

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний університет ветеринарної медицини  
та біотехнологій імені С. З. Гжицького  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій

*Кваліфікаційна робота на правах рукопису*

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Інноваційні маркетингові стратегії в умовах  
цифрової трансформації: тенденції та виклики для  
сучасних компаній**

Виконав: студент **VI** курсу, групи **Марк-61**

Рівень вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Ступінь вищої освіти **Магістр**

Спеціальність **075 «Маркетинг»**

(шифр і назва спеціальності)

**Гук Максим Ігорович**

Науковий керівник: **к.е.н., доц. Когут Мар'яна Володимирівна**

Рецензент: **к.е.н., доцент кафедри менеджменту організацій  
Національного університету «Львівська Політехніка» Огінок Соломія Василівна**

Дубляни 2025

Міністерство освіти та науки України  
Львівський національний університет ветеринарної медицини та  
біотехнологій імені С. З. Гжицького  
Факультет управління, економіки та права  
Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій

Ступінь вищої освіти «Магістр»  
Спеціальність 075 «Маркетинг»  
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри  
міжнародних економічних  
відносин та маркетингових стратегій  
(назва кафедри)

к.е.н., доцент Андрій Линдюк  
(звання, ступінь, прізвище та ім'я)  
2025 року

**ЗАВДАННЯ**  
кваліфікаційної роботи  
Гука Максима Ігоровича

1. Тема роботи: Інноваційні маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації: тенденції та виклики для сучасних компаній  
Керівник проекту (роботи): Когут Мар'яна Володимирівна, к.е.н., доцента кафедри міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій  
затверджена наказом ЛНУВМБ від «14» березня 2025 р. № 194-4
2. Термін здачі студентом закінченої кваліфікаційної роботи: до 28 листопада 2025 року
3. Вихідні дані до проекту (роботи): вітчизняні та зарубіжні літературні джерела; монографічні дослідження; офіційні публікації, нормативно-правові, статистичні матеріали державних органів влади; звіти, доповіді.
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):
  1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ. 1.1. Інновації в маркетингу: роль та стратегічне значення. 1.2. Сутність, еволюція та класифікація інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху. 1.3. Цифрова трансформація бізнесу та її вплив на маркетингову діяльність компаній.
  2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ. 2.1. Глобальні тенденції цифрової

трансформації маркетингу. 2.2. Зміна поведінки споживачів та нові вимоги до компаній у цифровому середовищі. 2.3. Основні виклики для сучасних компаній у впровадженні інноваційних маркетингових стратегій.

3. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ. 3.1. Стан та тенденції застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні. 3.2. Перспективи трансформації та напрями вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній.

5. Перелік графічного матеріалу: рисунки, таблиці.

6. Дата видачі завдання «18» березня 2025 року.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи                                                                                                                                                                                                                                                                            | Строк виконання етапів роботи |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| 1.    | Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання календарного плану; написання пояснювальної записки; підготовка матеріалів для кваліфікаційної роботи).                                                  | Березень-червень 2025 р.      |
| 1.    | Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).                                                                                                                                                           | Липень-серпень 2025 р.        |
| 2.    | Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Розробка і написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК). | Вересень-жовтень 2025 р.      |
| 3.    | Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).                                                                                                              | Листопад 2025 р.              |
| 4.    | Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).                                                                                                                                               | Грудень 2025 р.               |

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_ **Гук М.І.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ **Когут М.В.**  
( підпис ) (прізвище та ініціали)

УДК 658.8:004.9:330.341.1

«Інноваційні маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації: тенденції та виклики для сучасних компаній». Гук М.І. Кваліфікаційна робота.

Кафедра міжнародних економічних відносин та маркетингових стратегій. Дубляни, ЛНУВМБ, 2025. Кваліфікаційна робота містить: 86 с. текстової частини, 27 таблиць, 7 рисунків, 48 літературних джерел.

Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності інновацій у маркетингу та інноваційних маркетингових стратегій та проаналізовано вплив цифрової трансформації бізнесу на маркетингову діяльність компаній, зокрема через використання сучасних цифрових технологій, персоналізацію, автоматизацію та клієнтоорієнтовані підходи.

Досліджено глобальні тенденції цифрової трансформації маркетингу та міжнародну практику впровадження інноваційних маркетингових стратегій. Проаналізовано зміни поведінки споживачів у цифровому середовищі та визначено нові вимоги до компаній щодо формування клієнтського досвіду. Ідентифіковано основні виклики та ризики впровадження інноваційних маркетингових стратегій, включаючи технологічні, фінансові, організаційні, правові та етичні аспекти.

На основі отриманих результатів сформульовано практичні рекомендації та запропоновано модель удосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній з урахуванням національних особливостей та глобальних трендів цифрової економіки.

**Анотація.** У роботі досліджено інноваційні маркетингові стратегії в умовах цифрової трансформації та визначено їх роль у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних компаній. Розглянуто теоретичні засади інновацій у маркетингу, їх сутність, еволюцію та класифікацію у цифрову епоху. У роботі проаналізовано глобальні тенденції цифрової трансформації маркетингу та міжнародну практику впровадження інноваційних маркетингових стратегій на прикладі провідних світових компаній. Окремо досліджено зміни поведінки споживачів у цифровому середовищі та нові вимоги до компаній щодо формування клієнтського досвіду, довіри й прозорості маркетингових взаємодій. Значну увагу приділено ідентифікації ключових викликів та ризиків упровадження інноваційних маркетингових стратегій, включаючи технологічні, фінансові, організаційні, правові та етичні бар'єри. На основі SWOT-, PEST-, GAP-аналізів, бенчмаркінг-аналізу українських компаній із міжнародними брендами та аналізу бар'єрів впровадження інновацій сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній. Запропоновано модель адаптації міжнародних маркетингових практик до умов українського бізнес-середовища, спрямовану на підвищення ефективності маркетингової діяльності та забезпечення сталого розвитку компаній у цифровій економіці.

**Ключові слова:** інноваційні маркетингові стратегії, цифрова трансформація, діджитал-маркетинг, штучний інтелект, омніканальність, персоналізація, клієнтський досвід, конкурентоспроможність.

**Abstract.** The master's thesis examines innovative marketing strategies in the context of digital transformation and determines their role in ensuring the competitiveness of modern companies. The theoretical foundations of innovation in marketing, its essence, evolution, and classification in the digital era are analyzed. The study analyzes global trends in the digital transformation of marketing and international practices of implementing innovative marketing strategies based on the experience of leading global companies. Particular focus is placed on changes in consumer behavior in the digital environment and new requirements for companies regarding the formation of customer experience, trust, and transparency in marketing interactions. Considerable attention is devoted to identifying key challenges and risks associated with the implementation of innovative marketing strategies, including technological, financial, organizational, legal, and ethical barriers. Based on SWOT, PEST, and GAP analyses, benchmarking of Ukrainian companies against international brands, and an assessment of innovation implementation barriers, practical recommendations for improving innovative marketing strategies of Ukrainian companies are developed. A model for adapting international marketing practices to the conditions of the Ukrainian business environment is proposed, aimed at increasing marketing effectiveness and ensuring sustainable development of companies in the digital economy.

**Keywords:** innovative marketing strategies, digital transformation, digital marketing, artificial intelligence, omnichannel, personalization, customer experience, competitiveness.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП.....                                                                                                                        | 6   |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ<br>МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ<br>ТРАНСФОРМАЦІЇ.....                       | 10  |
| 1.1. Інновації в маркетингу: роль та стратегічне значення.....                                                                    | 10  |
| 1.2. Сутність, еволюція та класифікація інноваційних маркетингових<br>стратегій у цифрову епоху.....                              | 22  |
| 1.3. Цифрова трансформація бізнесу та її вплив на маркетингову<br>діяльність компаній.....                                        | 33  |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ<br>ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ.....                                      | 43  |
| 2.1. Глобальні тенденції цифрової трансформації маркетингу.....                                                                   | 43  |
| 2.2. Зміна поведінки споживачів та нові вимоги до компаній у<br>цифровому середовищі .....                                        | 57  |
| 2.3. Основні виклики для сучасних компаній у впровадженні<br>інноваційних маркетингових стратегій.....                            | 67  |
| РОЗДІЛ 3. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В<br>УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА<br>ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... | 74  |
| 3.1. Стан та тенденції застосування інноваційних маркетингових<br>стратегій в Україні .....                                       | 74  |
| 3.2. Перспективи трансформації та напрями вдосконалення<br>інноваційних маркетингових стратегій українських компаній.....         | 88  |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                     | 97  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                                   | 100 |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується стрімким поширенням цифрових технологій, які докорінно змінюють умови функціонування бізнесу, структуру ринків та поведінку споживачів. Цифрова трансформація стає ключовим чинником підвищення ефективності діяльності компаній, формування їхніх конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в умовах глобалізації та високої ринкової турбулентності. Особливо відчутним є вплив цифровізації на сферу маркетингу, де традиційні підходи поступово втрачають ефективність, поступаючись інноваційним маркетинговим стратегіям, заснованим на використанні даних, автоматизації, персоналізації та інтегрованих цифрових каналів комунікації.

В умовах цифрової економіки маркетинг перестає бути виключно інструментом просування товарів і послуг та перетворюється на стратегічну функцію управління взаємодією з клієнтами, формування клієнтського досвіду та створення довгострокової цінності для бізнесу. Компанії змушені адаптувати свої маркетингові стратегії до нових вимог ринку, враховуючи зростаючу роль штучного інтелекту, великих даних, омніканальності та інтерактивних технологій. У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження інноваційних маркетингових стратегій, їхніх тенденцій розвитку та викликів, з якими стикаються сучасні компанії в процесі цифрової трансформації.

Актуальність теми зумовлена необхідністю переосмислення маркетингових стратегій у відповідь на глибокі структурні зміни, спричинені цифровою трансформацією бізнесу. Сучасні компанії функціонують в умовах високої конкуренції, швидкої зміни технологій, зростаючих очікувань споживачів та зниження ефективності традиційних

інструментів маркетингових комунікацій. У таких умовах інноваційні маркетингові стратегії стають ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності компаній.

Теоретичні та методологічні засади цифрової трансформації в бізнесі детально розглянуто у працях відомих вчених з України та інших країн. До списку авторів, які внесли значний вклад у цю галузь, входять праці провідних зарубіжних і вітчизняних науковців, які досліджували різні аспекти цифрової трансформації, інноваційного розвитку та маркетингових стратегій. Зокрема, серед зарубіжних учених значний внесок у формування теоретичних засад цифрової трансформації бізнесу зробили Ф. Котлер, П. Друкер, І. Ансоффа, К. Шваб, Т. Давенпорт, Д. Роджерс, М. Портер, Е. Бріньольфссон та Е. МакАфі, у працях яких розкрито вплив цифрових технологій на бізнес-моделі, конкурентні переваги та маркетингові підходи в умовах цифрової економіки.

Серед українських учених проблематика цифрової трансформації, інноваційного маркетингу та розвитку конкурентоспроможності підприємств представлена у працях О. Амоші, С. Коляденко, Н. Краус, Л. Федулової, М. Дергачова, Є. Богуславський, В. Бондаренко, Н. Чухрай, А. Мазаракі, Т. Васильціва, О. Мульскої, І. Павука, С. Огінок та інших науковців, які досліджували трансформацію економічних процесів, впровадження інновацій, цифровізацію бізнес-середовища та стратегічні аспекти маркетингового управління.

Узагальнення наукових підходів зазначених авторів створює теоретичне та методологічне підґрунтя для подальшого дослідження інноваційних маркетингових стратегій у контексті цифрової трансформації сучасних компаній.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи є аналіз теоретичних засад, сучасних тенденцій та викликів розвитку інноваційних маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації



бізнесу, а також розробка практичних рекомендацій щодо їх удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності сучасних компаній, зокрема в українському бізнес-середовищі.

Для досягнення поставленої мети у кваліфікаційній роботі передбачено виконання таких завдань:

- 1) узагальнити теоретичні підходи до визначення сутності інновацій та інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху;
- 2) дослідити еволюцію та класифікацію інноваційних маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації;
- 3) проаналізувати вплив цифрової трансформації бізнесу на маркетингову діяльність компаній;
- 4) визначити глобальні тенденції розвитку інноваційного маркетингу та зміни поведінки споживачів у цифровому середовищі;
- 5) ідентифікувати основні виклики та ризики впровадження інноваційних маркетингових стратегій у сучасних компаніях;
- 6) дослідити стан та тенденції застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні;
- 7) оцінити рівня цифрової зрілості маркетингової діяльності компаній;
- 8) обґрунтувати напрями вдосконалення та розробити практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних маркетингових стратегій з урахуванням національних та глобальних чинників розвитку.

**Об'єктом дослідження** є маркетингова діяльність сучасних компаній в умовах цифрової трансформації бізнесу.

**Предметом дослідження** є інноваційні маркетингові стратегії, методи та інструменти їх формування і впровадження в процесі цифрової трансформації компаній, а також тенденції та виклики їх розвитку.

**Методи дослідження.** У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили системність та наукову обґрунтованість отриманих результатів. Зокрема, методи аналізу й синтезу застосовано для узагальнення теоретичних підходів до інноваційних маркетингових стратегій та цифрової трансформації бізнесу; індукції й дедукції - для формулювання висновків і узагальнень на основі виявлених закономірностей. Порівняльний та структурно-логічний аналіз використано для дослідження еволюції маркетингових стратегій і зіставлення практик українських компаній із міжнародними брендами. Методи SWOT-, PEST- та GAP-аналізів застосовано з метою оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників розвитку інноваційних маркетингових стратегій та визначення ключових розривів і бар'єрів їх упровадження. Бенчмаркінг-аналіз дозволив узагальнити кращі міжнародні практики цифрового маркетингу та обґрунтувати напрями їх адаптації до умов українського бізнес-середовища.

**Інформаційною базою дослідження** стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем цифрової трансформації бізнесу, інноваційного маркетингу та стратегічного управління, матеріали міжнародних організацій і консалтингових компаній (OECD, World Economic Forum, McKinsey, Deloitte, Gartner), офіційні статистичні дані, аналітичні звіти та публікації провідних компаній, а також нормативно-правові акти у сфері цифрової економіки та захисту даних. Крім того, у роботі використано інформаційні ресурси мережі Інтернет, відкриті бази даних, корпоративні звіти та офіційні вебсайти компаній, що дозволило забезпечити актуальність, достовірність і практичну спрямованість результатів дослідження.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

#### **1.1. Інновації в маркетингу: роль та стратегічне значення**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища інновації стають ключовим драйвером конкурентоспроможності та довгострокового успіху компаній. Традиційні маркетингові підходи вже не забезпечують необхідного рівня ефективності, оскільки споживачі демонструють більш складну поведінку, високу цифрову грамотність і очікують персоналізованого, швидкого та ціннісно-орієнтованого взаємодіяння з брендами. На цьому тлі інновації в маркетингу перетворюються на стратегічний ресурс, що дає змогу підприємствам адаптуватися до технологічних змін, створювати нову споживчу цінність та формувати унікальні конкурентні переваги. Використання інновацій не лише допомагає компаніям швидше реагувати на ринкові зміни, але й створює можливості для розвитку, підсилюючи стратегічні позиції на ринку. Роль інновацій у маркетингу виходить далеко за межі окремих технологічних рішень, вони стають фундаментом стратегічного управління, забезпечуючи інтеграцію цифрових можливостей у всі бізнес-процеси та визначаючи траєкторію розвитку компанії в умовах цифрової трансформації.

У сучасній економіці всі ключові процеси, зокрема, виробничі, наукові, управлінські та сервісні, дедалі тісніше інтегруються з новими технологіями та інноваційними підходами. Для бізнесу, науковців і розробників першочерговим завданням стає не лише впровадження нововведень, а й розуміння того, які саме інноваційні рішення можуть забезпечити підвищення ефективності виробництва, створення конкурентоспроможних продуктів, розвиток нових бізнес-моделей та

оптимізацію надання послуг. Інновації стають основним джерелом зростання, фактором підвищення гнучкості та адаптивності компаній, а також рушійною силою модернізації економіки загалом [1].

Попри активне вивчення феномену інновацій, однозначного та загальновизнаного визначення цього поняття у науковій літературі досі не існує, що зумовлено багатовимірністю явища, його міждисциплінарним характером та різноманітням сфер застосування. У науковій практиці сформувалося кілька підходів до трактування категорії «інновація», які відображають економічні, технологічні, організаційні, соціальні та підприємницькі аспекти цього явища [2].

