес-моделей, оптимізації ресурсів та персоналізації маркетингових стратегій.

Інструментарій інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень [3] у маркетингу постійно еволюціонує, орієнтуючись на вирішення слабко структурованих завдань, що характеризуються високою невизначеністю, відсутністю чіткої цільової функції та необхідністю врахування експертних знань. Базовими складовими архітектури таких систем виступають база знань, модель предметної області та користувацький інтерфейс.

Ключові інструменти інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному маркетингу представлені передусім технологіями обробки даних та штучного інтелекту. Big data-аналітика забезпечує опрацювання великих та різнорідних масивів інформації, формуючи комплексне уявлення про ринок і споживачів. Машинне навчання дозволяє автоматично виявляти закономірності, будувати прогностичні моделі поведінки споживачів, здійснювати сегментацію та оптимізувати маркетингові стратегії. Важливим доповненням виступають технології обробки природної мови (NLP), що забезпечують аналіз текстових даних із соціальних мереж, відгуків і комунікацій зі споживачами, дозволяючи враховувати емоційний контекст. Широкого застосування набувають генеративні моделі, здатні створювати маркетинговий контент, моделювати сценарії ринкового розвитку та пропонувати інноваційні рішення. Завершує цей інструментарій блок систем прогнозування, які інтегрують аналітичні та алгоритмічні підходи для оцінки майбутніх змін у попиті, ціноутворенні чи конкурентній динаміці, створюючи підґрунтя для розробки гнучких бізнес-моделей. У сукупності зазначені інструменти формують інтелектуальне середовище маркетингу, що дозволяє компаніям адаптуватися до динамічних і нестабільних умов, підвищувати точність прийнятих рішень, зміцнювати конкурентоспроможність і забезпечувати стійкість до викликів.

Отже, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень у стратегічному маркетингу виступають ключовим інструментом підвищення ефективності управління в умовах високої невизначеності та динаміки ринкового середовища. Їхня інтеграція ґрунтується на поєднанні баз знань, адаптивних онтологій, інтелектуальних агентів та сучасних технологій обробки даних, зокрема big data-аналітики, машинного навчання, NLP, генеративних моделей та систем прогнозування. Такий інструментарій дозволяє здійснювати глибокий аналіз, формувати обґрунтовані прогнози та розробляти гнучкі бізнес-моделі, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності компаній, оптимізації ресурсів і персоналізації маркетингових стратегій, зберігаючи баланс між автоматизацією та творчим потенціалом фахівців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоус С.П., Калита Н.В. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 60. С. 559–569. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75.

2. Литвин В.В., Даревич Р.Р., Досин Д.Г. Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень на основі адаптивних онтологій. Штучний інтелект. 2011. № 3. С. 388–395. URL: https://nasplib.isofts.kiev.ua/handle/123456789/60078.

3. Kadenko S.V., Tsyganok V., Andriichuk O.V. Аналіз інструментарію підтримки прийняття рішень у контексті вирішення задач стратегічного планування. Реєстрація, зберігання і обробка даних. 2020. Т. 22, № 2. С. 77–91. DOI: https://doi.org/10.35681/1560-9189.2020.22.2.211281.

УДК 004.89:658.8

Тєлєтов Олександр Сергійович,
д-р екон. наук, професор,
м. Суми, Україна
ORCID: 0000-0001-9977-2294

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМАХ

Перші у світі наукові та науково-популярні праці, присвячені проблемам створення та використання штучного інтелекту (ШІ), з'явилися в 70–80 роках минулого століття [1]. У них, зокрема, йшлося про те, що промислово розвинені країни проходять три стадії науково-технічного прогресу: індустріалізацію, комп'ютеризацію та інформатизацію. 1. На стадії індустріалізації переваги надавалися паливно-енергетичним ресурсам і технологіям виробництва, які в свою чергу заклали основи для створення елементної бази та виникнення електронно-обчислювальної техніки [2]. 2. На стадії комп'ютеризації переважає розвиток матеріалознавства та технологій вдосконалення виробництва обчислювальних машин. 3. Прогнозувалося, що на стадії інформатизації провідну роль відіграватимуть інформаційні технології, у тому числі й штучний інтелект, які характеризуватимуть перехід до нового якісного стану суспільства.

На практиці перші системи штучного інтелекту, які на той час називалися експертними системами, з'явилися в медицині. За їх допомого лікарі навіть у районних і сільських клініках отримали змогу діагностувати те чи інше захворювання. У подальшому на стадії комп'ютеризації, а особливо інформатизації виникало питання, якою мірою штучний розум є вже реалізованим та чого можна очікувати від нього в майбутньому. За останнє століття в науковій фантастиці людство вже звикло до «жахливих перспектив», коли його чекатиме так званий «бунт машин». Вчені прийшли до висновку, що ера застосування ШІ наступить тоді, коли він «зрозуміє» інформацію, яку люди, що займаються тією чи іншою проблемою, вважають само собою зрозумілою, як-от, наприклад, для економічної системи вираз типу «нижче рівня мінімального прожиткового мінімуму». Якщо для технічних або біологічних систем аналогічне поняття може означати зіпсування або втрату того чи іншого елемента системи, то в економічній, до якої належить і маркетинг, частина населення роками існує в такій ситуації і як елемент загальної системи не зникає.

Застосування штучного інтелекту в маркетингових системах – це вже не перевага, а необхідна умова для виживання компанії на сучасному ринку. І хоча експерт з маркетингу володіє ситуацією на споживчому ринку й дає прогноз щодо конкурентоспроможності того чи іншого зразка продукту або послуги з метою визначення доцільності їх виробництва чи надання, але знайти, підібрати та підготовити експертів, поставити завдання, організувати їхню працю, виявити думку кожного експерта та т. ін. буває не під силу навіть великим компаніям. Окрім цього, маючи навіть експертів вищої кваліфікації, не завжди можна прийняти оптимальне або принаймні задовільне маркетингове рішення, тому що жодна команда маркетологів, незалежно від її розміру, не може ефективно обробити той обсяг даних, який генерується щосекунди. Тому і виникає необхідність використання систем ШІ. Оскільки в умовах планової економіки та відповідної їй системи розподілу потреби в застосуванні ШІ особливої потреби не було, в Україні на сьогодні відчувається певне запізнення в розробленні таких напрямів, як налагодження системи збирання даних; формалізація набутих у ході практичної діяльності знань фахівців; створення й відбір логіко-лінгвістичних та інших моделей, які використовуються в системах ШІ.

Ефективність застосування ШІ в маркетингових системах залежить від якості даних і взаємодії між розробниками алгоритмів й маркетологами. Саме маркетологи визначають, які параметри є релевантними для аналізу. Їхня експертиза допомагає відокремити важливу інформацію від другорядної та спрямувати увагу розробників алгоритмів на ті показники, які реально впливають на прийняття рішень потенційними споживачами, покупцями, клієнтами.