Поняття інновації було вперше системно обґрунтовано Йозефом Шумпетером, який увів цей термін у науковий обіг та розробив теорію економічного розвитку, що акцентує увагу на технологічних змінах як рушії економічної динаміки. На думку Шумпетера, економічна система перебуває у стані тимчасової рівноваги до моменту появи нововведень, які порушують усталені взаємозв'язки між її елементами та створюють якісно нову конфігурацію економічних відносин. Саме інновації, за його твердженням, започатковують хвилі економічного розвитку, формуючи так звані «кластери нововведень» [10].

Особливу роль у цьому процесі відіграє «підприємець-новатор», якого Шумпетер характеризував як рушійну силу інновацій. Ризикуючи та впроваджуючи унікальні рішення, підприємець прагне отримати тимчасову монополію та, відповідно, підвищити прибутковість своєї діяльності. Згодом інновації поширюються ринком, їх починають наслідувати інші гравці, що призводить до розширення пропозиції та подальшого розвитку галузі [10].

Шумпетер підкреслював, що інновації є історичним явищем, яке незворотно змінює спосіб виробництва товарів і послуг. Якщо змінюється не масштаб використання ресурсів, а сама логіка та технологія

виробництва, - це і є інновація. У цьому контексті науковець визначав інновації як створення нової виробничої функції, тобто принципово нового способу поєднання ресурсів, що генерує додану цінність.

Сучасні підходи до трактування інновацій значно розширили бачення Шумпетера, охоплюючи не лише технологічні, але й організаційні, управлінські, маркетингові та соціальні аспекти. Проте фундаментальний висновок залишається незмінним: інновації виступають ключовим чинником економічного прогресу та конкурентоспроможності як окремих підприємств, так і національних економік загалом.

Поняття «інновація» має багатогранний характер і використовується у різних наукових контекстах - економічному, управлінському, технологічному, соціальному. Відсутність єдиного універсального визначення зумовлює необхідність систематизації наукових підходів для глибшого розуміння сутності інновацій. Різні дослідники трактують інновацію як результат, процес, інструмент створення нової цінності або механізм трансформації економіки [12]. Наведена табл. 1.1. узагальнює ключові концепції провідних науковців, демонструючи широту підходів до розуміння інновацій та підкреслюючи еволюцію наукових поглядів на це явище.

Таблиця 1.1

Підходи різних авторів до визначення поняття «інновація»

| Автор                  | Визначення                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ф. Ніксон, Б. Санто    | Інновація – це серія технічних, виробничих та комерційних заходів, що призводять до появи нових та покращених виробничих процесів та обладнання                                                                          |
| Твісс Б.               | Інновація – це процес, який поєднує в собі науку, техніку, економіку та управління, оскільки він полягає в досягненні новизни і поширюється від появи ідеї до її комерціалізації у формі виробництва, обміну, споживання |
| Н. Чухрай та Р. Патора | Інновація – це процес використання нових для організації ідей шляхом втілення їх в товарах, процесах, послугах або в системах управління, якими оперує організація                                                       |
| Пересада А.А.          | Інновація – процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить                                                                                                      |

|                                          |                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі                                                                                                     |
| Рубан В.,<br>Чубукова О.,<br>Некрасов В. | Інновація – це всеохоплюючий процес розповсюдження нових знань та їх дифузії до всіх загально-значимих областей діяльності людей                                                                      |
| П. Друкер                                | Інновація – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни, що відбуваються в економіці та суспільстві, з метою використання їх у бізнесі чи в інших сферах обслуговування |
| Ю.В. Яковець                             | Інновації – це якісні зміни у виробництві, які можуть належати як до техніки та технології, так і до форм організації виробництва                                                                     |
| Ф. Котлер                                | Інновація – ідея, товар або технологію, які запроваджені у виробництво і представлені на ринку як зовсім нові, чи такі, що мають деякі унікальні властивості                                          |
| К. Найт                                  | Інновація – впровадження чогось нового стосовно галузі або її безпосереднього оточення; особливий випадок процесу зміни в організації та ін.                                                          |
| Л.С. Бляхман,<br>Н.Ф. Газізуллін         | Інновація - цілеспрямовані зміни, які свідомо вносяться в процес відтворення для кращого задоволення наявної або суспільної потреби, що формується                                                    |
| Федулова Л.                              | Інновація – це наукові дослідження та розробки, спроможні поліпшити технічні, економічні, споживчі характеристики наявної продукції, процесів, послуг або стати основою нової.                        |

*Джерело: складено автором на основі джерел [14,16,18,22,39]*

Проаналізовані визначення свідчать, що концепція інновацій охоплює широкий спектр підходів – від технологічного та економічного до організаційного й соціального. Частина авторів (Ф. Ніксон, Б. Санто, Пересада А.А.) розглядають інновацію передусім як практичне впровадження наукових ідей і технічних рішень, що забезпечують покращення виробничих процесів та створення економічного ефекту. Інші (Твісс Б., Н. Чухрай, Р. Патора, К. Найт) наголошують на процесному характері інновацій, підкреслюючи їх зв'язок із трансформацією організації, управлінських систем та способів створення цінності [18].

Підприємницький аспект інновацій найбільш виразно відображений у визначенні П. Друкера, який трактує інновацію як засіб пошуку та використання змін у бізнесі. Соціальні підходи представлені у працях

Рубана, Чубукової, Некрасова, що акцентують увагу на дифузії нових знань у суспільстві. Ф. Котлер та Ю.В. Яковець розглядають інновації крізь призму ринкової новизни та якісних змін у виробництві, що сприяють формуванню конкурентних переваг [12].

Загалом, узагальнені підходи демонструють, що інновація є комплексним явищем, яке може проявлятися як у створенні нових продуктів і технологій, так і в зміні організаційних структур, бізнес-процесів та ринкових стратегій. Така багатовимірність підкреслює важливість інновацій як ключового чинника економічного розвитку та модернізації сучасних компаній.

Інновації як економічне та управлінське явище мають низку характерних ознак, що дозволяють відрізнити їх від звичайних удосконалень, модернізацій чи змін у виробництві. Визначення цих ознак є важливим для розуміння сутності інновацій, їхнього впливу на розвиток підприємств та роль у формуванні конкурентних переваг (Рис.1.1.).

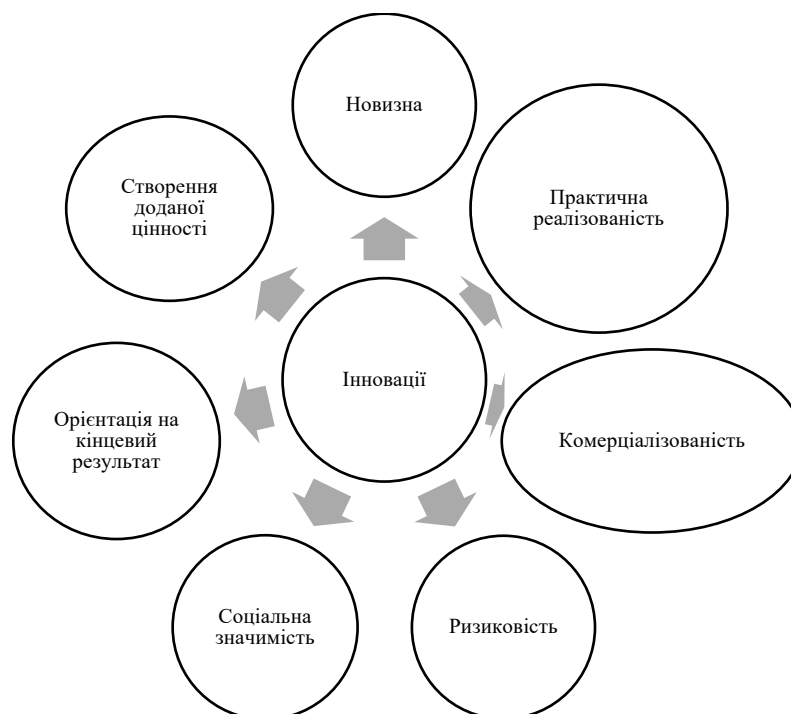


Рис. 1.1. Основні ознаки інновацій

*Джерело: складено автором на основі джерел [1, 6,8]*

Інновації як багатогранне економічне та управлінське явище характеризуються низкою ключових ознак, що дозволяють відрізнити їх від звичайних удосконалень чи операційних змін. Першою фундаментальною ознакою є новизна, яка може бути як абсолютною, так і частковою, проявляючись у нових продуктах, технологіях, процесах, методах управління чи бізнес-моделях. Саме новизна відмежовує інновацію від рутинних змін і виступає основним критерієм її існування. Важливо, щоб нововведення не залишалось лише концепцією: інновація набуває змісту лише тоді, коли проходить шлях від ідеї до реального впровадження. Тому другою визначальною характеристикою є практична реалізованість, що передбачає застосування інновації у виробництві, управлінні чи під час надання послуг та досягнення відчутного ефекту [14].

Третьою важливою ознакою є створення доданої цінності, яка може проявлятися у підвищенні продуктивності, зниженні витрат, покращенні якості продукції чи послуг, задоволенні нових потреб споживачів або формуванні конкурентних переваг. Саме наявність цінності визначає результативність інновацій та доцільність їх впровадження. Інновації завжди мають чітку спрямованість на досягнення конкретного результату, що становить четверту ознаку - орієнтацію на кінцевий результат. У процесі впровадження нововведення спричиняє зміни в діяльності підприємства, формує нову якість та забезпечує стратегічний розвиток [15].

У бізнес-середовищі важливе значення має й комерціалізованість, оскільки інновація повинна володіти ринковим потенціалом, бути здатною приносити прибуток, забезпечувати конкурентні переваги та сприяти зростанню доходів підприємства. Водночас інноваційна діяльність завжди містить високий рівень невизначеності, що проявляється у технологічних, фінансових та ринкових ризиках, саме



тому ризиковість також є невід’ємною ознакою інноваційної діяльності. Інновація може бути як джерелом можливостей, так і потенційних втрат, що підсилює необхідність стратегічного підходу до її впровадження [15].

Ще однією характерною рисою інновацій є їх комплексність, адже нововведення рідко впливають лише на один елемент системи. Зміна технології або продукту часто запускає ланцюгову реакцію трансформацій у процесах, структурах управління чи бізнес-моделях. Крім того, інновації мають властивість еволюціонувати, удосконалюватися та адаптуватися до ринкових умов, що відображає їх динамічність і здатність до розвитку. Успішні компанії не лише впроваджують інновації, а й постійно їх модернізують та комбінують із новими технологічними рішеннями [16].

Окремі інновації також мають виражений соціальний ефект, сприяючи поліпшенню якості життя, екологічній сталості, модернізації інфраструктури та створенню нових можливостей для суспільства. У цьому контексті інновації виконують не лише економічну, а й соціальну функцію, набуваючи суспільної значущості.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що інновації - це не просто нововведення, а системні, реалізовані рішення, які формують нову якість продуктів, процесів або всієї діяльності організації. Їхні характерні ознаки, зокрема, новизна, практична реалізованість, створення цінності, орієнтація на результат, комерційність, ризиковість та комплексність, визначають ключову роль інновацій у забезпеченні розвитку сучасних компаній та підвищенні конкурентоспроможності економіки загалом.

Водночас важливо зазначити, що інноваційні процеси, маючи значний економічний та соціальний вплив, не є однорідними за своїм змістом і сферою застосування. Розвиток цифрових технологій, зміна споживчих пріоритетів та прискорення конкурентних процесів спричиняють поступове розширення інноваційного поля, у межах якого

особливе місце посідає маркетинг. Саме маркетинг стає тією сферою, де інновації проявляються найбільш динамічно та різноманітно, оскільки безпосередньо пов'язані зі створенням споживчої цінності та формуванням взаємодії між компанією та її клієнтами.

Сучасний маркетинг стрімко трансформується під впливом цифрових технологій, зміни поведінки споживачів та глобальної конкуренції, що зумовлює необхідність систематизації видів інновацій саме у маркетинговій діяльності. На відміну від загальнооекономічних або технологічних інновацій, маркетингові інновації охоплюють комплекс нововведень, спрямованих на створення та реалізацію споживчої цінності, удосконалення комунікаційних стратегій, формування клієнтського досвіду та підвищення ефективності ринкових взаємодій. Відповідно до підходів OECD, Ф. Котлера [39, 40] та сучасних концепцій джиджитал-маркетингу, маркетингові інновації можна класифікувати на продуктові, комунікаційні, технологічні та організаційно-управлінські. Така класифікація дозволяє глибше розкрити сутність інновацій у маркетингу та визначити їх стратегічне значення для розвитку сучасних компаній (табл.1.2.).

Таблиця 1.2

Класифікація інновацій у маркетингу

| Тип маркетингових інновацій       | Характеристика                                                                                                                                                                                        | Приклади                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Продуктові маркетингові інновації | Удосконалення існуючих або створення принципово нових продуктів чи сервісів із використанням цифрових технологій. Спрямовані на підвищення цінності для споживача та конкурентоспроможності продукту. | AR/VR-примірки, digital-продукти, інтерактивні функції у мобільних застосунках, subscription-моделі (підписки), персоналізовані продукти |
| Комунікаційні інновації           | Нові форми взаємодії зі споживачами, засновані на цифрових каналах, персоналізації та інтерактивності. Формують сучасний                                                                              | Інфлюенсер-маркетинг, AI-таргетинг, персоналізований контент,                                                                            |

|                                      |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                              |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                      | клієнтський досвід та забезпечують високий рівень залучення аудиторії.                                                                                                                                       | чат-боти, відеоконтент 4.0, інтерактивні кампанії в соцмережах                                                               |
| Технологічні інновації               | Використання передових цифрових технологій, що змінюють підходи до збору, обробки та використання даних, оптимізації маркетингових процесів та прийняття управлінських рішень.                               | Big data, штучний інтелект, машинне навчання, blockchain, CDP (Customer Data Platforms), автоматизовані системи аналітики    |
| Організаційно-управлінські інновації | Нові моделі організації маркетингової діяльності, спрямовані на підвищення гнучкості, клієнтоцентричності та швидкості ухвалення рішень. Змінюють внутрішню структуру та логіку роботи маркетингових команд. | Agile marketing, growth hacking, customer-centric management, створення digital-команд, впровадження кросфункціональних груп |

*Джерело: складено автором на основі джерел [11,16,22,33]*

Представлена класифікація маркетингових інновацій демонструє, що інноваційна діяльність у сучасному маркетингу охоплює широкий спектр нововведень, від розроблення продуктів та побудови комунікацій до технологічного забезпечення та трансформації внутрішніх бізнес-процесів. Продуктові інновації забезпечують створення нової споживчої цінності та підвищують привабливість товару або послуги, у той час як комунікаційні інновації спрямовані на формування ефективної взаємодії зі споживачами, побудову довготривалих відносин і підвищення лояльності.

Технологічні інновації відіграють ключову роль у становленні сучасного маркетингу на основі великих даних, який базується на аналітиці, алгоритмах та автоматизації, забезпечуючи високу точність прийняття рішень. Організаційно-управлінські інновації, своєю чергою, трансформують внутрішні процеси компанії, підвищують її адаптивність та сприяють формуванню культури інновацій [11].

Маркетингові інновації виступають системним явищем, що охоплює як зовнішні ринкові, так і внутрішні організаційні процеси, забезпечуючи

стратегічний розвиток компанії та формування конкурентних переваг у цифровій економіці.

Інновації відіграють ключову стратегічну роль у довгостроковому розвитку сучасних компаній, оскільки саме вони формують основу їхньої адаптивності, конкурентоспроможності та здатності до стійкого зростання. Запровадження інноваційних рішень дозволяє підприємствам створювати та підтримувати стійкі конкурентні переваги, які є складними для імітації та забезпечують компанії унікальне позиціонування на ринку. Інноваційні продукти, технології та бізнес-моделі сприяють тому, що компанія може вирізнитися серед конкурентів і пропонувати споживачам додаткову цінність, яка не може бути легко відтворена іншими учасниками ринку [24].

Важливою стратегічною властивістю інновацій є їх здатність забезпечувати швидку реакцію на зміни зовнішнього середовища. У високодинамічних умовах цифрової економіки компанії, які впроваджують інноваційні інструменти, мають змогу оперативно адаптувати продукти, маркетингові стратегії та внутрішні процеси до нових потреб споживачів і технологічних трендів, що дає їм можливість уникати стратегічної інерції та втрати ринкових позицій.

Крім того, інновації сприяють створенню бар'єрів входу на ринок, які ускладнюють конкуренцію: унікальні технології, патенти, інтелектуальна власність, цифрові екосистеми та високі витрати на копіювання рішень роблять позиції інноваційно активних компаній більш захищеними. У результаті інновації не лише формують конкурентні переваги, а й зміцнюють їх у довгостроковій перспективі.

Суттєвий вплив інновацій простежується і на рівні брендового розвитку. Інноваційність бренду асоціюється зі сучасністю, надійністю, технологічністю та лідерством, що підвищує довіру споживачів і робить бренд більш стійким до ринкових коливань. Це, у свою чергу, сприяє

зростанню пожиттєва цінність клієнта (Customer Lifetime Value), адже інноваційні компанії здатні пропонувати персоналізовані продукти та сервіси, які утримують клієнтів протягом тривалого часу та стимулюють повторні покупки [25].

Не менш важливим стратегічним аспектом є здатність інновацій відкривати компаніям доступ до нових ринків. Завдяки новим технологіям і продуктам підприємства можуть освоювати інші сегменти споживачів, розширювати географічну присутність та створювати нові напрями бізнесу. Такий підхід підвищує диверсифікацію діяльності й забезпечує стабільність розвитку навіть в умовах високої турбулентності.

Таким чином, інновації виступають фундаментальним елементом стратегічного управління, визначаючи траєкторію довгострокового зростання компанії та її здатність підтримувати конкурентні позиції на ринку. Їх системне впровадження дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, а й формувати нові ринкові правила, ставати лідерами галузей та забезпечувати стійкий розвиток у майбутньому.

Впровадження інновацій у маркетингову діяльність не лише змінює форми взаємодії зі споживачами, а й забезпечує відчутні економічні переваги, що впливають на фінансову стійкість та конкурентоспроможність компанії. Цифрові технології, автоматизація та аналітика даних дозволяють оптимізувати витрати, підвищити ефективність маркетингових інструментів і забезпечити більш точне стратегічне планування. Економічні ефекти інноваційного маркетингу проявляються на рівні зниження витрат, зростання продуктивності, прискорення операційних процесів та підвищення рентабельності рекламних і комунікаційних заходів. У табл.1.3. наведено ключові економічні результати, яких можуть досягти компанії завдяки впровадженню інноваційних маркетингових рішень.

Таблиця 1.3

## Економічні ефекти впровадження маркетингових інновацій

| Економічний ефект                                            | Зміст та характеристика ефекту                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення маркетингових витрат через автоматизацію           | Використання AI, чат-ботів, автоматизованих CRM та аналітики дозволяє скоротити витрати на ручні операції, оптимізувати бюджети та знизити потребу в рутинній роботі персоналу. |
| Підвищення точності таргетингу                               | Big data та алгоритми машинного навчання дають змогу формувати точні сегменти аудиторії, підвищуючи ефективність рекламних кампаній і зменшуючи витрати на нецільові покази.    |
| Зростання ROI маркетингових кампаній                         | Оптимізація каналів комунікації, персоналізовані пропозиції та A/B тестування забезпечують вищу віддачу на вкладені інвестиції у рекламу.                                       |
| Скорочення часу виведення продукту на ринок (Time-to-Market) | Інноваційні інструменти аналітики, автоматизовані дослідження та швидке тестування гіпотез дозволяють оперативно адаптувати продукт і прискорити вихід на ринок.                |
| Зменшення витрат на персонал                                 | Автоматизація маркетингових процесів і впровадження цифрових платформ зменшують потребу в великій кількості спеціалістів, переносячи акцент на стратегічні функції.             |
| Підвищення продуктивності маркетингової команди              | Інноваційні інструменти дозволяють виконувати більший обсяг роботи в коротший час, покращуючи організаційну ефективність.                                                       |
| Оптимізація управлінських рішень                             | Використання даних у реальному часі зменшує ризик неефективних рішень і підвищує точність прогнозування ринкової поведінки.                                                     |

*Джерело: складено автором на основі джерел [14,17,22,28]*

Як свідчить наведена табл.1.3., впровадження інновацій у маркетингову діяльність забезпечує значні економічні переваги для компаній. Зокрема, автоматизація процесів та застосування цифрових технологій дозволяють суттєво зменшити витрати, підвищити ефективність таргетингу та збільшити рентабельність маркетингових інвестицій. Крім того, прискорення виведення продуктів на ринок та оптимізація роботи персоналу сприяють підвищенню гнучкості бізнесу та зміцненню його конкурентних позицій. Таким чином, економічні ефекти інноваційного маркетингу підтверджують його стратегічну значущість і демонструють, що інновації виступають не лише інструментом

підвищення ефективності, а й фундаментальним чинником сталого розвитку компанії в умовах цифрової трансформації [21].

Узагальнюючи стратегічне значення інновацій для сучасних компаній, можна стверджувати, що саме інноваційність стає фундаментом для формування нових підходів до управління ринковою діяльністю та вибору ефективних інструментів конкурентної боротьби. У маркетингу це проявляється особливо виразно, оскільки саме ця сфера найшвидше реагує на технологічні зміни, трансформацію поведінки споживачів і цифровізацію бізнес-процесів. Водночас інновації перестають бути лише окремими нововведеннями та перетворюються на основу побудови цілісних маркетингових стратегій, здатних забезпечити компаніям довгостроковий розвиток та ринкове лідерство. У зв'язку з цим виникає необхідність глибшого аналізу сутності, еволюції та класифікації інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху, що дозволяє зрозуміти їхню природу, структуру та ключові напрямки розвитку.

## **1.2. Сутність, еволюція та класифікація інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху**

Стрімкий розвиток цифрових технологій та трансформація глобального ринкового середовища призвели до переосмислення традиційних підходів до формування маркетингових стратегій. У цих умовах дедалі більшого значення набувають інноваційні маркетингові стратегії, що поєднують технологічні можливості, аналітику даних, персоналізацію та клієнтоцентричність. На відміну від класичних стратегій, які ґрунтувалися переважно на інструментах масової комунікації та загальних ринкових закономірностях, сучасні маркетингові стратегії формуються на основі глибокого аналізу

поведінки споживачів, інтеграції цифрових платформ та застосування інтелектуальних систем управління взаємодією зі споживачами.

Еволюція маркетингових стратегій відображає глибинні зміни у ринковому середовищі, поведінці споживачів та технологічному розвитку. Кожен етап становлення маркетингу характеризується власними інструментами, підходами та принципами, що формують основу сучасних інноваційних стратегій. Простеження цієї історичної динаміки дозволяє зрозуміти логіку переходу від масових комунікацій до високотехнологічних, персоналізованих і даних-орієнтованих моделей маркетингової діяльності.



Рис.1.2. Еволюція маркетингових стратегій

*Джерело: складено автором на основі джерел [1,2,13,28]*

Представлений Рис.1.2. демонструє логічний перехід маркетингових стратегій від масових, односторонніх комунікацій до високотехнологічних, персоналізованих та інтерактивних рішень, що базуються на даних та штучному інтелекті. Еволюція маркетингу відбувалася під впливом змін у технологічному середовищі, розвитку



цифрових платформ і зростання активності споживачів у цифрових каналах. Кожний етап привносив нові можливості для компаній, формуючи більш складні, точні та ефективні підходи до управління взаємодією зі споживачами. Таким чином, сучасні інноваційні маркетингові стратегії є результатом багаторічної трансформації, що забезпечила перехід від масового маркетингу до інтелектуально керованих, динамічних і клієнтоцентричних систем.

Еволюція маркетингових стратегій відображає глибокі зміни у підходах до взаємодії зі споживачами, управління ринковою діяльністю та використання технологій. Традиційні маркетингові стратегії формувалися в умовах лінійного розвитку ринків, обмежених комунікаційних каналів та переважно масової моделі поведінки споживачів. У цифрову епоху ці підходи поступово змінюються інноваційними стратегіями, що ґрунтуються на даних, персоналізації, автоматизації та інтерактивності [7]. Порівняння традиційних та інноваційних стратегій дозволяє чітко простежити ключові відмінності між ними та зрозуміти, чому інноваційні підходи стають домінантними у конкурентному середовищі.

Таблиця 1.4

#### Порівняння традиційних та інноваційних маркетингових стратегій

| Критерій             | Традиційні маркетингові стратегії             | Інноваційні маркетингові стратегії                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Підхід до споживача  | Масовий, орієнтація на усереднені потреби     | Персоналізований, клієнтоцентричний, індивідуальні пропозиції        |
| Джерела даних        | Обмежені, переважно загальні статистичні дані | Big data, поведінкова аналітика, дані в реальному часі, AI-аналітика |
| Комунікаційні канали | Телебачення, радіо, преса, зовнішня реклама   | Соцмережі, digital-платформи, чат-боти, омніканальність, інтерактив  |
| Засоби впливу        | Одностороння комунікація, інформування        | Діалог, залучення, взаємодія, персоналізований контент               |

|                                     |                                                         |                                                                    |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Гнучкість та адаптивність           | Низька, зміни впроваджуються повільно                   | Висока, швидке тестування гіпотез (A/B), agile-підходи             |
| Інструменти просування              | Масова реклама, PR, традиційні продажі                  | Таргетинг, AI-оптимізація реклами, інфлюенс-маркетинг, AR/VR       |
| Вимірювання ефективності            | Переважно загальні показники (охоплення, впізнаваність) | Точні KPI: ROI, CAC, LTV, conversion rate, retention, user flow    |
| Роль технологій                     | Другорядна, допоміжна                                   | Ключова, технології є основою маркетингової діяльності             |
| Взаємодія зі споживачем             | Пасивний споживач                                       | Активний користувач, співтворець цінності (co-creation)            |
| Швидкість реагування на зміни ринку | Повільна                                                | Миттєва або оперативна завдяки цифровим інструментам               |
| Характер пропозиції                 | Стандартний продукт для широкої аудиторії               | Персоналізовані продукти, кастомізація, адаптивні сервіси          |
| Стратегічна спрямованість           | Короткострокові кампанії                                | Довгострокові, аналітично обґрунтовані взаємовідносини з клієнтами |

*Джерело: складено автором на основі джерел [14,15,25,28]*

Порівняння традиційних та інноваційних маркетингових стратегій показує, що сучасний маркетинг докорінно змінився під впливом цифрових технологій і нових поведінкових моделей споживачів. Традиційні стратегії, орієнтовані на масові комунікації та загальні ринкові підходи, більше не забезпечують належного рівня ефективності в умовах високої конкуренції та швидких змін ринку. Інноваційні стратегії, навпаки, базуються на використанні даних, технологій штучного інтелекту, персоналізації та інтерактивної взаємодії, що дозволяє компаніям не лише точніше задовольняти потреби клієнтів, а й передбачати їх [6].

Висока адаптивність, можливість оперативного коригування рішень, орієнтація на довгостроковий клієнтський досвід та комплексне використання цифрових інструментів роблять інноваційні маркетингові стратегії ключовим фактором успіху в цифровій економіці. Таким чином, еволюція від традиційних до інноваційних стратегій є не просто

технічним оновленням, а фундаментальною трансформацією підходів до ринкової діяльності підприємств [7].

Сутність інноваційних маркетингових стратегій полягає у здатності інтегрувати в діяльність підприємства нові технологічні та управлінські рішення з метою створення унікальної споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових відносин із клієнтами. Такі стратегії ґрунтуються на активному використанні великих даних, штучного інтелекту, автоматизації, цифрових платформ та інструментів персоналізації, які дозволяють приймати обґрунтовані рішення і точніше прогнозувати поведінку споживачів [39].

Інноваційні маркетингові стратегії орієнтовані на клієнтоцентричний підхід, у межах якого споживач розглядається як активний учасник створення цінності. Такий підхід означає перехід від моделі «продукт - ринок» до моделі «клієнт - досвід», де головним завданням компанії стає формування індивідуалізованого, емоційно значущого та зручного для користувача шляху взаємодії з брендом.

Ключовим елементом сутності інноваційних стратегій є їхня динамічність і адаптивність, зокрема, вони швидко змінюються під впливом технологічних нововведень і ринкових трендів, дозволяючи підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах високої турбулентності. Такі стратегії передбачають безперервний пошук нових можливостей, тестування гіпотез, застосування гнучких методів управління і створення цифрових екосистем, що об'єднують споживачів, партнерів та інноваційні інструменти в єдину систему [41].

Важливою рисою інноваційних маркетингових стратегій є їх комплексність. Вони охоплюють не лише комунікації, але й продуктову політику, цінову поведінку, моделі дистрибуції, обслуговування клієнтів, створення нових ринкових пропозицій. Іншими словами, інноваційна маркетингова стратегія трансформує всю бізнес-логіку компанії,

забезпечуючи її здатність реагувати на зміни середовища та випереджати конкурентів [42].

Таким чином, сутність інноваційних маркетингових стратегій полягає у використанні передових технологій, даних і клієнтоцентричного підходу для формування стійких конкурентних переваг, створення нових форм споживчої цінності та забезпечення стратегічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації.

З огляду на різноманітність сучасних інноваційних рішень виникає необхідність систематизації підходів до їхнього використання та чіткого розуміння сутності інноваційних маркетингових стратегій. Класифікація цих стратегій у контексті цифрової епохи дозволяє структурувати основні напрямки їх розвитку, визначити їх відмінні риси та окреслити роль кожного типу в забезпеченні ефективності маркетингової діяльності підприємства. У табл.1.5. представлено узагальнену класифікацію таких стратегій, що ґрунтується на сучасних концепціях маркетингу, рекомендаціях OECD та підходах провідних науковців і практиків.

Таблиця 1.5

Класифікація інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху

| Тип інноваційної маркетингової стратегії               | Сутність та характеристика                                                                                                                                       | Приклади реалізації                                                |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Data-driven стратегія (маркетинг, заснований на даних) | Ґрунтується на використанні даних про поведінку споживачів, аналітики, прогнозних моделей і сегментації аудиторії. Забезпечує точність рішень та персоналізацію. | CDP-платформи, персоналізовані рекомендації,                       |
| Digital-first стратегія (цифрова стратегія)            | Фокус на цифрових каналах як основі всієї маркетингової діяльності. Заміна традиційних медіа на діджитал-інструменти та інтегровані кампанії.                    | SMM, SEO/SEM, контент-маркетинг, digital-комунікації               |
| AI-driven стратегія (ШІ стратегія)                     | Використання штучного інтелекту для автоматизації, персоналізації та оптимізації маркетингових процесів.                                                         | ШІ-таргетинг, чат-боти, генеративний контент, оптимізація бюджетів |

|                                                              |                                                                                                                                    |                                                                           |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Оmnіканальна стратегія                                       | Забезпечення безшовної взаємодії споживача з брендом у різних онлайн і офлайн каналах.                                             | Єдиний профіль клієнта, інтегровані CRM, комплексний customer journey     |
| Стратегія інноваційного клієнтського досвіду (CX-innovation) | Спрямована на створення унікального, персоналізованого та емоційно привабливого досвіду на всіх етапах взаємодії.                  | AR/VR-примірки, гейміфікація, інтерактивні сервіси                        |
| Стратегія цифрового брендингу                                | Використання цифрових інструментів для розвитку бренду, підвищення впізнаваності, лояльності та емоційного зв'язку зі споживачами. | Інфлюенсер-маркетинг, сторітелінг, відеоконтент 4.0                       |
| Стратегія автоматизації маркетингу                           | Оптимізація маркетингових процесів через автоматизовані системи, що скорочують витрати та підвищують ефективність.                 | Маркетингова автоматизація, Емейл потоки, автоматизовані воронки продажів |
| Інноваційно-продуктова стратегія                             | Створення нових продуктів, послуг або моделей монетизації за рахунок цифрових технологій.                                          | Підписки, цифрові продукти, інтерактивні функції у застосунках            |
| Організаційно-інноваційна стратегія                          | Трансформація внутрішніх процесів маркетингу для підвищення гнучкості та швидкості реагування.                                     | Гнучкий маркетинг, кросфункціональні команди                              |

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Представлена класифікація демонструє, що інноваційні маркетингові стратегії охоплюють широкий спектр підходів, які інтегрують цифрові технології, аналітику даних та нові моделі взаємодії зі споживачами. Кожен тип стратегії виконує важливу функцію у цифровій трансформації компанії: data-driven підходи (підхід до управління бізнесом, який ґрунтується на використанні великих даних) забезпечують точність і персоналізацію, технологічні інновації підвищують ефективність, а omnіканальні та клієнтоцентричні стратегії формують якісний споживчий досвід. Організаційні інновації, своєю чергою, створюють умови для реалізації цих стратегій, забезпечуючи гнучкість і адаптивність маркетингових команд. Сукупність цих стратегій визначає сучасну парадигму розвитку маркетингу та відіграє ключову роль у зміцненні конкурентоспроможності підприємств у цифрову епоху.