Фахівці зі створення систем ШІ можуть застосовувати відповідні математичні моделі або різні способи роботи з невизначеними даними: імовірнісну байєсівську логіку, нечіткі множини, логіко-лінгвістичні моделі та т. ін. Використання цих математичних підходів здійснюється відповідно до двох основних типів невизначеності: випадковості й нечіткості. Побудована таким чином система ШІ забезпечить користувачеві-маркетологу доступ до одержаних і перетворених певним чином знань фахівців-експертів з маркетингу. Якщо розглядати маркетинг як один із напрямів математичної економіки, то слід зазначити, що в ньому обговорюється поняття з'ясованих переваг споживачів за даними вибіркових досліджень. Це поняття лежить в основі теорії виробництва й використовується для розроблення вимог до плану виробництва, яке має забезпечити задоволення платоспроможного попиту. ШІ може допомогти маркетологу діяти з випередженням, а саме: розуміти та передбачати поведінку окремого споживача, простежувати її зміну з бігом часу, прогнозувати цю поведінку в майбутньому та розробляти стратегії співробітництва зі споживачами з метою здійснення продажів тоді, коли кожен із них найбільш схильний до закупівлі.

Для того, щоб штучному інтелекту можна було б довірити розв'язання маркетингових проблем, він має постійно вдосконалюватися. Постає питання, як визначити, якщо це взагалі можливо, такі поняття, як «компроміс», «справедливість», «рівновага» тощо, що впливають на прийняття рішень у складних ситуаціях.

Принцип роботи з системою ШІ має бути простим. Система на основі різних процедур оброблення маркетингової інформації, яка зберігається в базі знань, оперативних даних про продукцію чи послугу, постачальників, споживачів, конкурентів, формалізованого досвіду та інтуїції експертів з того чи іншого питання маркетингової діяльності вибере оптимальний метод аналізу ситуації та зможе запропонувати одне або кілька прийнятних рішень.

Таким чином, можна стверджувати, що в наш час застосування систем штучного інтелекту поступово «стає вирішальним чинником науково-технічного прогресу та сталого економічного розвитку» [3, с. 84]. Усе частіше у великих компаніях та фірмах, на промислових підприємствах і в інших установах приймаються маркетингові та управлінські рішення, «у тому числі за рахунок доступу до високоякісних даних, особливо важливих в умовах обмеженої чи неповної інформації, що надає маркетологам й менеджерам можливість зосередитися на творчих та стратегічних завданнях» [там само]. Одержані за допомогою ШІ рішення можуть бути використані для реалізації завдань, які стоять у кожний конкретний момент перед маркетологом, менеджером, економістом, постачальником, збутовиком.

Отже, штучний інтелект є потужним інструментом у розвитку сучасних маркетингових систем. Його впровадження дозволяє компаніям не лише краще розуміти потреби споживачів, але й оперативно реагувати на зміни стану ринку. У перспективі використання ШІ стане невід'ємною складовою конкурентної стратегії бізнесу, забезпечуючи йому стійкість та інноваційність. Бази даних і моделі ШІ в маркетингу мають створюватися в тісній співпраці двох сторін: Маркетологи забезпечують змістове наповнення – знання про споживачів та ринок, а розробники ШІ реалізують технічні можливості для їх аналізу. Саме завдяки такій взаємодії вдається перетворити маркетингову інтуїцію на кількісні показники, а аналітику штучного інтелекту – на реальні бізнес-рішення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ямпольський Л. С., Лавров О. А. Штучний інтелект у плануванні та управлінні виробництвом : підручник. Київ : Вища шк., 1995. 255 с.

2. Тєлєтов О. С. Система штучного інтелекту в конструюванні технічно складних виробів. *Механізм регулювання економіки*. 2001. № 1–2.

3. Тєлєтов Олександр. Сучасні тенденції розвитку у сфері промислового маркетингу України. *Маркетингові технології в управлінні національним та міжнародним бізнесом на зламі епох: формування тенденцій та подолання викликів* / *Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління* : матеріали III Міжнародного форуму EFBM 3.0 «Від відновлення до зростання» / за заг. ред. проф. А. І. Ігнатюк. Київ : Ліра-К, 2024. С. 83–85. URL: https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали_конференції_Маркетингові-технології-в-управлінні-1.pdf

УДК 004.9:005.932:656.078

Тимченко Інна Петрівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-1535-5309

ЦИФРОВІ СТРАТЕГІЇ У ЛОГІСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

Цифровізація світової економіки вимагає від компаній постійно впроваджувати інновації, щоб бути готовою до нового світу Логістики 4.0, яка характеризується взаємопов'язаністю, інтелектуальною автоматизацією, повною відстежуваністю, розумним складуванням та сталим розвитком. Логістичний бізнес як індикатор ефективності світової економіки зазнає посиленого впливу глобальної невизначеності, спричиненої пандемією початку 2020-х років, збройними та глобальними геополітичними конфліктами, торговельними війнами [1]. Дослідження цифрових стратегій є актуальним, оскільки воно зосереджується на впровадженні ключових технологічних інструментів: хмарних обчислень, інтернету речей (IoT), штучного інтелекту (ШІ) / Машинного навчання, цифрових близнюків. Використання інструментів цифровізації дасть змогу вирішувати основні логістичні проблеми: скорочення витрат та оптимізація ресурсів, автоматизація та підвищення точності, поліпшення обслуговування клієнтів та часткове усунення дефіцит кадрів.

Застосування цифрових стратегій та технологій у ключових логістичних процесах є вирішальним для підвищення ефективності та зниження операційних витрат. Ключові логістичні процеси, включають прогнозування й планування попиту та обслуговування клієнтів [2], [3]. У сфері прогнозування – аналітика великих даних та машинне навчання допомагають збирати дані про продажі, поведінку клієнтів та ринкові тенденції, що дає змогу створювати моделі для прогнозування майбутнього попиту та покращувати точність прогнозів з часом. Цифрові технології дають змогу коригувати плани виробництва та розподілу в режимі реального часу, коли відбуваються зміни попиту, що сприяє ефективному управлінню запасами та зменшує витрати на зберігання. Разом з тим, цифровізація обслуговування та підтримки клієнтів підвищує їхню задоволеність, зокрема, завдяки використанню систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) для систематичного зберігання даних, а також Штучного Інтелекту (ШІ) та чат-ботів, які обробляють загальні запити, скорочуючи час очікування та надаючи цілодобове обслуговування.

Крім клієнтоорієнтованих функцій, цифровізація кардинально змінює внутрішні операції, зокрема логістичну комунікацію та обробку замовлень, де хмарні обчислення виступають основою. Хмарні системи дають можливість всім членам команди одночасно отримувати доступ до даних про замовлення та запаси, забезпечуючи оновлення даних у режимі реального часу та зменшуючи кількість помилок, спричинених затриманим спілкуванням. Така спільна робота покращує координацію між командами збуту, складу та транспорту і уможливлює інтеграцію з іншими цифровими інструментами, такими як WMS, TMS або CRM, для оптимізації всього процесу. Також актуальною є цифровізація сфери закупівель та постачання, де системи електронних закупівель підвищують прозорість та ефективність. Ці системи спрощують процес повністю онлайн, дозволяючи підприємствам порівнювати ціни та пропозиції від кількох постачальників одночасно та створювати базу даних постачальників з рейтингами ефективності.

Адаптація логістичного бізнесу до нової цифровізації має вирішальне значення для розвитку сектору, оскільки у новому світі логістики 4.0, що визначається взаємопов’язаністю та інтелектуальною автоматизацією, успіх залежить від інтеграції ключових цифрових інструментів: хмарні обчислення забезпечують основу для гнучкості й обміну даними; Інтернет речей забезпечує 100% прозорість ланцюга поставок у режимі реального часу; а штучний інтелект/машинне дають можливість здійснювати гіперавтоматизацію та прогнозну

аналітику, зокрема скорочувати логістичні витрати до 15%. Для досягнення цих переваг цифрова стратегія підприємства має бути чітко узгоджена з викликами цифровізації, а її впровадження здійснюватися поетапно.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Burinskiene A., Daskevic D. The investigation on the application of digital technologies for logistics business competitiveness. *Tehnički glasnik*. 2024. Vol. 18, No. 4. P. 626–637. DOI: https://doi.org/10.31803/tg-20230922182645 (дата звернення: 30.09.2025).
2. **2.** Chen W., Men Y., Fuster N., Osorio C., Juan A.A. Artificial Intelligence in Logistics Optimization with Sustainable Criteria: A Review. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 21. P. 9145 DOI: https://doi.org/10.3390/su16219145 (дата звернення: 30.09.2025).
3. **3.** Faccenda G. Measuring the Sustainability Impact of Artificial Intelligence in Logistics: A Case Study Analysis. 2021 : URL: https://www.politesi.polimi.it/retrieve/d8c483a6-80fb-4c81-b237-e628338484ca/2023_05_Faccenda.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

УДК 339.1.658.8

Фірсова Світлана Германівна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID:0000-0003-0848-1390

ТРАНСФОРМАЦІЯ КЛІЄНТСЬКОГО ДОСВІДУ В ЦИФРОВОМУ СВІТІ

Сформована в кінці двадцятого століття концепція економіки вражень визначила розуміння клієнтського досвіду. У цифровому світі прямий лійкоподібний процес набуття клієнтського досвіду «4А» був модифікований Ф. Котлером у модель «5А» [1]: А1 – «aware»– знання (клієнти знайомляться з товарами зі свого досвіду, завдяки рекламі та рекомендаціям); А2 – «appeal» – вплив (клієнти сприймають меседжі брендів і відчувають потяг до обраних торгових марок); А3 – «ask» – запитання (клієнти шукають більше інформації, розпитують, їх спонукає цікавість); А4 – «act» – дія (дізнавшись більше інформації, клієнти вирішують який бренд купити і використовувати); А5 – «advocate» – пропаганда (поступово у клієнтів виробляється почуття лояльності, що виявляється в готовності рекомендувати бренд).

Це динамічна модель в якій проходження етапів на шляху споживача може відбуватися не тільки послідовно, а й спіралеподібно (споживач повертається до попередніх етапів, деякі етапи можуть бути пропущені). Нині клієнтський досвід є ключовим стимулом розвитку компаній. А метою є спонукання клієнтів переходити від стадії знання до адвокації бренду шляхом ретельного конструювання кожної точки взаємодії – визначаючи коли найкраще використовувати автоматизацію, а коли – особистий людський дотик [2]. Але не всі завдання можуть бути автоматизовані, оскільки людські зв'язки все ще необхідні. Поєднання людей і комп'ютерів зі штучним інтелектом формує майбутній досвід клієнтів. У процесі продажів поділ клієнтського інтерфейсу на рівні спирається на життєвий цикл клієнта в лійці продажів. Поділ праці між машиною і людиною у процесі продажу спирається на спеціалізацію діяльності в лійці продажів (рис.1).

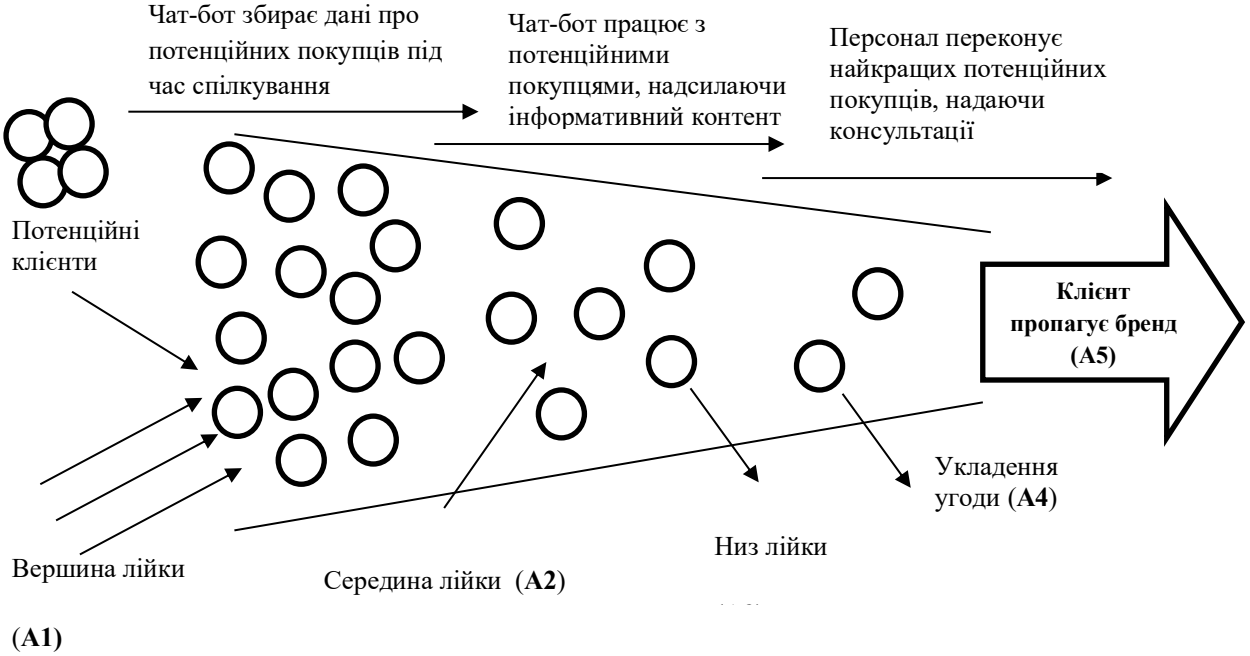


Рис. 1 – Маркетинг в багаторівневому інтерфейсі продажів
Джерело: складено автором на основі [2].

Отже, цифрові технології застосовується, щоб допомогти маркетологам створювати, комунікувати, доставляти та підвищувати цінність протягом усього шляху клієнта. Мета полягає у створенні нового клієнтського досвіду, який є безпроблемним і переконливим. Щоб досягти цього, компанії повинні використовувати збалансований симбіоз людського та комп'ютерного інтелекту. Штучний інтелект здатен виявляти невідомі раніше закономірності поведінки клієнтів на основі величезних масивів даних. Однак, незважаючи на свою обчислювальну потужність, тільки людина може розуміти інших людей. Від маркетологів-людей вимагається фільтрувати та інтерпретувати основні мотиви дій клієнтів. Причиною цього є те, що людський інтелект є дуже контекстуальним і водночас нечітким. Ніхто не знає, як досвідчені маркетологи видобувають інсайт та розвивають мудрість. А технологам так і не вдалося створити машину, здатну налагодити зв'язок з клієнтами на людському рівні. Тому в інтерфейсі клієнта люди і машини можуть йти рука об руку. Разом з тим, при автоматизації клієнтського досвіду необхідно дотримуватися чотирьох основних положення приватності: право на мінімізацію особистих даних; право користувачів знати, які саме дані збирають; право на доступ до цих даних; право на їх надійне зберігання [3]. Першим кроком на шляху формування найкращого клієнтського досвіду є розуміння можливостей автоматизації та людської взаємодії. Компанії мають відмовитися від мислення «машини заміняють людей». Люди та комп’ютери мають співіснувати та опиратися на сильні сторони один одного в точках взаємодії.