Інноваційні маркетингові стратегії спрямовані на створення умов для розвитку, збереження та залучення клієнтів, а також на формування позитивного сприйняття бренду в умовах швидко змінного ринкового середовища. Це підходить не лише до підприємств, які прагнуть лідерства на ринку, але й до тих, які хочуть залишатися конкурентоспроможними та активно адаптуватися до нових умов [12].

Формування інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху зумовлене низкою ключових чинників, що визначають нову логіку функціонування ринків та взаємодії між компанією і споживачем. Ці чинники стали каталізаторами трансформації традиційних підходів у маркетингу та створили підґрунтя для появи стратегій, орієнтованих на технології, дані та персоналізацію (Рис.1.3.).

Одним із найважливіших чинників є цифровізація споживачів, яка суттєво змінила їхню поведінкову модель. Сучасний споживач активно використовує цифрові канали для пошуку інформації, порівняння товарів, отримання рекомендацій та здійснення покупок, що зумовлює необхідність переходу компаній до багатоканальної присутності, створення інтерактивного контенту та формування персоналізованого клієнтського досвіду [39].

Водночас зростання конкуренції на глобалізованих ринках підсилює вимоги до ефективності маркетингових рішень. Ринки стають дедалі більш насиченими, традиційні канали комунікації втрачають ефективність, а конкуренти легко копіюють стандартні підходи. У таких умовах інновації стають необхідним інструментом виділення на ринку, створення унікальних пропозицій та формування стійких конкурентних переваг.

Насичення ринку також сприяє потребі в інноваційних підходах. У ситуації, коли товари та послуги дедалі більше уніфікуються, зростає значення нематеріальних аспектів, а саме зручності, досвіду, сервісу,

емоційного зв'язку з брендом. Саме це штовхає компанії до пошуку нових форм взаємодії зі споживачами, використання інструментів гейміфікації, AR/VR, інфлюенсер-маркетингу та створення цифрових екосистем.

Ще одним ключовим мотивом є потреба в персоналізації. Масовий маркетинг більше не забезпечує очікуваного рівня ефективності, оскільки споживачі прагнуть отримувати індивідуальні пропозиції, адаптовані до їхніх інтересів, поведінки та потреб.

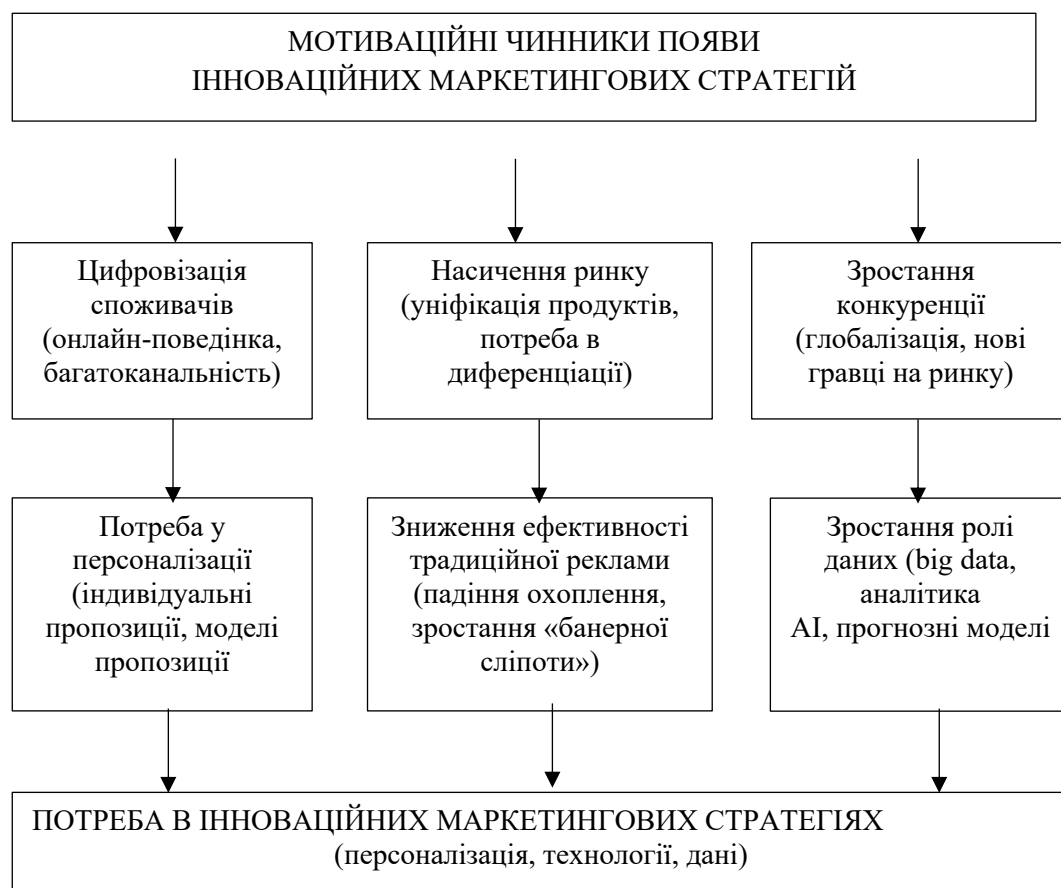


Рис. 1.3. Мотиваційні чинники появи інноваційних маркетингових стратегій

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Інноваційні стратегії, засновані на аналізі великих даних (big data), ШІ (AI) та поведінковій аналітиці, дозволяють створювати високоточні персоналізовані рішення, які підвищують залученість та лояльність

аудиторії. Не менш важливою причиною є зменшення ефективності традиційної реклами. Реклама на телебаченні, радіо та в друкованих засобах масової інформації поступово втрачає вплив під тиском цифрових каналів, рекламних блокаторів, скорочення часу уваги споживачів та зміни медіаспоживання. Така ситуація змушує компанії адаптувати свої стратегії та шукати нові форми взаємодії, які ґрунтуються на корисності, інтерактивності та залученні [39].

Окремим потужним чинником виступає зростання ролі даних. Накопичені цифрові сліди користувачів, аналітика поведінки, алгоритми машинного навчання та прогностичні моделі створюють можливість приймати обґрунтовані рішення на основі реальних фактів, а не інтуїції. А це, в свою чергу, змінює саму природу маркетингу, перетворюючи його на науку, що спирається на глибокі інсайти та статистично підтверджені дії.

Таким чином, мотиваційні чинники появи інноваційних маркетингових стратегій пов'язані з трансформацією споживача, ринку та технологічного середовища. Вони формують нову логіку ринкової конкуренції, де успіх компаній залежить від здатності впроваджувати технологічні рішення, працювати з даними та створювати індивідуалізований досвід для кожного клієнта [40].

Попри численні переваги інноваційних маркетингових стратегій, їх впровадження супроводжується низкою ризиків та обмежень, які можуть суттєво знизити результативність маркетингової діяльності та створити додаткові виклики для компанії. Швидкий розвиток цифрових технологій, зростання обсягів даних та поява нових інструментів автоматизації посилюють як можливості, так і потенційні загрози. Тому важливо не лише визначити сильні сторони інноваційних стратегій, але й проаналізувати ризики, які можуть виникнути в процесі їх реалізації. У



табл.1.6. наведено ключові ризики та обмеження, що впливають на ефективність і безпеку використання інноваційних рішень у маркетингу.

Таблица 1.6

Ризики інноваційних маркетингових стратегій

| Ризики                                               | Сутність та можливі наслідки                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неправильне використання даних                       | Некоректна інтерпретація аналітики, недостатня якість даних або неправильне налаштування алгоритмів можуть призвести до хибних маркетингових рішень, неефективних кампаній і втрати ресурсів.         |
| Проблеми з конфіденційністю та захистом даних (GDPR) | Порушення норм захисту персональних даних може спричинити штрафи, юридичну відповідальність і репутаційні втрати. Зростає важливість прозорих політик даних та безпечного зберігання інформації.      |
| Залежність від технологій та платформ                | Компанії стають вразливими до технічних збоїв, змін політики платформ, кібератак або оновлень, що можуть порушити процеси. Це створює ризик нестабільності маркетингових операцій.                    |
| Етичні ризики та маніпулятивні практики              | Персоналізація, таргетинг і поведінкова аналітика можуть створювати ризики маніпуляції споживачами. Порушення етичних норм може спричинити негативну реакцію аудиторії та підірвати довіру до бренду. |
| Висока вартість впровадження технологічних систем    | Інноваційні платформи, ШІ-рішення, CRM та автоматизовані системи потребують значних інвестицій на старті та регулярного технічного обслуговування, що ускладнює доступ до інновацій малому бізнесу.   |
| Нестача кваліфікованих кадрів                        | Впровадження інновацій часто вимагає фахівців з аналітики, ШІ, digital-маркетингу, яких на ринку бракує. Їхній дефіцит може сповільнити процес трансформації та підвищити її вартість.                |
| Швидка застарілість технологій                       | Технологічне середовище змінюється настільки швидко, що інструменти можуть втратити актуальність за короткий період, що спричиняє додаткові витрати на оновлення та навчання персоналу.               |

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Аналіз ризиків інноваційних маркетингових стратегій свідчить про те, що їх упровадження вимагає зваженого, стратегічного підходу та глибокого розуміння потенційних загроз. Неправильне використання даних, порушення правил конфіденційності, технологічна залежність та етичні проблеми можуть значно ускладнити діяльність компанії та поставити під загрозу її репутацію. Водночас високі фінансові витрати та

дефіцит спеціалістів створюють додаткові бар'єри для інноваційного розвитку [39].

Тому ефективна реалізація інноваційних стратегій потребує комплексної системи управління ризиками, впровадження політик безпеки та конфіденційності, розвитку цифрових компетенцій персоналу та постійного моніторингу технологічних трендів. Лише за умови збалансованого підходу інновації здатні забезпечити стабільні конкурентні переваги та стійкий розвиток компанії [40].

Комплексне розуміння сутності, еволюції та методичних основ формування інноваційних маркетингових стратегій створює базу для глибшого аналізу умов, у яких ці стратегії реалізуються. У сучасному бізнес-середовищі ключовим чинником, що визначає напрямок і швидкість маркетингових змін, виступає цифрова трансформація. Саме вона формує нові моделі споживчої поведінки, змінює логіку комунікацій між компанією та клієнтами, впливає на організаційні процеси та структуру ринку.

З огляду на те, що інноваційні маркетингові стратегії є невід'ємно пов'язаними з технологічними змінами, необхідним є аналіз цифрової трансформації як системного явища, що визначає можливості та обмеження для подальшого розвитку маркетингової діяльності компаній. Тому наступний підрозділ буде присвячено дослідженню впливу цифрової трансформації бізнесу на маркетинг, її ключових характеристик та стратегічних наслідків для підприємств.

### **1.3. Цифрова трансформація бізнесу та її вплив на маркетингову діяльність компаній**

Стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює логіку функціонування сучасних підприємств і формує нову парадигму ведення бізнесу. Цифрова трансформація перестала бути опціональним напрямом

модернізації. Сьогодні вона є ключовою умовою конкурентоспроможності компаній у глобальному економічному середовищі. Вона охоплює не лише технологічні зміни, але й трансформацію бізнес-процесів, організаційних структур, моделей створення цінності та способів взаємодії зі споживачами.

Маркетинг у цьому контексті є однією з найбільш чутливих та динамічних сфер, оскільки цифровізація безпосередньо впливає на способи комунікації, інструменти просування, методи аналізу споживчої поведінки та формування клієнтського досвіду. Традиційні підходи до маркетингової діяльності втрачають ефективність, тоді як інноваційні цифрові рішення стають основою для створення персоналізованих, інтерактивних і даних-орієнтованих стратегій [39].

У таких умовах вивчення цифрової трансформації бізнесу та її впливу на маркетингову діяльність підприємств набуває особливої актуальності. Аналіз цього процесу дозволяє зрозуміти, як технологічні зміни визначають нові вимоги до маркетингових стратегій, які можливості вони відкривають та з якими викликами стикаються компанії у процесі цифрового переосмислення своєї діяльності.

Цифрова трансформація, яку найчастіше ототожнюють із багатофакторним впливом цифрових технологій на організацію, є одним із ключових явищ, які описують нашу соціальну та економічну реальність саме зараз у всьому світі. Зокрема, це проявляється у впровадженні цифрових технологій у всі операційні аспекти діяльності організації. Намагаючись йти в ногу з технологічним прогресом і соціальними змінами, спричиненими поколіннями X, Y і Z, компанії повинні протистояти викликам і використовувати різноманітні сучасні інструменти маркетингової комунікації, включно з тими, що пов'язані зі стійким зростанням. Це обов'язкова умова, якщо вони хочуть вижити на глобальному ринку, який стрясають швидкі та бурхливі зміни, де

сучасний клієнт стає співтворцем цінності. Технологія, яка раніше використовувалася для зниження витрат і вдосконалення бізнес-процесів, виявила свій потенціал для визначення загального напрямку змін у функціонуванні організації [11].

Сьогодні ми спостерігаємо явище, яке часто називають цифровою революцією, оскільки воно охоплює глибокі трансформації у споживчій поведінці, стилі життя та системі економічних взаємин. Такі зміни зумовлені стрімким розвитком інформаційно-комунікаційних технологій і зростаючою роллю Інтернету, які кардинально змінили способи пошуку, обробки та поширення інформації. Водночас трансформувалися й моделі людської комунікації, що вплинуло на формування нових типів взаємодій між учасниками ринку.

У межах концепції маркетингу 4.0 підприємства дедалі частіше створюють інтерактивні платформи та середовища співпраці, які забезпечують двосторонній зв'язок між продавцем і покупцем. Зазначена концепція не заперечує попередніх маркетингових підходів, а розширює їх, акцентуючи увагу на зміні ролі споживача, характері комунікацій та механізмах зворотного зв'язку. Відбувається поступове розмивання традиційних меж між виробником і споживачем: клієнт стає активним учасником створення цінності, а компанії змушені передавати йому частину функцій, дозволяючи впливати на продукт або послугу [39].

Однією з ключових тенденцій цифрової епохи є персоналізація контенту, орієнтована на індивідуальні потреби користувача. Компанії активно використовують бази даних, щоб пропонувати клієнтам максимально релевантний контент, адаптований під їхні інтереси, історію взаємодій та поведінкові патерни. Сучасний споживач очікує, що маркетингові повідомлення будуть точними, актуальними та відповідатимуть його особистим запитам [33].

Цифровий маркетинг відкриває бізнесу нові можливості. В умовах швидкої еволюції цифрових технологій трансформуються взаємини між компанією та ринком: інформаційні інструменти дозволяють формувати довготривалі відносини зі споживачами, підвищувати рівень залученості та формувати унікальні ціннісні пропозиції. Особливої ваги набуває здатність компанії оперативно реагувати на поведінку та вподобання користувачів, застосовуючи інструменти аналітики даних, штучного інтелекту та автоматизації. Поєднання та синхронний аналіз різних джерел даних створюють можливість для більш глибокого розуміння клієнта та підвищення ефективності маркетингових рішень.

У сучасному науковому дискурсі поняття цифрової трансформації розглядається як комплексне явище, що охоплює технологічні, організаційні, економічні та соціальні зміни. На відміну від цифровізації або автоматизації окремих процесів, цифрова трансформація передбачає системну перебудову всієї логіки функціонування підприємства, його бізнес-моделі та механізмів створення цінності. Саме тому різні наукові школи та консалтингові організації пропонують власні підходи до визначення цього процесу. Для формування узагальненого розуміння цифрової трансформації доцільно проаналізувати найпоширеніші трактування, наведені у міжнародних та українських джерелах (табл.1.7).

Таблиця 1.7

Визначення цифрової трансформації у працях міжнародних та українських дослідників

| Автор / Організація | Визначення цифрової трансформації                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gartner             | Цифрова трансформація - це глибинна зміна бізнес-моделей, процесів та клієнтського досвіду через інтеграцію цифрових технологій у всі сфери діяльності компанії. |
| Deloitte            | Стратегічна трансформація бізнесу на основі цифрових інновацій, що змінює спосіб створення цінності, взаємодії зі споживачами та організації роботи.             |

|              |                                                                                                                                                                                      |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| McKinsey     | Комплексна зміна організації, коли дані, технології та автоматизація стають головними рушійними силами розвитку.                                                                     |
| PwC          | Цифрова трансформація - це переосмислення бізнесу, засноване на технологіях, що забезпечує новий рівень ефективності, гнучкості та клієнтоорієнтованості.                            |
| OECD         | Інноваційний процес, спрямований на інтеграцію цифрових рішень у бізнес-моделі, що сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності.                                       |
| В. Ляшенко   | Цифрова трансформація - це перехід економічних систем і підприємств до використання цифрових платформ, аналітики даних та інтелектуальних технологій для формування нової економіки. |
| Т. Молчанов  | Системний процес зміни організації на основі цифрових інструментів, що забезпечує якісно новий рівень управління, комунікацій і взаємодії зі споживачами.                            |
| О. Жилінська | Цифрова трансформація - це інноваційний розвиток підприємства, який передбачає перехід від традиційних форм діяльності до цифрово-орієнтованих бізнес-моделей, заснованих на даних.  |

*Джерело: складено автором на основі джерел [20, 22, 39,40,41,42]*

На основі проаналізованих дефініцій, на нашу думку, цифрова трансформація бізнесу - це процес системної інтеграції цифрових технологій, даних та інноваційних моделей управління, що призводить до зміни ціннісних пропозицій, бізнес-процесів та форм ринкової взаємодії.