Переваги використання автоматизації для набуття клієнтського досвіду [2]:

- ефективність обробки даних, видобутку інформації та керування знаннями;
- можливість конвергентного, структурованого мислення і пошуку закономірностей;
- досконале використання логічного мислення, яке дотримується конкретних алгоритмів;
- надійність виконання повторюваних та програмованих завдань, з великою швидкістю та у великих масштабах.

Переваги використання людського потенціалу для набуття клієнтського досвіду [2]:

- здатність людини відсіювати шум, робити здогади і продукувати мудрість;
- здібність до дивергентного мислення та пошуку нестандартних рішень;
- використання емпатії, щоб створювати зв'язок, який знаходить відгук;
- володіння достатньою гнучкістю, щоб виконувати завдання, які вимагають контекстного розуміння та здорового глузду.

Отже, багаторівневий інтерфейс створює найкращий симбіоз людини і машини для формування нового клієнтського досвіду, який уможливлює передачу наукової частини маркетингу машинам, а мистецтво маркетингу – самим маркетологам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.
2. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0:* Technology for humanity. John Wiley & Sons. –238 p.
3. Раджа Раджаманар. Квантовий маркетинг. Новий спосіб мислення /пер. з англ. – К.: Наш Формат, 2023. – 208 с.

УДК 004.8: 659

Ярош-Дмитренко Людмила Олексіївна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0001-9113-7923

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРЕАТИВНИХ ПІДХОДІВ ДО РЕКЛАМИ

Стрімкий розвиток штучного інтелекту суттєво змінює характер сучасної економіки та комунікацій, і рекламна індустрія не є винятком. На сучасному етапі штучний інтелект (ШІ) стає не лише технічним інструментом, а повноцінним елементом креативного процесу, який змінює способи створення, тестування та поширення рекламного контенту. Ця технологія забезпечує більш точну взаємодію брендів із цільовою аудиторією, підвищує ефективність маркетингових рішень і водночас актуалізує питання етики, приватності та людського контролю.

Однією з найсуттєвіших переваг використання ШІ у рекламі є персоналізація комунікацій. Завдяки алгоритмам машинного навчання системи можуть обробляти великі обсяги даних про поведінку користувачів — від пошукових запитів до активності у соціальних мережах. На основі цих даних формується індивідуальний профіль споживача, який дає змогу створювати адресні повідомлення, максимально наближені до інтересів і потреб конкретної людини [1]. Це підвищує ймовірність позитивної реакції, зміцнює лояльність і стимулює конверсії.

Не менш важливою є автоматизація процесів планування та реалізації рекламних кампаній. Системи з елементами ШІ дозволяють у реальному часі створювати, адаптувати й оптимізувати сотні варіантів одного рекламного повідомлення для різних аудиторій, часових поясів чи платформ. Рекламні сервіси на такі як Google Ads або Meta Ads Manager застосовують ШІ для визначення найбільш результативних комбінацій візуалів, текстів і закликів до дії. Це знижує витрати компаній і забезпечує вищу віддачу від рекламних інвестицій.

Значні зміни спостерігаються і в сфері створення контенту. Генеративні технології, такі як ChatGPT, DALL-E, Midjourney або Runway, дають змогу автоматично генерувати рекламні тексти, візуальні матеріали, музику чи навіть відео [5]. Це не лише скорочує час на розробку, але й відкриває можливості для нових форматів комунікацій, які раніше були надто затратними або складними у реалізації.

Окрім виробництва контенту, ШІ відіграє значну роль у прогнозуванні ефективності та аналізі результатів рекламних кампаній. Аналітичні системи на основі ШІ здатні не лише оцінювати минулі показники, а й виявляти закономірності та тренди, передбачаючи майбутню поведінку споживачів. Завдяки цьому бренди отримують змогу оперативно реагувати на зміни попиту, настроїв чи конкурентного середовища.

Разом із тим, активне впровадження ШІ породжує низку етичних та соціальних ризиків. Головним викликом є захист персональних даних користувачів. Для ефективного функціонування системам потрібні детальні відомості про поведінку споживачів, що часто включає чутливу інформацію. Недостатня прозорість або зловживання даними можуть підірвати довіру до бренду. У цьому контексті важливого значення набуває дотримання міжнародних стандартів конфіденційності, таких як Загальний регламент про захист даних у Європейському Союзі.

Крім того, існує ризик втрати творчої унікальності. ШІ працює на основі статистичних закономірностей, тому його результати часто повторюють уже наявні патерни. Це може призвести до одноманітності реклами, обмеження інноваційності й зниження емоційної

глибини креативних рішень. Надмірна залежність від автоматизованих інструментів може поступово нівелювати роль людини як носія ідей.

Ще одним проблемним аспектом є алгоритмічні упередження, що виникають через недосконаліть навчальних даних. Якщо у базах є соціальні, гендерні чи культурні перекоси, система може мимоволі відтворювати дискримінаційні або етично сумнівні меседжі. Випадки подібного роду вже фіксувалися в міжнародній практиці й демонструють важливість людського контролю над результатами роботи ШІ.

Не можна ігнорувати й соціально-економічні наслідки автоматизації. Зростання ролі технологій призводить до зменшення потреби в окремих професіях — копірайтерів, дизайнерів чи аналітиків. Це вимагає переорієнтації фахівців на нові компетенції, зокрема роботу з AI-системами, аналітику даних та управління креативними процесами за участі машинного інтелекту [3].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що штучний інтелект є потужним драйвером еволюції рекламної галузі. Він підвищує точність таргетингу, розширює можливості персоналізації, пришвидшує створення контенту та робить комунікації гнучкішими. Водночас ефективне використання ШІ потребує дотримання етичних норм, прозорості та збереження балансу між технологічною ефективністю й людською креативністю.

Підсумовуючи, варто зазначити, що штучний інтелект не повинен розглядатися як заміна людини, скоріше як інтелектуальне доповнення, яке посилює її творчі та аналітичні можливості. Майбутнє реклами залежить від здатності інтегрувати ці два ресурси — технологічний і людський — у єдину систему, що забезпечить не лише ефективність, але й гуманістичний вимір рекламних комунікацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кобернюк, С., Струнгар, А., & Завгородня, Л. Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією *Економіка та суспільство*. 2024. №61. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112
2. Іванова І. В., Боровик Т. М., Залозна Т. Г., Руденко А. Ю. Використання штучного інтелекту в маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Вип. 7, №2. С. 32–42. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.3
3. Колесніков А., Карапетян О. Штучний інтелект: переваги та загрози використання. *Ефективна економіка.* 2023. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.9
4. Скіцько О., Складанний П., Ширшов Р., Гуменюк М., Ворохоб М. Загрози та ризики використання штучного інтелекту. *Кібербезпека: освіта, наука, техніка.* 2023. № 2(22). С. 6-18. DOI: https://doi.org/10.28925/2663-4023.2023.22.618
5. AI in digital marketing - a super-hot trend in 2023. URL: https://ad-maven.com/blog-posts/ai-in-digital-marketing-a-super-hot-trend-in-2023

УДК 339.138

Dr. Cemal Okuyan,
Professor
Balikesir University
Balikesir, Turkey

Dr. Metin Akbulut
Professor
Izmir Democracy University
Izmir, Turkey

Dr. Nataliia Chupryna
Professor
Ukrainian State University of Science and Technologies
Dnipro, Ukraine
ORCID: 0000-0002-4035- 8934

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN MARKETING: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS (2015–2025)

The use of Artificial Intelligence is a very important component in modern marketing because it opens up new opportunities for marketers who know how to work with AI, correctly set tasks for the AI, and can verify the results of its work.