Аналіз наведених визначень свідчить, що цифрова трансформація є багатовимірним явищем, яке поєднує технологічні зміни з трансформацією управлінських підходів та бізнес-моделей. Незалежно від підходу, більшість дослідників наголошують на таких ключових елементах:

- інтеграція цифрових технологій у всі сфери діяльності підприємства;
- перебудова бізнес-моделі та процесів створення цінності;
- зростання ролі даних та аналітики;
- зміна форм взаємодії зі споживачами;
- підвищення ефективності та конкурентоспроможності [4].

Таким чином, цифрова трансформація виступає не окремим технологічним проектом, а стратегічною перебудовою підприємства, яка

визначає його здатність конкурувати, адаптуватися та створювати інноваційні продукти й послуги в умовах цифрової економіки.

Цифрова трансформація є фундаментальним чинником розвитку сучасного бізнесу, оскільки охоплює не лише впровадження нових технологій, а й глибокі структурні зміни у способах створення цінності, організації діяльності та взаємодії підприємства з ринком. Вона проявляється у комплексній модернізації всіх бізнес-процесів, спрямованій на підвищення ефективності, інноваційності та клієнтоорієнтованості. Усвідомлення ключових характеристик цифрової трансформації є важливою передумовою для її успішного впровадження та формування сучасних маркетингових стратегій. Розглянемо детальніше на рис. 1.4.

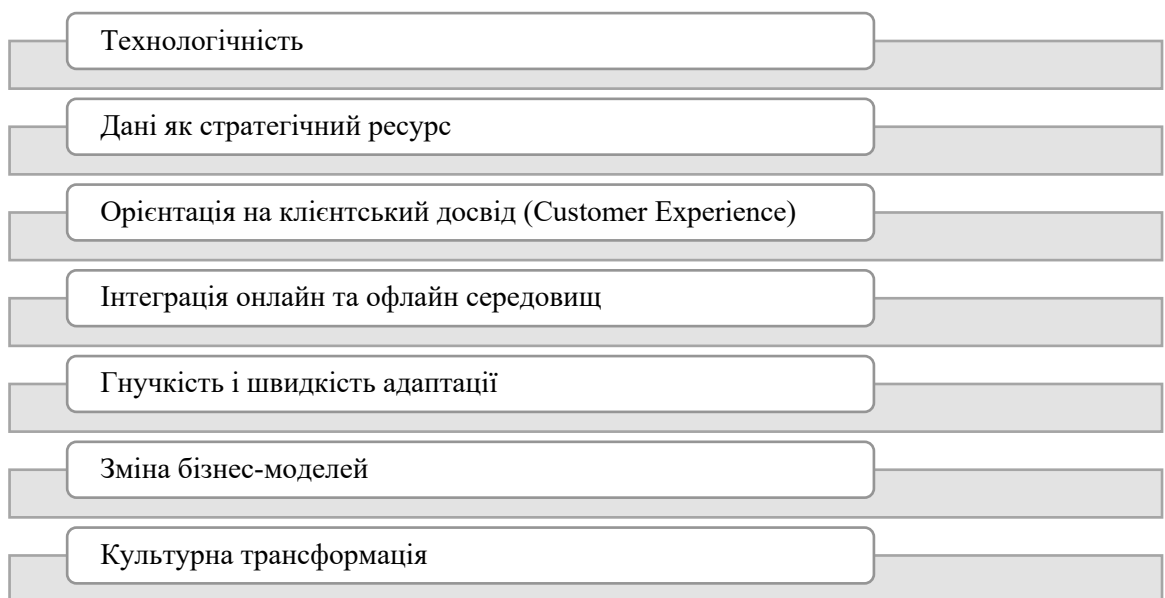


Рис.1.4. Основні характеристики цифрової трансформації

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Основні характеристики цифрової трансформації відображають багатовимірність цього процесу. Насамперед вона передбачає технологічну інноваційність, що включає використання штучного інтелекту, великих даних, хмарних платформ та інтернету

речей. Водночас дані стають стратегічним ресурсом, який забезпечує точність управлінських рішень та індивідуалізацію взаємодії зі споживачем.

Однією з ключових ознак цифрової трансформації є пріоритет клієнтського досвіду, що вимагає персоналізації, швидкості та зручності комунікацій. Успішні компанії впроваджують гнучкі підходи до управління (agile), що дозволяє швидко реагувати на зміни, експериментувати та адаптуватися до нових умов [22].

Цифрова трансформація також призводить до суттєвих змін бізнес-моделей: від традиційних форматів діяльності підприємства переходять до платформених екосистем, сервісних та підпискових моделей. Важливою характеристикою є інтеграція онлайн і офлайн середовищ, що забезпечує омніканальний досвід для споживача. Не менш значущою складовою є культурна трансформація, яка включає розвиток цифрових навичок, зміну мислення персоналу та орієнтацію організації на постійні інновації.

Отже, характеристики цифрової трансформації демонструють її комплексний та стратегічний характер. Вона охоплює технологічні, управлінські, культурні та ринкові аспекти функціонування підприємства, формуючи нову логіку взаємодії з клієнтами та нового типу ціннісні пропозиції. Зазначені ознаки підкреслюють, що цифрова трансформація є не окремим проєктом, а довготривалим системним процесом, який визначає конкурентоспроможність компаній на сучасному ринку. Розуміння її ключових характеристик дозволяє підприємствам ефективніше формувати інноваційні маркетингові стратегії та адаптуватися до викликів цифрової економіки.

Цифрова трансформація суттєво змінює підходи до організації маркетингової діяльності підприємств, трансформуючи не лише інструментарій, а й саму логіку взаємодії зі споживачами. Порівняння



маркетингу до та після впровадження цифрових технологій дозволяє зрозуміти масштаби цих змін та визначити ключові напрями модернізації. У табл.1.8 відображено основні відмінності між традиційними маркетинговими практиками та сучасними підходами, заснованими на даних, автоматизації та персоналізації. Такий аналіз надає можливість комплексно оцінити вплив цифрової трансформації на маркетингову діяльність підприємств.

Таблиця 1.8

Зміни маркетингової діяльності в умовах цифрової трансформації

| Критерій            | До цифрової трансформації            | Після цифрової трансформації                      |
|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Підхід до споживача | Масовість, загальні сегменти         | Персоналізація, мікросегментація                  |
| Дані                | Обмежені, агреговані                 | Великі дані, реальний час, поведінкові моделі     |
| Комунікації         | Телебачення, радіо, зовнішня реклама | Діджитал, соцмережі, мобільні платформи, чат-боти |
| Характер взаємодії  | Одностороння                         | Діалог, залученість, співтворення цінності        |
| Автоматизація       | Мінімальна                           | CRM, ІІІ-рішення, автоматизовані воронки          |
| Брендинг            | Статичний імідж                      | Динамічний цифровий бренд, сторітелінг            |
| Аналітика           | Базова, описова                      | Прогнозна, поведінкова, ІІІ-аналітика             |
| Продукт             | Стандартний                          | Кастомізований, інтерактивний                     |
| Канали продажу      | Окремі                               | Оmnіканальні                                      |
| Швидкість змін      | Повільна                             | Висока, agile-модель                              |

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Як показує аналіз представлених характеристик, цифрова трансформація докорінно змінює функціонування маркетингу, переходячи від масових, стандартизованих підходів до персоналізованих, інтерактивних і даних-орієнтованих стратегій. Нові технології забезпечують більш високу точність комунікацій, глибше розуміння поведінки споживачів та можливість миттєвого реагування на зміни ринку. Завдяки діджитал-інструментам маркетинг стає більш гнучким,

динамічним і стратегічно спрямованим, а омніканальні підходи та ІІІ-рішення дозволяють формувати унікальний клієнтський досвід. Таким чином, цифрова трансформація не лише модернізує маркетингові інструменти, а й визначає нові стандарти ефективності та конкурентоспроможності бізнесу [13].

Виявлені зміни у підходах до маркетингової діяльності свідчать, що цифрова трансформація впливає не на окремі інструменти чи канали комунікацій, а на всю маркетингову систему в цілому. Вона змінює логіку прийняття рішень, структуру взаємодії зі споживачами, способи формування цінності та механізми управління брендом. Для комплексного розуміння цих процесів доцільно розглянути ключові сфери, на які цифровізація має найбільш відчутний вплив. Узагальнення таких сфер у вигляді схеми (Рис.1.5) дозволяє чітко побачити, як саме цифрові технології трансформують сучасний маркетинг.

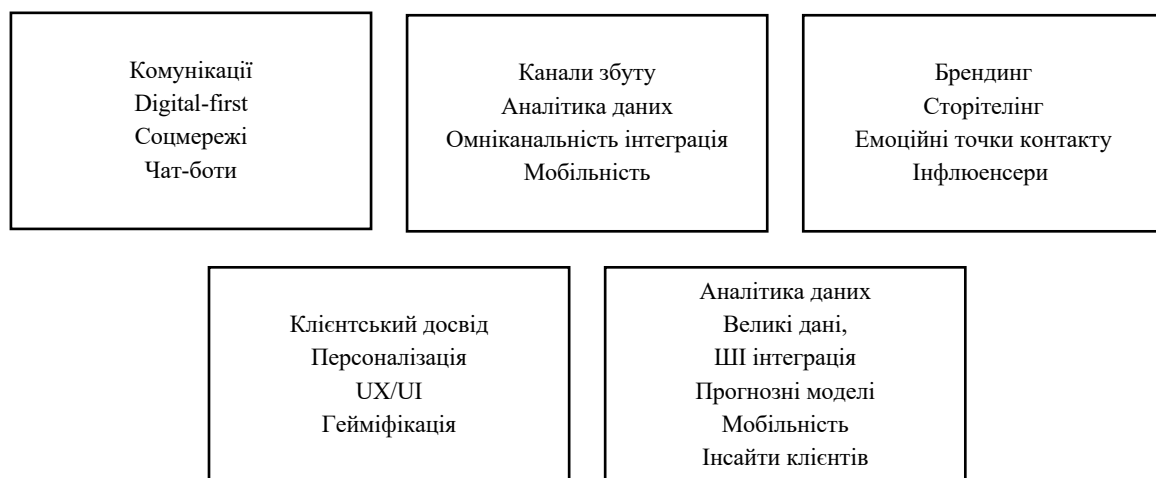


Рис.1.5. Сфери впливу цифровізації на маркетинг

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Цифровізація суттєво розширює можливості маркетингу, впливаючи на всі його функціональні складові. Застосування цифрових інструментів, аналітики великих даних, автоматизації та штучного інтелекту формує

нову структуру маркетингової діяльності, у якій зростає значення клієнтоорієнтованості, персоналізації, швидкості реагування та інтерактивності комунікацій. Для систематизації основних напрямів цього впливу наведена схема, що відображає п'ять ключових областей, які найбільше трансформуються під впливом цифрових технологій: комунікації, канали збуту, аналітика даних, клієнтський досвід та брендинг. Кожна з цих сфер набуває нових характеристик та інструментів, формуючи сучасну парадигму цифрового маркетингу [14].

Аналіз представлених сфер впливу цифровізації засвідчує, що цифрова трансформація охоплює всі ключові напрями маркетингової діяльності та формує нові підходи до побудови взаємодії між компанією та споживачами. Комунікації стають більш інтерактивними та персоналізованими, канали збуту більш омніканальними, аналітика - заснованою на великих даних і алгоритмах штучного інтелекту. Клієнтський досвід перестає бути побічним результатом маркетингових зусиль і перетворюється на центральний елемент конкурентної боротьби. Брендинг зміщується у бік емоційності, динамічності та цифрової автентичності. Загалом цифровізація сприяє переходу маркетингу від традиційної моделі комунікації до повноцінної екосистеми створення цінності, у якій ключову роль відіграють дані, технології та клієнтська взаємодія.

Таким чином, цифрова трансформація бізнесу є фундаментальною умовою модернізації маркетингової діяльності. Вона визначає стратегічний напрям розвитку компаній, створює нові підходи до управління взаємодією зі споживачами та формує інноваційні маркетингові стратегії, засновані на даних, автоматизації та персоналізації. Зміни, що відбуваються під впливом цифровізації, стають вирішальними для конкурентоспроможності підприємств у сучасній економіці.

## **РОЗДІЛ 2**

### **АНАЛІЗ ТЕНДЕНЦІЙ ТА ВИКЛИКІВ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ**

#### **2.1. Глобальні тенденції цифрової трансформації маркетингу**

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій маркетинг переживає одну з наймасштабніших трансформацій за всю історію свого існування. Технологічні інновації, поява нових каналів комунікації, зміна поведінки споживачів та посилення конкурентної боротьби формують нову парадигму ринкової діяльності, у якій традиційні підходи поступово втрачають ефективність. Саме тому аналіз глобальних тенденцій та викликів, що визначають розвиток інноваційних маркетингових стратегій, є необхідною передумовою для формування дієвих управлінських рішень.

Важливим аспектом аналізу є й дослідження змін у поведінці споживачів, які усе більше орієнтуються на персоналізований контент, швидкість взаємодії, прозорість компанії та якість клієнтського досвіду. Ці зміни формують нові вимоги до брендів та суттєво впливають на структуру маркетингових стратегій.

Окрему увагу в розділі приділено викликам, з якими стикаються сучасні компанії у процесі впровадження інноваційних маркетингових рішень. Серед них - технологічні та фінансові обмеження, організаційні бар'єри, етичні дилеми та правові аспекти, зокрема пов'язані із захистом персональних даних і використанням алгоритмів штучного інтелекту.

Таким чином, Розділ 2 створює аналітичну основу для розуміння можливостей та загроз, що супроводжують трансформацію маркетингової діяльності у цифрову епоху, та визначає ключові напрями, які необхідно враховувати при формуванні ефективних інноваційних маркетингових стратегій.

Цифрова трансформація радикально змінює інструменти, принципи й логіку функціонування маркетингу. Сучасні компанії дедалі активніше використовують цифрові технології для підвищення ефективності комунікацій, покращення клієнтського досвіду та створення інноваційних бізнес-моделей. Такі процеси формують глобальні тенденції, які визначають розвиток маркетингу у найближчі роки. До ключових тенденцій цифрової трансформації належать персоналізація, автоматизація маркетингових процесів, застосування штучного інтелекту та великих даних, розвиток AR/VR-технологій і широке впровадження омніканальних стратегій. Розглянемо детальніше кожен з них.

Стратегія персоналізації являє собою комплексний та високотехнологічний підхід до взаємодії з клієнтами, який намагається створити для кожного окремого користувача унікальний та індивідуалізований досвід. Основна ідея полягає в тому, щоб адаптувати пропозиції, послуги і зміст так, щоб вони відповідали конкретним потребам та очікуванням. На думку автора, стратегія персоналізації – це систематичний та цільовий підхід до взаємодії з клієнтами, що передбачає адаптацію пропозицій, послуг або змісту відповідно до індивідуальних потреб, вподобань і характеристик кожного окремого клієнта. Основною метою стратегії є створення унікального і персоналізованого досвіду для кожного користувача, що веде до підвищення його задоволеності та лояльності. В електронній комерції стратегія персоналізації може містити використання різних інструментів, таких, як алгоритми машинного навчання, аналітика даних, персоналізовані рекомендації, індивідуалізовані пропозиції та інші засоби для адаптації взаємодії з кожним клієнтом [11].

Персоналізація є однією з ключових тенденцій цифрової трансформації маркетингу та формує нові стандарти взаємодії між компаніями та споживачами. Використання даних про поведінку

користувачів, їхні інтереси, історію покупок та моделі взаємодії дозволяє брендам створювати більш точні, релевантні та індивідуалізовані пропозиції. Завдяки персоналізації маркетингові комунікації набувають значно вищої ефективності, а клієнтський досвід стає більш цінним, що безпосередньо впливає на збільшення Customer Lifetime Value (LTV). У табл.2.1. представлено основні форми персоналізації та приклади компаній, які успішно впроваджують ці інструменти у свої стратегії.