The aim of this study is to reveal academic trends, research networks, and thematic developments related to artificial intelligence applications in marketing between 2015 and 2025. Data were obtained from the Web of Science database using a comprehensive query including the terms “artificial intelligence,” “machine learning,” “digital marketing,” and related concepts, resulting in the identification of 1,465 articles. The data were analysed using the R Bibliometrix and Biblioshiny packages. The analysis examined publication trends by year, the most productive authors, institutions, countries, citation networks, and thematic maps.

A significant increase in publications was observed after 2019, with the period 2023–2025 being the most productive. Emerged as the leading contributing countries, because they are leaders in the use of Artificial Intelligence: The United States, China, India, and Turkey

Thematic analysis identified three main clusters:

- Applications: Personalization, focusing attention on the consumer; chatbots, which allow for the automation of information gathering and systematization; recommendation systems, the benefit of which directly converts into key business metrics; price optimization.
- Ethics and Limitations**:** Data privacy, algorithmic bias, transparency.
- Governance**:** Regulations, responsible AI, ethical principles. In the keyword network, “artificial intelligence,” “digital marketing,” and “machine learning” occupy central positions, while “ChatGPT,” “generative AI,” and “large language models” have emerged as trending topics in recent years.

The findings indicate that research on artificial intelligence in marketing is rapidly evolving, with growing interest not only in application-oriented studies but also in ethics and governance.

From a marketing perspective, artificial intelligence (AI) can perform audience analysis and segmentation more rapidly and effectively based on selected criteria, especially when handling large datasets accumulated from online behavioral history, purchase records, consumer preferences, and other relevant sources.

Furthermore, AI is increasingly utilized for trend forecasting, leveraging a broader scope of data to model market trends and predict consumer behavior across various markets. Competitor analysis can also be delegated to AI, due to its ability to rapidly analyze and compare competitors' official websites, online advertising campaigns, and consumer feedback in response to these

campaigns. These capabilities collectively provide a robust foundation for developing an enterprise's marketing strategy.

These results provide strategic insights for businesses and policymakers and highlight future research directions for scholars.

СЕКЦІЯ 4
ОБ'ЄКТИВНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА МОДЕЛЬ ФОРМУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

УДК 378.4:334.722:338

Джус Владислав Вікторович,
асистент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0009-0006-9243-2362

ЕКОНОМІЧНІ БАР'ЄРИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ УНІВЕРСИТЕТІВ В УКРАЇНІ

Концепція «підприємницького університету» позначає принципову трансформацію закладу вищої освіти (ЗВО) з пасивного виконавця державного освітнього замовлення на проактивного економічного актора. Ця модель інтегрує «третю місію» – інновації та трансфер технологій – з двома традиційними місіями (освіта та дослідження), перетворюючи університет на ядро інноваційної екосистеми. Декларативний курс України на інноваційний розвиток та численні стратегії, що по-суті закликають до створення підприємницьких університетів, стикаються з фундаментальною проблемою: відсутністю необхідних об'єктивних економічних передумов. Центральна теза полягає в тому, що трансформація українських ЗВО у підприємницькі університети гальмується не стільки через регуляторні чи ментальні перешкоди, скільки через системну неможливість функціонування цієї моделі в умовах наявних економічних бар'єрів. Поточна економічна політика у сфері наукових досліджень і розробок (R&D) та вищої освіти робить модель підприємницького університету в Україні, за рідкісними винятками, економічно нежиттєздатною.

Фундаментальною економічною передумовою для інноваційної діяльності є загальний обсяг інвестицій в R&D. Ключовим індикатором виступають валові внутрішні витрати на R&D (GERD) у відсотках від валового внутрішнього продукту (ВВП). Статистичні дані демонструють катастрофічний розрив України з розвиненими економіками. За останніми даними за 2023 рік, витрати на R&D в Україні становили лише 0,33% ВВП. Цей показник є критично низьким і свідчить про глибоку деградацію національної інноваційної системи. Для порівняння, середній рівень витрат на R&D в країнах Європейського Союзу (EU-27) у 2023 році склав 2,26% ВВП інтеграційного об'єднання. Більш глибокий аналіз виявляє ще тривожнішу картину: загальний обсяг фінансування R&D в Україні (0,33% ВВП) є *меншим*, ніж витрати *лише на академічний (університетський) сектор* R&D у Сполучених Штатах (0,36% ВВП у 2021 році). Іншими словами, вся інноваційна екосистема України (академії, університети, бізнес) функціонує в умовах ресурсного вакууму.

Проблема полягає не лише у мізерному обсязі фінансування (макрорівень), але й у його внутрішній структурі та розподілі (інституційний рівень). Аналіз даних Міністерства фінансів

України за 2023 рік виявляє інституційну модель, що є прямим антиподом моделі підприємницького університету. Із загального обсягу фінансування науки з держбюджету у 11,9 млрд грн розподіл виглядає таким чином:

- академічна наука (НАНУ та галузеві академії): 8,5 млрд грн, або 72%;
- університетська наука (ЗВО та установи МОН): 1,1 млрд грн, або близько 10%;
- галузева наука (інші організації та установи): 0, 6 млрд грн, або 5%.

Ці цифри демонструють, що державна політика (диспропорція 72/10) активно маргіналізує університети як центри R&D, хоча саме вони мали б бути ядром інновацій. Виконавча влада вимагає від ЗВО бути «підприємницькими», водночас свідомо позбавляючи їх ресурсної бази для досліджень, спрямовуючи кошти у паралельну, успадковану з радянських часів, структуру академій. Ситуація ускладнюється домінуванням інституційного фінансування (на утримання) над конкурентним (на проєкти). Національний фонд досліджень України (НФДУ), головний розпорядник конкурентного фінансування, отримав лише 505 млн грн, що складає 4,2% від загального бюджету на науку.

Водночас, формування підприємницького університету неможливе без ефективного управління людським капіталом, наявності вмотивованих науковців. Поточна модель оплати праці науково-педагогічних працівників в Україні є прямим бар'єром розвитку вищої освіти в цілому. Навіть з усіма надбавками (за стаж, ступінь, звання), загальна заробітна плата («брутто») професора становить 22 333,09 грн, а доцента – 18 214,67 грн. Ці суми (еквівалент $450-$560) унеможливлюють прийняття ризику щодо розподілу викладачами свого ресурсу та вкладення його в ініціативи, що виникають у рамках функціонування підприємницьких університетів.

Ще один бар'єр виникає у такому напрямі діяльності підприємницьких університетів як комерціалізація об'єктів інтелектуальної власності. Незважаючи на можливості генерації життєздатної ідеї, її втілення у вигляді деякого об'єкта, перехід до створення інтелектуального продукту призупиняється у так званій «долині смерті» – розриві між R&D та ринковим капіталом. Експертні опитування щодо бар'єрів комерціалізації в Україні підтверджують це.

Проведений аналіз виявив п'ятирівневу систему економічних бар'єрів: 1) макрорівень (ресурсний вакуум R&D); 2) інституційний рівень (диспропорція фінансування на користь академічних установ); 3) інфраструктурний рівень (високі операційні витрати); 4) мікрорівень (демотивація НПП через низькі зарплати); 5) ринковий рівень (відсутність венчурного капіталу та стимулів). У підсумку, модель «підприємницького університету» в Україні наразі є імперативом, не підкріпленим економічними ресурсами для його виконання. Об'єктивною передумовою для формування життєздатної моделі «підприємницького університету» є повний перегляд економічної філософії держави у галузі науки, що включає: 1) значне збільшення загальних витрат на R&D (щонайменше до 2% ВВП); 2) перерозподіл бюджету з інституційного фінансування науки в академіях на конкурентне фінансування університетської; 3) запровадження програм прямого фінансування операційних витрат інноваційної інфраструктури ЗВО; 4) кардинальна реформа оплати праці НПП; 5) створення дієвих державних механізмів фінансування стартапів у пріоритетних галузях на ранніх стадіях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ukraine - Research and Development Expenditure (% of GDP). URL: https://tradingeconomics.com/ukraine/research-and-development-expenditure-percent-of-gdp-wb-data.html
2. R&D expenditure. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=R%26D_expenditure
3. Academic R&D: International Comparisons. URL: https://ncses.nsf.gov/pubs/nsb202326/academic-r-d-international-comparisons
4. Мінфін: На фінансування науки у 2023 році спрямовано майже 12 млрд гривень. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_na_finansuvannia_nauki_u_2023_rotsi_spriamovano_maizhe_12_mlrd_griven-3825

УДК 378.147:005.963

Пригара Ольга Юріївна,
канд. екон. наук, доцент
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0002-8444-819X

РОЛЬ УНІВЕРСИТЕТІВ У ФОРМУВАННІ ІННОВАЦІЙНО-ОРІЄНТОВАНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ НАВИЧОК СТУДЕНТІВ

В сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації, глобальної конкуренції та зростання невизначеності особливо актуальним постає питання перетворення знань на інноваційні продукти й рішення. Університети, як осередки створення знань і людського капіталу, переходять від традиційної моделі «викладання – дослідження» до моделі «потрійної спіралі» (університет – бізнес – держава), у якій вони виступають підприємницькими інститутами, що разом із партнерами створюють інновації, комерціалізують знання та формують підприємницькі навички студентів [3]. Підприємницькі навички є надзвичайно важливою складовою конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Оновлення університетів до підприємницької моделі дає змогу швидко трансформувати наукові результати у прикладні інновації, продукти та послуги з ринковою вартістю і суспільним ефектом [6]. Така модель дає змогу диверсифікувати джерела фінансування, активізувати партнерства з бізнесом і державою, пришвидшити трансфер технологій і зменшити «прогалину» між дослідженнями та впровадженнями.

Наявні дослідження показують, що перехід до підприємницького університету позитивно впливає на інноваційність ЗВО та їхню здатність створювати науково-технологічні розробки [1, 3, 4, 5, 6]. Формування підприємницьких університетів, здатних активно продукувати нові знання та комерціалізувати науково-технологічні інновації зумовлює кардинальну трансформацію університетського управління й переосмислення ролі та функцій закладів вищої освіти.

Узагальнення літератури демонструє позитивний зв'язок між університетськими підприємницькими ініціативами (викладання практично-орієнтованих курсів, бізнес-інкубатори, конкурси, менторство проектів) та підприємницькими намірами студентів. Дослідження показують, що практико-орієнтовані, позааудиторні та неоцінювані активності (воркшопи, менторство, залучення до комерціалізації результатів досліджень та стартап-активностей) часто мають більший вплив на формування підприємницьких навичок за традиційні лекційні або надмірно формалізовані курси [2, 4, 5]. Існуючі дослідження та напрями емпіричного аналізу зосереджуються на таких блоках:

1. *Вплив освітніх компонентів.* Аналізується вплив спеціалізованих курсів (обов'язкових/вибіркових), міждисциплінарних модулів, проєктного навчання на зростання підприємницьких намірів і навичок (креативність, підприємницьке мислення, комунікації, пітчинг, управління невизначеністю).
2. *Позааудиторні активності*. Оцінюється внесок участі у хакатонах, інкубаторах, офісах трансферу технологій та студентських консалтингових клубах; вагомими механізмами впливу визначаються менторство підприємців-практиків.
3. *Екосистемні взаємодії.* Досліджуються партнерства з бізнесом, університетські венчурні студії й корпоративні «challenge»-програми як інструменти зближення освітнього процесу з реальними ринковими завданнями та прискоренням трансферу знань.
4. *Кар'єрні результати*. Досліджуються наслідки для працевлаштування та підприємницької активності: створення стартапів/спінофів, працевлаштування у швидкозростаючих компаніях, продуктивність командних R&D-проєктів.

Університетські ініціативи та підтримка в середньому підвищують підприємницькі наміри й інноваційно-орієнтовані навички, але якість освітніх програм і середовище мають

вирішальне значення. Практикоорієнтоване навчання підвищує підприємницьку поінформованість і самоефективність, міждисциплінарні та креативні центри посилюють інноваційність і співпрацю з бізнесом, бізнес-симуляції та інкубатори розвивають прикладні навички й готовність до роботи в реальних умовах. Відзначається зростання підприємницької самоефективності та зміна ставлення студентів до підприємництва в цілому. Важливу роль відіграють менторство та загальний «підприємницький клімат» університету. Водночас результативність варіюється залежно від типу активності (практико-орієнтовані й позааудиторні формати зазвичай мають більш вагомий вплив), індивідуальних характеристик студентів (галузь підготовки, активність) та інституційного середовища [4, 5].

Для посилення формування інноваційно-орієнтованих навичок університетів важливу роль можуть відігравати наступні елементи: 1) створення «консультативного центру» для студентів-новаторів (доступ до менторів і ресурсів); 2) запуск коротких курсів бізнес-інтенсивів; 3) інтеграція проєктних курсів в усі програми із залученням зовнішніх партнерів; 4) доступ до мікрогрантів; 5) формалізація менторства; 6) розвиток партнерства з бізнесом; 7) забезпечення гнучкої політики комерціалізації; 8) відстеження кар'єрних траєкторій; 9) підтримка культури експериментів.

Світовий досвід свідчить, що найбільшого ефекту досягають освітні програми, у яких навчання невіддільне від практичної діяльності, а оцінювання – від реальних результатів впровадження. Для успіху потрібна інституційна політика, що стимулює підприємницьку культуру, запроваджує гнучкі механізми, підтримує менторство й забезпечує доступ до раннього фінансування. Таким чином, розвиток підприємницьких університетів забезпечує не лише появу студентських стартапів, а й системне зміцнення компетентностей випускників, спроможних масштабувати інновації в бізнесі та підвищувати міжнародну конкурентоспроможність країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажал Ю.М. Відновлення науково-інноваційного потенціалу України: від підприємницьких до інноваційних університетів. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2024. No 1(9). С. 3–9. DOI: https://doi.org/10.18523/2519-4739.2024.9.1.3-9
2. Bae, T. J., Qian, S., Miao, C., & Fiet, J. O. The relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial intentions: A meta–analytic review. Entrepreneurship Theory and Practice., 2014, 38(2), с. 217–254. DOI: https://doi.org/10.1111/etap.12095
3. Etzkowitz, H. The Triple Helix: University–industry–government innovation in action. Routledge, 2008.
4. Fayolle, A., & Gailly, B. The impact of entrepreneurship education on entrepreneurial attitudes and intention: Hysteresis and persistence. Journal of Small Business Management., 2015, 53(1), с. 75–93. DOI: https://doi.org/10.1111/jsbm.12065
5. Nabi, G., Liñán, F., Fayolle, A., Krueger, N., & Walmsley, A. The impact of entrepreneurship education in higher education: A systematic review and research agenda. Academy of Management Learning & Education., 2017, 16(2), с. 277–299. DOI: https://doi.org/10.5465/amle.2015.0026
6. Starostina, A., Bugrov, V., Kravchenko, V., & Kochkina, N. (2023). Entrepreneurial university: Exploring its essence, phases of development, and operating mechanism during wartime in Ukraine. *International Journal of Educational Development, 103*, 102895. https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102895