Таблиця 2.1.

Форми персоналізації у цифровому маркетингу та приклади їх реалізації компаніями

| Форма персоналізації                                    | Коротка характеристика                                                                                                 | Приклади компаній                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Персоналізовані email-кампанії                          | Використання даних про інтереси, поведінку та історію покупок для створення індивідуальних рекомендацій та пропозицій. | Amazon - рекомендаційні листи на основі поведінки;<br>Sephora - персональні пропозиції за історією покупок;<br>Rozetka - email-тригери та ланцюжки.                                   |
| Індивідуальні пропозиції на основі поведінкових моделей | Формування унікальних офферів, цін та контенту відповідно до поведінкових патернів користувачів.                       | Netflix - індивідуальні списки контенту;<br>Spotify - добірки рекомендацій;<br>Zara - персональні пропозиції у мобільному застосунку.                                                 |
| Персоналізація інтерфейсу сайту чи додатку              | Динамічні зміни інтерфейсу відповідно до профілю користувача, місцезнаходження or попереднього досвіду.                | Booking.com - адаптивні сторінки під попередні пошуки;<br>Nike App - персональний інтерфейс на основі спортивної активності;<br>Airbnb - автоматичне налаштування відображення житла. |
| Адаптивний контент у реальному часі                     | Контент, що змінюється залежно від моментальної дії користувача, часу, локації або пристрою.                           | Starbucks - персоналізовані пропозиції у застосунку залежно від часу дня;<br>Uber - динамічні тарифи та повідомлення;<br>H&M - контент у реальному часі залежно від модних уподобань. |

Джерело: складено автором на основі джерел [11,40,41,42]

Аналіз наведених форм персоналізації демонструє, що успішні компанії активно інтегрують технології даних та поведінкової аналітики у маркетингові стратегії. Персоналізація дозволяє брендам не лише підвищувати ефективність комунікацій, а й створювати унікальний клієнтський досвід, який сприяє зміцненню лояльності та збільшенню довгострокової цінності клієнта. Приклади таких компаній, як Amazon, Netflix, Spotify чи Starbucks, підтверджують, що персоналізація є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності у цифрову епоху. У результаті персоналізовані підходи стають базовим стандартом сучасного маркетингу і визначають його стратегічний розвиток.

Автоматизація маркетингу (англ. marketing automation) - це оптимізація виконання рутинних завдань. Маркетологи автоматизують email розсилки, роботу з соцмережами, SMS та web push кампанії, щоб спілкуватися з потенційними клієнтами та просувати бренди [19].

Автоматизація маркетингових процесів є однією з найбільш значущих тенденцій цифрової трансформації, оскільки дозволяє підприємствам підвищувати ефективність комунікацій, оптимізувати витрати та забезпечувати своєчасну взаємодію зі споживачами. Застосування автоматизованих систем охоплює практично всі сфери маркетингу, від налаштування комунікацій і управління базою клієнтів до аналізу поведінки, тестування гіпотез та прогнозування продажів.

У табл.2.2. наведено ключові напрями автоматизації та приклади провідних компаній, які використовують відповідні інструменти у своїй практиці.

Представлені напрями автоматизації свідчать, що автоматизовані інструменти є критичними для сучасного маркетингу. Вони дозволяють компаніям:

- забезпечувати швидку та персоналізовану взаємодію зі споживачами;
- оптимізувати витрати на маркетинг та персонал;
- підвищувати точність управлінських рішень завдяки даним і алгоритмам;
- покращувати ефективність рекламних кампаній;
- підвищувати конверсію шляхом систематичного тестування контенту та інтерфейсів.

Таблиця 2.2

Основні напрями автоматизації маркетингових процесів та приклади компаній

| Напрямок автоматизації                             | Характеристика                                                                                                   | Приклади компаній                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Автоматизовані email-ланцюжки                      | Створення серій листів, що надсилаються залежно від поведінки користувача, тригерних подій або етапів у покупці. | Amazon - автоматизовані рекомендації;<br>HubSpot - персоналізовані воронки;<br>Sephora - тригерні промокампанії.                                            |
| CRM-системи та автоматизовані продажі              | Управління відносинами з клієнтами, сегментація, автоматичний розподіл лідів, прогнозування продажів.            | Salesforce - автоматизація B2B-продажів;<br>Zara - CRM-платформа для поведінкової сегментації;<br>Lifecell - автоматизовані пропозиції в реальному часі.    |
| Чат-боти та віртуальні асистенти                   | Автоматична підтримка користувачів, консультування, обробка замовлень, рекомендації продуктів.                   | H&M - чат-бот у Facebook Messenger;<br>Starbucks - віртуальний бариста у застосунку;<br>Monobank - AI-асистент у службі підтримки.                          |
| Автоматичне тестування (A/B, multivariate testing) | Системне тестування варіантів контенту, повідомлень чи інтерфейсів для підвищення конверсії.                     | Netflix - тестування банерів і трейлерів;<br>Booking.com - масштабне A/B testing у реальному часі;<br>Meta - автоматизоване тестування рекламних оголошень. |

Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]



Компанії-лідери, зокрема, Amazon, Netflix, Starbucks, H&M, Zara, демонструють, що автоматизація стає основою масштабованості бізнесу, швидкості реакції на ринкові зміни та стійкої конкурентної переваги. Саме тому автоматизація є невід’ємною складовою сучасних інноваційних маркетингових стратегій [30].

У сучасних умовах цифрової трансформації штучний інтелект (AI) стає одним із ключових інструментів інноваційного маркетингу. Його застосування охоплює як оперативні процеси, зокрема, аналіз даних, сегментацію аудиторії, автоматизацію комунікацій, так і стратегічні рішення, такі як прогнозування попиту чи формування рекомендацій. Штучний інтелект дозволяє працювати з великими масивами даних у режимі реального часу, точно визначати поведінкові патерни та оптимізувати взаємодію зі споживачами. У табл. 2.3. систематизовано основні напрями застосування ШІ у маркетингу та наведено приклади компаній, які використовують ці технології з максимальною ефективністю.

Таблиця 2.3

Основні напрями використання штучного інтелекту у маркетингу та приклади компаній

| Напрямок використання ШІ                   | Характеристика                                                                                           | Приклади компаній                                                                                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Прогнозна аналітика                        | Визначення майбутньої поведінки клієнтів, прогноз попиту, моделювання відтоку та розрахунок LTV.         | Netflix - прогноз переглядів;<br>Uber - прогноз попиту;<br>Walmart - AI-передбачення товарних запасів.                   |
| Генеративні інструменти створення контенту | Автоматичне створення текстів, зображень, відео та рекламних повідомлень на основі генеративних моделей. | Coca-Cola - AI-генерація креативів;<br>Heinz - кампанія “AI Ketchup”;<br>Nestlé - генеративні відеореклами.              |
| Персоналізовані рекомендаційні системи     | Формування індивідуальних пропозицій на основі поведінки, інтересів та історії взаємодій.                | Amazon - рекомендаційний двигун;<br>Spotify - добірки Daily Mix;<br>YouTube - рекомендації на основі історії переглядів. |

|                                           |                                                                                                             |                                                                                                       |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Оптимізація рекламних ставок (AI bidding) | Автоматичне визначення ефективних бюджетів та ставок у рекламних кампаніях з урахуванням багатьох факторів. | Google Ads - Smart Bidding; Meta Ads - Advantage+; TikTok Ads - AI-оптимізація кампаній.              |
| Чат-боти та NLP-асистенти                 | Автоматизована підтримка, відповідь на запити, консультації, продажі через обробку природної мови.          | Starbucks - MyBarista; H&M - AI-чат-боти консультанти; Monobank - інтелектуальні відповіді підтримки. |

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Аналіз напрямів використання штучного інтелекту свідчить, що ШІ відіграє вирішальну роль у розвитку сучасного маркетингу. Його застосування дає можливість компаніям:

- значно підвищувати точність прогнозування поведінки клієнтів;
- зменшувати витрати на аналітику та операційні процеси;
- автоматизувати створення контенту та персоналізувати комунікації;
- підвищувати ефективність рекламних кампаній завдяки розумній оптимізації бюджетів;
- забезпечувати постійний та якісний зв'язок зі споживачами.

Приклади провідних компаній, зокрема, Amazon, Google, Netflix, Meta, Starbucks, демонструють, що інтенсивне впровадження ШІ стає стратегічним чинником формування конкурентних переваг. Використання штучного інтелекту не лише трансформує окремі інструменти маркетингу, а й змінює логіку прийняття рішень та побудову взаємин зі споживачем, підвищуючи результативність та гнучкість маркетингових стратегій [31].

У цифрову епоху великі дані (Big Data) стають одним із ключових ресурсів для формування ефективних маркетингових стратегій. Завдяки можливості збирати, обробляти та аналізувати дані з різних джерел компанії отримують глибоке розуміння поведінки споживачів, їхніх потреб, мотивів та моделей взаємодії з брендом. Використання Big Data

дає змогу підприємствам не просто реагувати на ринкові зміни, а діяти проактивно, зокрема, передбачати попит, виявляти нові сегменти споживачів, оптимізувати рішення щодо просування та розроблення продуктів. У табл. 2.4. наведено основні елементи використання Big Data у маркетингу та приклади компаній, які успішно застосовують ці підходи.

Таблиця 2.4

Використання Big Data та поведінкової аналітики у маркетингу

| Елемент Big Data у маркетингу                           | Характеристика                                                                                                           | Приклади компаній                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Збір даних із різних джерел (web, mobile, CRM, sensors) | Інтеграція даних із сайтів, мобільних застосунків, CRM-систем, IoT-пристроїв для формування єдиного профілю користувача. | Amazon - збір поведінкових даних з усіх точок контакту; Tesla - дані сенсорів та автопілота; IKEA - мобільна аналітика поведінки у додатку.                                         |
| Поведінкова сегментація аудиторії                       | Формування сегментів на основі дій, уподобань та історії взаємодії користувачів.                                         | Netflix - сегментація за патернами переглядів; Zara - сегментація за частотою покупок; Spotify - behavioral clusters.                                                               |
| Карта шляху клієнта                                     | Побудова детальних «клієнтських шляхів» для розуміння взаємодії з брендом та оптимізації точок контакту.                 | Airbnb - аналіз повного життєвого циклу користувача; Starbucks - карти клієнтського досвіду у додатку; Uber- аналіз шляхів користувача від відкриття додатку до завершення поїздки. |
| Прогнозування попиту                                    | Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозу продажів, поведінки клієнтів та майбутніх трендів.               | Walmart - ШІ-прогнозування попиту в магазинах; H&M - прогноз модного попиту за регіонами; Amazon Fresh - передбачення запасів і логістики.                                          |

*Джерело: складено автором на основі джерел [39,40,41,42]*

Використання великих даних та поведінкової аналітики стає визначальним фактором конкурентоспроможності компаній на глобальному ринку. Аналіз великих даних дозволяє:

- отримати всебічне розуміння споживачів та їхніх потреб;
- приймати обґрунтовані маркетингові рішення;

- оптимізувати клієнтські шляхи та підвищувати задоволеність користувачів;
- точно прогнозувати попит і зменшувати ризики;
- створювати персоналізовані пропозиції та ефективні стратегії взаємодії.

Компанії на кшталт Amazon, Netflix, Spotify, Walmart та Starbucks демонструють, що великі дані є основою сучасних маркетингових стратегій, які базуються на аналітиці, прогнозуванні та поведінкових інсайтах. Завдяки здатності діяти проактивно, а не реагувати на зміни постфактум, бізнес отримує суттєві стратегічні переваги у швидкозмінному цифровому середовищі [15].

У міру розвитку цифрових технологій доповнена (AR) та віртуальна реальність (VR) стають важливими інструментами інноваційного маркетингу. Вони дають змогу компаніям створювати нові формати комунікації зі споживачами, поглиблювати емоційний зв'язок із брендом та забезпечувати можливість взаємодії з продуктом до здійснення покупки.

AR/VR-технології дозволяють підвищити залученість користувачів, знизити ризик помилкових покупок та сформувати унікальний клієнтський досвід, що є особливо актуальним у конкурентному цифровому середовищі. У табл. 2.5. представлено основні напрями використання AR/VR у маркетингу та приклади компаній, які успішно впровадили ці рішення.

AR/VR-технології відкривають нові можливості для брендів, які прагнуть створити інтерактивний, емоційно насичений та диференційований досвід для своїх споживачів. Використання AR-примірок, VR-демонстрацій, інтерактивних презентацій та AR-елементів у застосунках підвищує залученість користувачів, спрощує процес прийняття рішень та збільшує довіру до бренду. Приклади компаній,

таких як IKEA, Tesla, Sephora, Nike та H&M, підтверджують, що AR/VR-технології стають невід’ємною частиною інноваційних маркетингових стратегій, сприяючи збільшенню конверсії, розширенню аудиторії та зміцненню конкурентних позицій [17].

Таблиця 2.5

Основні напрями використання AR/VR у маркетингу та приклади компаній

| Напрямок використання AR/VR                    | Характеристика                                                                           | Приклади компаній                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AR-примірки (одяг, взуття, косметика, окуляри) | Можливість «приміряти» товар у доповненій реальності перед покупкою.                     | IKEA Place - візуалізація меблів у кімнаті;<br>Sephora Virtual Artist - примірка косметики;<br>Warby Parker - примірка окулярів у додатку. |
| VR-демонстрації товарів                        | Повне занурення у простір, де користувач може оцінити характеристики товару або послуги. | Tesla - VR-тест-драйви;<br>Lowe's Holoom - VR-планування ремонтів;<br>Audi VR Experience - огляд автомобілів у салонах.                    |
| Інтерактивні презентації та досвід бренду      | Використання AR/VR для проведення заходів, презентацій, рекламних акцій.                 | Nike - інтерактивні AR-кампанії у магазинах;<br>Coca-Cola - VR-різдвяні кампанії;<br>Adidas - AR-активації для запуску колекцій.           |
| AR-елементи у мобільних додатках і соцмережах  | Фільтри, інтерактивні маски, гейміфіковані AR-елементи у соцмережах і додатках.          | Snapchat - AR-фільтри для брендів;<br>Pokémon GO × бренд-партнера - AR-локації;<br>H&M - AR-квести у магазинах.                            |

*Джерело: складено автором на основі джерел [16,17,39]*

Оmnіканальність стала однією з ключових характеристик сучасного маркетингу, оскільки забезпечує цілісний та безперервний досвід взаємодії споживача з брендом. Уміння компанії синхронізувати комунікації, об’єднати онлайн- і офлайн-канали та створити єдиний профіль клієнта визначає рівень їхньої конкурентоспроможності у цифрову епоху. Завдяки omніканальному підходу споживач може

переходити з одного каналу в інший без втрати інформації та контексту, що підвищує зручність, довіру та лояльність до бренду. У табл. 2.6. представлено основні риси омніканальності та приклади глобальних компаній, які успішно реалізують цей підхід.

Таблиця 2.6

Основні риси омніканального маркетингу та приклади компаній

| Ключова риса омніканальності                                    | Характеристика                                                                                  | Приклади компаній                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Синхронізація даних між каналами                                | Єдина база даних, що оновлюється в реальному часі та використовується у всіх каналах взаємодії. | Amazon - повна інтеграція даних між сайтом, додатком і точками видачі;<br>Starbucks - синхронізація бонусів і замовлень у додатку та офлайн;<br>Zara - синхронізація інвентарю між каналами.               |
| Єдиний профіль клієнта                                          | Інтегрована інформація про клієнта, яка дозволяє персоналізувати всі точки контакту.            | Sephora - Beauty Insider з історією покупок і рекомендаціями;<br>IKEA Family - єдиний профіль для онлайн і офлайн;<br>Nike Membership - дані користувача у додатку та магазинах.                           |
| Узгодженість повідомлень у всіх точках контакту                 | Послідовність тону, змісту та стилю комунікацій незалежно від каналу.                           | Coca-Cola - узгоджені глобальні кампанії у цифрових та офлайн-каналах;<br>H&M - єдиний контент у додатку, соцмережах і магазинах;<br>Apple - універсальний tone of voice.                                  |
| Можливість продовжити взаємодію з брендом з будь-якого пристрою | Користувач може почати дію в одному каналі та завершити її в іншому без втрати інформації.      | Netflix - перегляд із будь-якого пристрою, збережені дані;<br>McDonald's - мобільні замовлення з подальшим отриманням офлайн;<br>Rozetka - кошик і персональні дані синхронізуються між додатком і сайтом. |

*Джерело: складено автором на основі джерел [16,17,39]*

Представлені приклади підтверджують, що омніканальність є не просто набором технічних рішень, а комплексним стратегічним підходом до побудови взаємин зі споживачами. Компанії, що активно впроваджують омніканальні моделі (Amazon, Starbucks, Nike, IKEA, Zara) демонструють значне зростання рівня залученості та лояльності клієнтів завдяки:

- створенню єдиного, узгодженого клієнтського досвіду;
- персоналізованим взаємодіям у різних каналах;
- зручності та швидкості переходу між каналами;
- можливості відстежувати поведінку користувачів у режимі реального часу;
- оптимізації покупок як онлайн, так і офлайн.