УДК 378.4:005.21(73+477)

Ситницький Максим Васильович,
д-р екон. наук, професор
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
м. Київ, Україна;
Університет Західної Вірджинії
м. Моргантаун, США
ORCID: 0000-0002-0452-0404

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМИ УНІВЕРСИТЕТАМИ: АМЕРИКАНСЬКИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКА ПЕРСПЕКТИВА

Трансформація галузей національної економіки України, спричинена воєнним станом, перетворила конкурентну модель її функціонування на донатну. В таких умовах блокуються ринкові інструменти отримання конкурентних переваг через створення додаткових цінностей для споживачів і домінує імператив "неринкових грошей". Під категорією "неринкові гроші" мається на увазі грошові ресурси, що вливаються в економіку України у вигляді допомоги і не мають реального матеріального підкріплення, товарної цінності та власної внутрішньої вартості відповідно. Така модель закладає механізми деградації економіки та велику інфляцію і в стратегічній перспективі фактично становить загрозу національній безпеці України.

Руйнування виробничих потужностей, логістичної інфраструктури, власних джерел енергетики тощо, веде до деіндустріалізації країни, що спричиняє тяжкі соціально-економічні наслідки для українських громадян. Але особливо негативний вплив чинить втрата української інтелектуальної еліти, що десятиліттями працювала на Україну та є носієм унікальної інституційної пам'яті.

Ціллю даної роботи є обґрунтування стратегічної перспективи розвитку економіки України через університетський феномен, що вже має понад тисячолітню історію та є найстабільнішою інституцією у світі, пройшовши через політичні, економічні, соціальні, екологічні, технологічні та інші потрясіння і вистояв.

Якщо розглядати сучасну місію університетського феномену, то із початком XXI ст. вже настав четвертий етап її реалізації, що ознаменував собою панування нового компоненту її розвитку, а саме "розкриття компетентності інноваційного мислення" [3]. При чому акцентується увага не на навчанні дисциплінам інноваційної економіки, а саме розкриття інноваційного мислення як здатності, виявлення та розвиток цінних талантів у індивідів, що спроможні вирішувати надскладні завдання.

Креативний тип мислення та спроможність ефективно реагувати на зміни та відхилення безперечно мають підприємці. Ця сфера діяльності по своїй природі є динамічною та приречена на успіх тому, що повна відповідальність за виживання лежить на самому підприємці, що живе своєю ідеєю створити нову цінність для суспільства і комерціоналізувати її. Стратегічний перехід інформаційно-аналітичних університетських інституцій на креативну модель досліджено у [1].

Саме з такою філософією і з'явились підприємницькі університети, що об'єднали людей з креативним типом мислення та дослідницьку інфраструктуру для творіння цінностей. Цей синергізм показав свою дієвість в університетах США і багато успішних прикладів дали поштовх для переорієнтацію навчального процесу в університетах на створення конкретних бізнес проєктів та проведення дослідницької діяльності на всіх освітньо-кваліфікаційних рівнях, що веде до якісного практичного результату.

Ще однин феномен в університетському середовищі почав набирати своїх обертів із набуттям України асоційованого членства з Європейським Союзом, це трейнінгова діяльність та сертифікаційні програми. На державному рівні створено навіть центри "ДІЯ" при університетах та інших інституціях, що покликані допомагати українським громадянам набувати та реалізовувати свої підприємницькі компетентності. Аналізуючи ефективність

даних центрів та обсяги грантового і державного фінансування, нажаль слід констатувати, що вони поки що не стали проривними майданчиками для радикальних підприємницьких інновацій. Коли почалось пріоритетне фінансування Європейським Союзом та іншими грантодавцями проєктів із розвитку підприємницької інноваційної діяльності, одразу нові і вже існуючі громадські організації почали додавати до своїх назв слова "інноваційний", "підприємницький", "прогресивний" і т д. Таким чином великі обсяги грантових коштів були отримані цими організаціями і витрачені, в переважній більшості, на безсистемні заходи, які створили видимість, а не наповнили пріоритетним змістом і не дали проривні результати у вигляді радикальних інновацій. Тепер майже кожна громадська організація в Україні навчає лідерству, менеджменту та підприємництву, видає сертифікати, але ця діяльність не може і не зможе замінити повноцінної акредитованої освітньої програми в дослідницькому університеті з інноваційного менеджменту та є факультативним інструментом підвищення обізнаності слухачів.

Суспільство має усвідомити, що справою мають займатись професіонали і тоді результати будуть професійно вагомими і корисними для суспільства, яке своїми податками оплачує державні субвенції, грантові програми, утримання центрів колективного користування обладнанням для експериментів та іншу дослідницьку інфраструктуру. Отже, хочеться акцентувати увагу на тому, що як "діти не можуть лікувати людей" так і організації без відповідного досвіду та кваліфікації не можуть отримувати великі обсяги фінансування, фактично витрачаю його не на результативну діяльність, а на формальні проєкти з однією метою – безрезультатне освоєння отриманих державних чи грантових коштів.

Саме тому, для порятунку економіки України, зараз мова йде про створення, розвиток і залучення підприємницьких університетів дослідницького типу, що поєднують в собі високу концентрацію академічного інтелектуального потенціалу та енергію і амбіції студентського середовища. Цей підхід співпраці дає ефект синергізму, що вже яскраво показав свою ефективність в американському середовищі підприємницьких університетів [2].

Один з найефективніших прикладів такої співпраці в американських університетах є робота над дипломними проєктами. Унікальність моделі полягає в тому, що університетський професор виступає у взаємодії зі студентом не у якості формального наукового керівника, а у якості повноцінного бізнес-партнера. Використовуючи підготовку випускної кваліфікаційної роботи для розвитку підприємницької ідеї та підготовки і запуску конкретного стартапу, випускник підприємницького університету США має на своєму випуску готовий бізнес-проєкт. При чому науковий керівник зацікавлений долею в компанії, а подекуди і університет має також окремо свою долю за те, що надавав інформаційні та інфраструктурні можливості для створення даного проєкту, часто використовуючи федеральне фінансування з державних програм та фондів окремого штату.

Таким чином підкреслюється актуальність та наявна успішність реалізації ідеї потрійної спіралі лауреата Нобелівської премії Ецковіца, де університет, держава та бізнес повністю залученні у створенні додаткової інноваційної цінності для суспільства.

Стратегічна українська перспектива має опиратись на створення та розвиток підприємницьких університетів дослідницького типу, як центрів вищої освіти, що здійснюють навчальну, дослідницьку та інноваційну діяльність відповідно до форм і завдань, визначених національними пріоритетами, забезпечуючи власну автономність за рахунок комерціалізації вагомих здобутків своєї науково-технічної діяльності на ринку трансферу технологій та участі у реалізації міжнародних проєктів і програм. Як і протягом тисячі років назад так і зараз, університетський феномен врятує державу!

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bugrov V., Sitnicki M., Serbin O. (2021). Strategic management of creative industries : a case study of university information institutions. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19(2). P. 453–467. DOI: http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.36

2. Романовська О. О. Досвід вищої освіти Сполучених Штатів Америки XX–XXI століть. Книга 4 : Особливості академічного (університетського) підприємництва у США другої половини XX – початку XXI століть : навчальний посібник / О. О. Романовська, Ю. Ю. Романовська, О. О Романовський. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2020. 240 с.
3. Ситницький М. В. Стратегічне управління розвитком дослідницьких університетів : монографія. Київ : Видавництво Ліра-К, 2018. 302 с.

УДК 378.014.6:339.138

Труніна Ірина Михайлівна,
д-р екон. наук, професор
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук, Україна
ORCID 0000-0002-7416-1830

Білик Марина Юріївна,
канд. екон. наук, доцент
Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського
м. Кременчук, Україна
ORCID 0000-0002-9660-3708

ОСВІТНІ ПРОГРАМИ ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Успіх маркетингової діяльності ЗВО у сучасних умовах залежить від здатності створювати та просувати освітні програми, які не просто передають знання, а формують конкурентоспроможних фахівців, готових до викликів майбутнього. Ключ до успіху - інтеграція якісного освітнього продукту з ефективними маркетинговими стратегіями та постійна адаптація до змін ринкового середовища.

Освітній ландшафт кардинально змінився за останні два десятиліття. Якщо раніше заклади вищої освіти могли покладатися на свою репутацію та традиції, то сьогодні вони змушені активно конкурувати за кожного здобувача. Це пов'язано з декількома ключовими чинниками. По-перше, демографічні зміни призвели до скорочення кількості абітурієнтів у багатьох країнах, що посилює конкуренцію між ЗВО. По-друге, глобалізація освіти означає, що здобувачі тепер можуть вибирати не лише між місцевими університетами, а й розглядати варіанти навчання в інших країнах або навіть онлайн. По-третє, зростання вартості навчання у ЗВО змусило студентів більш критично підходити до вибору, оцінюючи потенційну віддачу від інвестицій у навчання.

У цьому контексті освітня програма перестає бути просто набором дисциплін і стає складним продуктом, який потребує ретельного маркетингового планування. Сучасна освітня програма включає не лише навчальний контент, але й методи викладання, технологічні рішення, можливості для практики та стажування, кар'єрну підтримку, мережу випускників та багато інших компонентів. Кожен з цих елементів може стати джерелом конкурентної переваги, якщо правильно позиціонувати та просувати програму на ринку [1].

Важливо розуміти, що здобувачі сьогодні мислять як споживачі освітніх послуг. Вони порівнюють різні варіанти, аналізують переваги та недоліки, шукають відгуки від випускників та роботодавців. Це означає, що заклади вищої освіти повинні застосовувати професійні маркетингові підходи для залучення та утримання студентів. Однак маркетинг у сфері освіти має свої особливості, адже освітня послуга є довготривалою, її якість важко оцінити заздалегідь, а результати стають очевидними лише через кілька років після завершення навчання.

Конкурентоспроможність освітньої програми визначається кількома ключовими факторами. Насамперед, це релевантність змісту програми до потреб ринку праці. Програма повинна готувати фахівців, які будуть затребувані роботодавцями не лише сьогодні, але й у майбутньому. Це вимагає постійного моніторингу ринкових тенденцій, взаємодії з представниками галузі та регулярного оновлення навчальних планів. Успішні ЗВО створюють консультативні ради за участю роботодавців, які допомагають адаптувати програми до реальних потреб ринку.

Другий важливий фактор - це якість викладання та інноваційність методів навчання. Сучасні здобувачі очікують інтерактивного, практико-орієнтованого навчання з

використанням сучасних технологій. Програми, які продовжують покладатися виключно на лекційний формат, поступово втрачають свою привабливість. Найбільш конкурентоспроможні програми інтегрують кейс-методи, проектне навчання, симуляції, віртуальну та доповнену реальність, штучний інтелект та інші інноваційні підходи.

Третій фактор - це можливості для практичного застосування знань під час навчання. Стажування, практики, співпраця з реальними компаніями над проектами стають обов'язковими компонентами успішних програм. Здобувачі хочуть не просто вивчати теорію, а відразу застосовувати отримані знання у практичних ситуаціях. Це також допомагає їм будувати професійні мережі та підвищує шанси на працевлаштування після випуску.

Четвертий фактор - це міжнародний вимір програми. У глобалізованому світі здобувачі цінують можливості академічної мобільності, вивчення іноземних мов, участі у міжнародних проектах. Програми, які пропонують подвійні дипломи, семестри за кордоном або викладання іноземними мовами, мають значні конкурентні переваги.

П'ятий фактор - це технологічна інфраструктура та цифрові можливості. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію освіти, і тепер студенти очікують високоякісних онлайн-компонентів навіть у традиційних програмах. Програми повинні пропонувати гнучкі формати навчання, якісні цифрові платформи, доступ до електронних ресурсів та можливості дистанційної взаємодії з викладачами та однокурсниками [2].

Розглядаючи майбутні тенденції, важливо відзначити зростаючу популярність мікрокваліфікацій та модульного навчання. Традиційні довготривалі програми поступово доповнюються короткими, цільовими курсами, які можуть швидко реагувати на зміни ринку праці. Це створює нові виклики та можливості для маркетингу освітніх програм [3].

Штучний інтелект все більше впливає на персоналізацію освіти. У майбутньому можна очікувати появи повністю персоналізованих освітніх траєкторій, адаптованих до індивідуальних потреб, стилю навчання та кар'єрних цілей кожного здобувача. Це потребуватиме принципово нових підходів до маркетингу, орієнтованих не на масову аудиторію, а на сегмент одного.

Отже, маркетинг закладів вищої освіти з фокусом на конкурентоспроможності освітніх програм є складною, багатоаспектною діяльністю, яка вимагає глибокого розуміння ринку, студентських потреб, технологічних можливостей та стратегічного мислення. Успіх у цій сфері залежить не від окремих маркетингових заходів, а від системного підходу, який інтегрує якісну освітню продукцію з ефективними маркетинговими стратегіями та постійною адаптацією до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Trunina, I., Pryakhina, K., Bilyk, M. Management of Competitive Advantages of Higher Education Institutions. *2021 IEEE International Conference on Modern Electrical and Energy Systems (MEES).* 21-24 Sept. 2021, Kremenchuk, Ukraine. DOI: https://doi.org/10.1109/MEES52427.2021.9598759

2. Труніна І. М., Білик М. Ю. Особливості і тенденції розвитку ринку освітніх послуг у конкурентних умовах *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Кременчук : КрНУ, 2020. Вип. 5–6 (124–125) С. 41–47.

3. Труніна І. М., Білик М. Ю. Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник.* 2020. Вип. 5(38). С. 197–206.

Наукове видання

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ НА ЗЛАМІ ЕПОХ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

Збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції

23 жовтня 2025 р.

Електронне видання

Укладачі:

Джус В.В.,
Дербеньова Я.В.

Підписано до друку 01.12.2025. Формат 60x84 1/16.
Папір офсетний. Друк офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Умовн. друк. аркушів – 15,95. Обл.-вид. аркушів – 12,25.

Видавець і виготовлювач: ТОВ «Видавництво Ліра-К»
Свідоцтво № 3981, серія ДК.
03115, м. Київ, вул. С. Чобану, 24
тел.: (050) 462-95-48; (067) 820-84-77
Сайт: lira-k.com.ua, редакція: zv_lira@ukr.net