Оmnіканальність формує новий стандарт маркетингової діяльності, у якому межі між каналами фактично зникають, а головним пріоритетом стає безшовний і комфортний досвід для споживача, що забезпечує суттєві конкурентні переваги та створює основу для ефективної реалізації інноваційних маркетингових стратегій.

Аналіз глобальних тенденцій цифрової трансформації маркетингу свідчить, що сучасні компанії перебувають у фазі глибоких структурних змін, які стосуються всіх рівнів маркетингової діяльності. Персоналізація, автоматизація, використання штучного інтелекту, великих даних, AR/VR-технологій та omніканальних стратегій формують нову парадигму ринкової взаємодії. Зазначені інструменти дозволяють підприємствам значно покращувати якість клієнтського досвіду, підвищувати точність управлінських рішень, адаптувати комунікацію до індивідуальних потреб та забезпечувати широку інтеграцію між каналами збуту й комунікацій.

Головним фактором успіху інноваційних маркетингових стратегій є здатність компаній працювати з даними, оперативно реагувати на зміни поведінки споживачів і створювати безшовний, персоналізований клієнтський шлях. Водночас саме поєднання технологічних інструментів і стратегічного бачення дозволяє підприємствам досягати довгострокових конкурентних переваг. Світові лідери демонструють, що цифрова трансформація маркетингу не є окремим трендом, а комплексною системою, яка визначає майбутнє бізнесу [16].

Таким чином, глобальні тенденції цифрової трансформації формують нові стандарти ринкової діяльності та відкривають широкі можливості для інновацій. Наступним кроком у дослідженні є аналіз того, як ці тенденції реалізуються у практичній діяльності провідних міжнародних компаній.

Розглянуті глобальні тренди цифрової трансформації створюють основу для формування сучасних інноваційних маркетингових стратегій. Однак їхня реальна ефективність найбільш яскраво проявляється на прикладі тих компаній, які першими почали інтегрувати ці підходи у свою діяльність і сьогодні задають напрям розвитку світового маркетингу.

Серед таких компаній - Amazon, Tesla, Nike, Starbucks і Zara, які виступають еталонними прикладами успішного впровадження цифрових інновацій у масштабах глобального ринку. Аналіз їхніх практик дозволяє не лише зрозуміти механізми реалізації інноваційних маркетингових стратегій, але й визначити ключові фактори конкурентного успіху в умовах цифрової економіки. Саме тому доцільно проаналізувати міжнародний досвід компаній-лідерів, які формують сучасні стандарти інноваційного маркетингу [35].

У табл.2.7. наведено ключові інструменти, механізми та результати використання інноваційних маркетингових стратегій у діяльності компаній-лідерів.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє, що успіх інноваційних маркетингових стратегій провідних компаній базується на системному використанні цифрових технологій та глибокому розумінні потреб споживачів. Amazon і Starbucks показують ефективність персоналізації та ШІ-рішень.



Таблиця 2.7

Міжнародна практика інноваційних маркетингових стратегій провідних компаній

| Компанія  | Інноваційна маркетингова стратегія / Технології                                                                                                                                                     | Сутність та механізм реалізації                                                                                            | Результати / Ефекти                                                                                       |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Amazon    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• III-рекомендаційні системи</li> <li>• Персоналізація 360°</li> <li>• Автоматизація маркетингу</li> <li>• Великі дані</li> </ul>                            | Використання алгоритмів машинного навчання для рекомендацій, оптимізації кошика, персоналізації email та інтерфейсу сайту. | Зростання конверсії на 20-30%; збільшення середнього чека; високий рівень утримання клієнтів.             |
| Tesla     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct-to-consumer модель</li> <li>• VR/AR-тест-драйви</li> <li>• Автоматизовані оновлення (OTA)</li> <li>• Ком'юніті-маркетинг</li> </ul>                 | Відмова від дилерів; взаємодія через цифрові платформи; VR-презентації; формування спільноти інноваційних користувачів.    | Низькі витрати на маркетинг при високій силі бренду; рекордна залученість клієнтів; віральність контенту. |
| Nike      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nike App + Nike Run Club</li> <li>• Омніканальність</li> <li>• Персоналізація продуктів (Nike By You)</li> <li>• Великі дані для аналізу спорту</li> </ul> | Інтеграція мобільних додатків, розумних пристроїв, аналізу даних та кастомізації продуктів.                                | Зростання лояльності; збільшення продажів через застосунок; глибока емоційна прив'язаність до бренду.     |
| Starbucks | <ul style="list-style-type: none"> <li>• III-платформа DeepBrew</li> <li>• Персоналізація пропозицій</li> <li>• Мобільний застосунок (омніканальність)</li> <li>• Великі дані</li> </ul>            | III аналізує вподобання, формує індивідуальні пропозиції, оптимізує меню та час обслуговування.                            | 40% замовлень через застосунок; найефективніша програма лояльності у HoReCa; значне зростання LTV.        |
| Zara      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидка аналітика трендів (Fast Data)</li> <li>• Мобільні технології</li> <li>• Омніканальні магазини</li> <li>• RFID-інтеграція</li> </ul>                 | Швидкий цикл виробництва; аналіз поведінки покупців; мобільні fitting room; повна синхронізація з інвентарем.              | Оперативний запуск трендів; мінімальні запаси; найвища рентабельність у fast fashion.                     |

Джерело: складено автором на основі джерел [16,17,39]

Tesla доводить, що цифрова взаємодія може повністю замінити традиційні канали продажу. Nike формує екосистему навколо

користувача, а Zara демонструє силу швидкої аналітики та омніканальності у fashion-сегменті.

Спільними рисами успішних інноваційних стратегій є:

- орієнтація на дані та прогнозу аналітику;
- безперервне вдосконалення клієнтського досвіду;
- інтеграція цифрових та фізичних каналів;
- висока швидкість реагування на ринкові зміни;
- створення екосистем і залучених спільнот бренду.

Таким чином, міжнародна практика інноваційних маркетингових стратегій підтверджує, що цифрова трансформація не лише змінює інструменти маркетингу, а й формує нові бізнес-моделі, які забезпечують стійкі конкурентні переваги та довгостроковий розвиток компаній.

## **2.2. Зміна поведінки споживачів та нові вимоги до компаній у цифровому середовищі**

Аналіз міжнародної практики впровадження інноваційних маркетингових стратегій демонструє, що технологічні рішення та цифрові інструменти набувають ефективності лише тоді, коли вони відповідають актуальним потребам і очікуванням споживачів. Досвід провідних компаній підтверджує: саме зміна поведінки клієнтів є ключовим фактором, який визначає напрям і темпи цифрової трансформації маркетингу. Сучасний споживач стає більш вимогливим, обізнаним, залученим і готовим взаємодіяти з брендами на принципово нових умовах.

У цих умовах компанії змушені адаптуватися до нової логіки споживчої поведінки, яка базується на швидкості отримання інформації, персоналізованих пропозиціях, високій довірі до бренду та зручності у всіх точках контакту. Тому наступним етапом є аналіз того, як саме

трансформується поведінка споживачів у цифровому середовищі та які нові вимоги це висуває до підприємств, що прагнуть залишатися конкурентоспроможними.

Цифрова трансформація суттєво вплинула на механізми формування споживчої поведінки, змінюючи не лише способи взаємодії з брендами, але й очікування, мотивацію та критерії оцінювання продуктів і послуг.

Сучасний споживач прагне зручності, персоналізованих рішень, прозорості та активної участі у формуванні цінності продукту. Нижче подано узагальнену табл.2.8, що відображає основні характерні риси нової споживчої поведінки, сформованої під впливом цифрових технологій.

Таблиця 2.8

Основні особливості поведінки споживачів у цифровому середовищі

| Особливість                         | Суть змін у поведінці споживачів                                                          |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Швидкість і зручність            | Потреба у миттєвій інформації, швидкій доставці, «one-click purchase», 24/7 сервісі.      |
| 2. Персоналізація                   | Очікування індивідуальних рекомендацій, релевантного контенту та адаптованих інтерфейсів. |
| 3. Прозорість і довіра              | Важливість чесності бренду, відкритих комунікацій, етичності та захисту даних.            |
| 4. Залученість і співтворення       | Активна участь у створенні контенту, тестуванні продуктів, co-creation.                   |
| 5. Мобільна поведінка               | Орієнтація на мобільні застосунки, платежі, push-повідомлення, mobile-first взаємодію.    |
| 6. Орієнтація на клієнтський досвід | Зростання цінності UX/UI, сервісу, емоційних тригерів і швидкості обслуговування.         |
| 7. Вплив соціальних мереж           | Формування рішень на основі блогерів, відгуків, трендів і вірального контенту.            |

*Джерело: складено автором на основі джерел [16,36,37]*

Сучасна споживча поведінка стає багатовимірною та значною мірою детермінованою цифровими технологіями. Клієнти очікують максимальної зручності, релевантності та прозорості у взаємодії з брендами, а також прагнуть бути активними учасниками у формуванні продуктів та комунікацій. Під впливом мобільних технологій, соціальних мереж та персоналізованих сервісів споживач переходить від пасивного

отримувача інформації до співтворця цінності. Таким чином, компанії, які хочуть залишатися конкурентоспроможними, повинні адаптувати свої маркетингові стратегії до нових моделей поведінки клієнтів.

Зазначені особливості поведінки споживачів у цифровому середовищі не є однаковими для всіх груп населення. Хоча загальна цифровізація формує спільні тенденції, реакція на маркетингові інструменти, рівень довіри, мотиви вибору та канали комунікації істотно різняться залежно від покоління.

У цифровому просторі співіснують різні когортні групи - від міленіалів, які стали першими «цифровими споживачами», до покоління Z, для якого цифрове середовище є природним життєвим простором, і аж до покоління Альфа, яке взаємодіє з цифровими технологіями з перших років життя. Саме тому подальший аналіз потребує диференціації поведінкових моделей за поколіннями для кращого розуміння їхніх очікувань, цінностей і вимог до брендів у сучасному маркетинговому середовищі [36].

У сучасному маркетингу споживачів умовно поділяють на декілька поколінь, кожне з яких сформоване під впливом специфічних соціальних, економічних та технологічних умов. Такий поділ дає змогу глибше зрозуміти їхні цінності, поведінку та стиль взаємодії з брендами. Найпоширенішою є класифікація за віковими когортами, яка охоплює покоління Baby Boomers, покоління X, покоління Y (міленіали), покоління Z та покоління Alpha [37].

Покоління Baby Boomers (народжені приблизно 1946–1964 рр.) сформувалося в період післявоєнного економічного зростання. Для них характерні стабільність, орієнтація на якість і надійність, висока лояльність до брендів та перевага традиційних каналів комунікації. Вони цінують персональний сервіс, прямий контакт і більш консервативно

ставляться до цифрових технологій, хоча дедалі частіше інтегрують їх у повсякденне життя [43].

Покоління X (1965–1980 рр.) - це покоління перехідного типу, яке поєднує традиційні та цифрові моделі поведінки. Вони прагматичні, самодостатні, цінують баланс між роботою і життям та часто приймають рішення на основі раціональних міркувань. Такі споживачі, які активно користуються інтернетом, але водночас довіряють особистим рекомендаціям. Для них важлива функціональність, чесність бренду та зручність сервісу [44].

Покоління Y або Міленіали (1981–1996 рр.) стали першими «цифровими» споживачами. Вони високо цінують технології, мобільність та онлайн-сервіси. Для них важливі емоції, досвід, персоналізація та залученість. Міленіали активно взаємодіють із брендами через соціальні мережі, чутливі до репутації та етичності компаній, легко змінюють постачальників у пошуках кращого досвіду [43].

Покоління Z (1997–2012 рр.) - це перше покоління, яке виросло у повністю цифровому середовищі. Вони мислять швидко, володіють високою медіаграмотністю та сприймають інформацію фрагментарно. Представники Gen Z очікують миттєвої реакції, ультраперсоналізації та чесності брендів. Вони довіряють блогерам більше, ніж традиційній рекламі, віддають перевагу візуальному контенту та активній участі у формуванні продуктів і трендів [45].

Покоління Alpha (2013+ рр.) - діти, які зростають із гаджетами з перших років життя. Вони ще формуються як споживачі, але вже зараз демонструють високий рівень технологічної адаптивності, орієнтацію на інтерактивність, AR/VR-контент та гейміфіковані моделі. Очікується, що вони стануть найбільш цифрово залежною та персоналізованою групою споживачів у майбутньому [46].

Отже, кожне покоління унікальне своїми цінностями, стилями комунікації та реакцією на маркетингові стимули. Розуміння цих відмінностей дозволяє компаніям розробляти ефективніші та точніші інноваційні маркетингові стратегії, які враховують не лише технологічні можливості, але й поведінкову специфіку ключових груп споживачів. У табл. 2.9 представлено ключові характеристики поколінь Baby Boomers, X, Y (міленіалів), Z та Alpha, що визначають їхню реакцію на маркетингові інструменти.

Таблиця 2.9

Порівняння особливостей споживчої поведінки різних поколінь

| Покоління       | Роки народження | Характеристика поведінки                                            | Переваги у комунікації та маркетингу                          | Типові приклади поведінки                                                             |
|-----------------|-----------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Baby Boomers    | 1946-1964       | Консервативні, цінують стабільність, якість та сервіс.              | Традиційні медіа, персональний контакт, email.                | Вибір брендів "надійних часом"; висока лояльність до одного магазину.                 |
| Покоління X     | 1965-1980       | Раціональні, прагматичні, орієнтовані на функціональність.          | Комбінація онлайн та офлайн, огляди, чесна інформація.        | Порівняння товарів перед покупкою; довіра до професійних рекомендацій.                |
| Міленіали (Y)   | 1981-1996       | Цифрові, емоційні, цінують досвід і бренди зі змістом.              | Соцмережі, мобільні застосунки, персоналізація, відеоконтент. | Купують на основі відгуків; активно взаємодіють із контентом бренду.                  |
| Покоління Z     | 1997-2012       | Народжені у цифровій добі, швидко мислять, не терплять повільності. | TikTok, Instagram, короткі відео, інфлюенсери, AR-фільтри.    | Користуються мобільними платежами; реагують на відео 5–10 секунд; довіряють блогерам. |
| Покоління Alpha | 2013+           | Абсолютно цифрові, люблять                                          | AR/VR, мобільні ігри, освітні                                 | Взаємодіють із голосовими асистентами;                                                |

|  |  |                                   |                             |                                                       |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|
|  |  | інтерактивність,<br>гейміфікацію. | застосунки, 3D-<br>контент. | вибирають<br>продукти через<br>візуальний<br>контент. |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

Поведінка споживачів різних поколінь суттєво відрізняється під впливом їхнього досвіду та рівня цифрової адаптації. Так, представники Baby Boomers найчастіше купують побутову техніку у фізичних магазинах, орієнтуючись на репутацію бренду, якість товару та професійну консультацію продавця. Покоління X активно використовує інтернет для пошуку оглядів і детальної інформації про товар, однак остаточне рішення про покупку нерідко приймає офлайн, віддаючи перевагу можливості особисто оглянути продукт. Міленіали обирають мобільність і зручність: вони активно замовляють їжу та товари через мобільні додатки, цінують швидкість сервісу та переваги бонусних програм. Покоління Z робить значну частину покупок, зокрема одяг, через соціальні мережі (Instagram чи TikTok) покладаючись на думку інфлюенсерів та короткі відеоогляди, які формують їхні уявлення про тренди. Наймолодші споживачі, покоління Alpha, обирають іграшки та навчальні продукти через інтерактивні AR/VR-демонстрації та рекомендації з YouTube Kids, оскільки саме інтерактивність і візуальний контент найбільш повно відповідають їхньому способу сприйняття інформації [42].

Поколіннєві відмінності суттєво впливають на вибір каналів комунікації, форматів контенту та чинників, що визначають довіру до бренду. Старші покоління тяжіють до стабільності, особистих контактів та традиційних медіа, тоді як молодші - до мобільності, інтерактивності та візуального контенту. Зокрема, покоління Z і Alpha формують новий стандарт цифрового споживання, де швидкість, персоналізація, соціальні мережі та гейміфікація є базовими очікуваннями [42].

Для компаній це означає необхідність гнучкого підходу до маркетингових стратегій, адаптації контенту під конкретні когорти та активного використання інноваційних технологій. Глибоке розуміння поколінь допомагає підвищити ефективність маркетингових комунікацій та забезпечити конкурентні переваги в умовах цифрової трансформації.

У сучасному цифровому середовищі компанії стикаються з необхідністю диференційованого підходу до різних поколінь споживачів, які мають суттєво відмінні поведінкові характеристики, інформаційні потреби та пріоритети у взаємодії з брендами. Традиційні моделі прийняття маркетингових рішень вже не забезпечують достатнього рівня точності, оскільки вони не враховують когортні особливості цифрової поведінки.

Запропонована схема (рис.2.1) у вигляді «дерева рішень» є інструментом, який допомагає компаніям систематизувати процес формування маркетингових стратегій, виходячи з портретів поколінь Baby Boomers, Generation X, Millennials, Generation Z та Alpha. Схема демонструє логічну послідовність визначення потреб цільової аудиторії, вибору релевантних каналів комунікації, формування інноваційної ціннісної пропозиції та застосування відповідних цифрових інструментів.

Наукова новизна запропонованої моделі прийняття маркетингових рішень полягає у розробленні комплексного підходу, що вперше інтегрує когортний аналіз поколінь споживачів із цифровою сегментацією та поведінковими патернами, характерними для сучасного цифрового середовища. Модель поєднує демографічні, технологічні та психологічні чинники, дозволяючи точніше формувати ціннісні пропозиції та адаптувати інноваційні маркетингові інструменти (AI, Big Data, AR/VR, омніканальність, інфлюенсер-маркетинг) до потреб різних поколінь - від Baby Boomers до Alpha. На відміну від існуючих підходів, вона забезпечує універсальність застосування для компаній різного масштабу

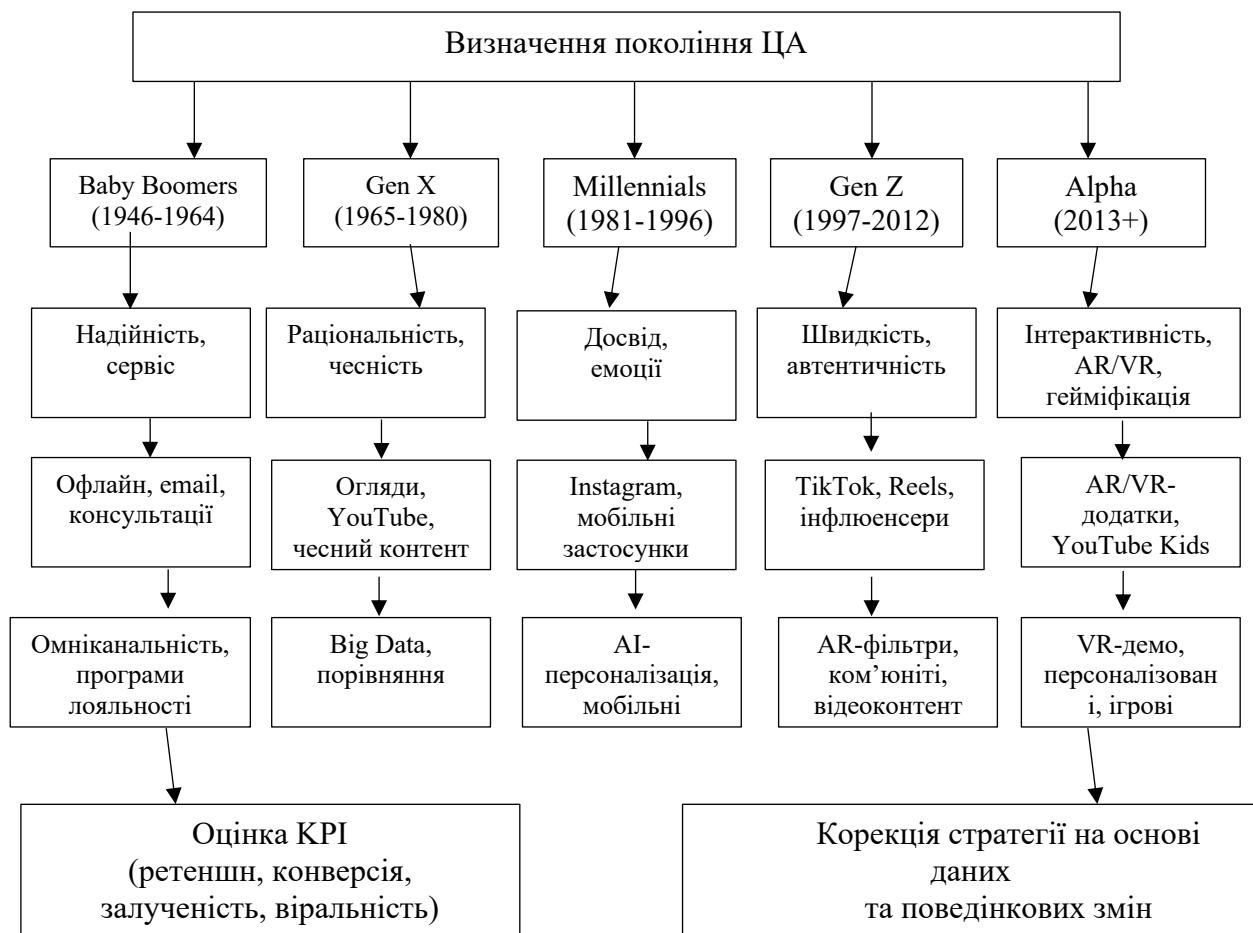


та орієнтована на довгострокове формування взаємин зі споживачами, що підвищує ефективність стратегічних маркетингових рішень у цифрову епоху.

Практична значущість розробленої моделі полягає в можливості її безпосереднього застосування компаніями різного масштабу для підвищення ефективності маркетингових рішень у цифровому середовищі. Модель надає підприємствам структурований алгоритм вибору каналів комунікації, інноваційних інструментів та стратегічних акцентів залежно від покоління споживачів, що дозволяє значно підвищити точність таргетингу, рівень персоналізації та ефективність взаємодії з клієнтами. Завдяки поєднанню когортного аналізу, цифрових поведінкових патернів та сучасних маркетингових технологій, модель дає можливість оптимізувати бюджетні витрати, покращити показники залученості, підвищити лояльність і збільшити довгострокову цінність клієнтів (CLV). Крім того, вона забезпечує основу для розробки конкурентних інноваційних стратегій, здатних адаптуватися до швидких змін ринку, що робить її універсальним інструментом для стратегічного управління маркетингом у цифрову епоху.

На рис. 2.1. представлено “дерево рішень”, що моделює процес вибору маркетингових стратегій залежно від покоління споживачів. Модель є інструментом сегментованого управління маркетинговими комунікаціями та дозволяє компаніям адаптувати інноваційні технології під специфіку кожної когортної групи.

Представлене «дерево рішень» дозволяє візуалізувати та структурувати процес прийняття маркетингових рішень з урахуванням когортних характеристик споживачів. Модель демонструє, що ефективна маркетингова стратегія у цифрову епоху повинна будуватися на глибокому розумінні поведінкових драйверів кожного покоління та ґрунтуватися на гнучкому використанні інноваційних інструментів.



*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

Рис.2.1. «Дерево рішень» прийняття маркетингових рішень з урахуванням поколінь споживачів

Використання такої схеми забезпечує:

- підвищення точності таргетингу,
- створення персоналізованих ціннісних пропозицій,
- оптимальне поєднання каналів комунікації,
- вищий рівень залучення споживачів,
- узгодження технологічних рішень з потребами конкретної вікової групи.

Таким чином, модель надає компаніям концептуальну основу для формування ефективних інноваційних маркетингових стратегій, що

адаптуються до швидко змінюваних запитів різних поколінь та забезпечують стійкі конкурентні переваги у цифровій економіці.

Аналіз трансформації споживчої поведінки в умовах цифрової економіки свідчить, що жодна маркетингова стратегія сьогодні не може бути універсальною. Різні покоління споживачів демонструють відмінні потреби, пріоритети комунікації, рівень цифрової залученості та критерії прийняття рішень. Сучасний ринок характеризується високою динамічністю, де ключовими чинниками ефективної взаємодії зі споживачами стають швидкість, персоналізація, прозорість, якість клієнтського досвіду та інтерактивність.

Запропонована модель прийняття маркетингових рішень, побудована з урахуванням поведінкових патернів поколінь Baby Boomers, X, Millennials, Z та Alpha, демонструє необхідність сегментувати аудиторію не лише за демографічними критеріями, а й за цифровими звичками, психологічними очікуваннями та медіаповедінкою. Саме адаптація стратегій під різні когортні групи забезпечує брендовану релевантність, підвищує точність таргетингу й дозволяє компаніям формувати глибші, довгострокові відносини з клієнтами.

Використання інноваційних інструментів (штучного інтелекту, Big Data, AR/VR, омніканальності, інфлюенсер-маркетингу) стає критично важливим для реагування на змінені патерни споживання, особливо серед молодших поколінь. Таким чином, ефективність сучасної маркетингової діяльності визначається здатністю компаній інтегрувати інновації та персоналізовані стратегії, адаптовані до особливостей різних поколінь, що створює основу для підвищення конкурентоспроможності та успішного розвитку бізнесу у цифрову епоху.

### **2.3. Основні виклики для сучасних компаній у впровадженні інноваційних маркетингових стратегій**

Врахування особливостей поколінь та трансформації споживчої поведінки дозволяє компаніям формувати більш точні та ефективні маркетингові рішення, що відповідають сучасним тенденціям цифрового середовища. Однак навіть за наявності глибокого розуміння своєї аудиторії та доступу до інноваційних інструментів підприємства стикаються з низкою суттєвих бар'єрів, які ускладнюють впровадження таких стратегій на практиці.

Реалізація персоналізованих, даних-орієнтованих та технологічно складних маркетингових рішень потребує не лише фінансових інвестицій, а й організаційної готовності, цифрової компетентності персоналу, відповідних технічних ресурсів та дотримання етичних і правових норм. У цьому контексті особливої актуальності набуває аналіз факторів, що стримують або ускладнюють цифрову трансформацію маркетингу.

У процесі впровадження інноваційних маркетингових стратегій компанії стикаються з низкою бар'єрів, які можуть суттєво уповільнювати або унеможливлювати реалізацію цифрових трансформаційних рішень. Такі виклики мають комплексний характер і охоплюють технологічні, фінансові, організаційні, етичні та правові аспекти діяльності підприємств. Для ефективного управління маркетинговими інноваціями важливо не лише визначати можливості, але й усвідомлювати потенційні ризики та обмеження.

Наведена нижче табл. 2.10 узагальнює ключові виклики впровадження інноваційних стратегій, розкриваючи їхню сутність, можливі наслідки та приклади прояву у практиці українських і міжнародних компаній.

Таблиця 2.10

## Основні виклики впровадження інноваційних маркетингових стратегій

| Виклик                                 | Характеристика                                                                                              | Наслідки для компанії                                                                                    | Приклади                                                                                                          |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Технологічні бар'єри                | Недостатня IT-інфраструктура, відсутність інтегрованих систем, складність впровадження AI, Big Data, AR/VR. | Збої у процесах, низька ефективність інновацій, неможливість персоналізації.                             | Малі бізнеси, що не можуть інтегрувати CRM/ERP; роздрібні мережі без омніканальних платформ.                      |
| 2. Фінансові обмеження                 | Високі витрати на технології, ліцензії, програмне забезпечення та навчання персоналу.                       | Обмежене впровадження інновацій, відкладання стратегічних рішень, зростання нерівності між компаніями.   | Стартапи та МСБ, які не можуть інвестувати в AI-рішення; українські бренди, що відкладають цифрову трансформацію. |
| 3. Організаційна неготовність          | Опір змінам, низька цифрова культура, нестача компетенцій, відсутність інноваційного мислення.              | Сповільнення цифрової трансформації, неефективне використання інструментів, конфлікти всередині команди. | Компанії, де співробітники не приймають нові CRM/маркетинг-автоматизації; корпорації зі складною ієрархією.       |
| 4. Етичні ризики                       | Можливі маніпуляції даними, надмірна персоналізація, алгоритмічна упередженість, непрозорі практики AI.     | Втрата довіри, негатив до бренду, скандали, падіння лояльності.                                          | Кейси Facebook/Cambridge Analytica; критика TikTok через алгоритми.                                               |
| 5. Правові обмеження                   | Необхідність дотримання GDPR, правил збору та обробки даних, захисту персональної інформації.               | Штрафи, юридичні ризики, обмеження доступу до даних, призупинення інновацій.                             | Компанії ЄС, що змінювали процеси через GDPR; штрафи Amazon і Google за порушення правил обробки даних.           |
| 6. Кібербезпека та ризики втрати даних | Вразливість систем, кібератаки, витоки даних клієнтів.                                                      | Фінансові втрати, руйнування репутації, зниження довіри клієнтів.                                        | Витоки даних LinkedIn, Marriott, Uber; атаки на українські компанії у 2022–2024 рр.                               |

|                                                     |                                                                             |                                                                    |                                                                       |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 7.<br>Перевантаженість каналів та інформаційний шум | Занадто велика конкуренція у digital, складність утримання уваги споживача. | Зниження ефективності реклами, вищі витрати на залучення клієнтів. | TikTok/Instagram-реклама з високою конкуренцією; низький CTR банерів. |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|

*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

Основні виклики впровадження інноваційних маркетингових стратегій мають комплексний характер і впливають як на технологічні, так і на організаційні та правові аспекти діяльності компаній. Технологічні бар'єри, пов'язані з недостатнім рівнем IT-інфраструктури, відсутністю інтегрованих систем та складністю впровадження таких рішень, як ІІІ, великі дані чи AR/VR, призводять до збоїв у процесах, низької ефективності інновацій та неможливості персоналізації, що часто спостерігається серед малих бізнесів або мереж, які не мають омніканальних платформ. Фінансові обмеження, зокрема високі витрати на технології, ліцензування та навчання персоналу, змушують компанії відкладати цифрову трансформацію або впроваджувати її частково, що нерідко трапляється серед стартапів і малого бізнесу. Організаційна неготовність, яка проявляється в опорі змінам, низькій цифровій культурі та нестачі компетенцій, сповільнює трансформаційні процеси й призводить до конфліктів чи неефективного використання нових інструментів - особливо в компаніях із жорсткою ієрархією [42].

Етичні ризики, такі як маніпуляції даними, надмірна персоналізація та алгоритмічна упередженість, можуть суттєво підірвати довіру до бренду, що підтверджують скандали на кшталт Cambridge Analytica чи критика алгоритмів TikTok. Правові обмеження, пов'язані з GDPR та іншими регуляціями, створюють додаткові бар'єри - компанії стикаються з юридичними ризиками, можливими штрафами та обмеженням доступу до даних, як це сталося у випадку Amazon та Google. Ризики кібербезпеки, включно з атаками й витоками інформації, несуть загрозу репутації та

фінансовій стабільності підприємств, про що свідчать інциденти з LinkedIn, Marriott та Uber. Окремим викликом є інформаційний шум і висока конкуренція в digital-середовищі, які ускладнюють привернення уваги користувачів і збільшують витрати на залучення клієнтів, особливо на платформах TikTok та Instagram [43].

Аналіз основних викликів свідчить, що впровадження інноваційних маркетингових стратегій є багатовимірним процесом, який вимагає значних ресурсів, організаційної готовності та високого рівня управлінської гнучкості. Технологічні та фінансові бар'єри можуть сповільнювати модернізацію маркетингової системи, у той час як етичні й правові ризики формують нові вимоги до відповідального цифрового менеджменту. Особливої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей персоналу та формування внутрішньої інноваційної культури, що є ключовою умовою успішної трансформації.

Таким чином, компанії, які прагнуть ефективно впроваджувати інноваційні маркетингові стратегії, повинні враховувати не лише потенціал технологічних рішень, але й можливі обмеження та ризики. Усвідомлення цих викликів дає змогу вибудовувати більш реалістичні та стійкі стратегії цифрового розвитку, що забезпечують конкурентоспроможність бізнесу у довгостроковій перспективі.

Впровадження інноваційних маркетингових стратегій є складним і багатовимірним процесом, що супроводжується не лише можливостями, але й значними ризиками. Цифровізація бізнесу, використання штучного інтелекту, великих даних, автоматизації та нових інструментів комунікації створюють додаткові загрози, пов'язані з технологічною безпекою, етикою, правовими вимогами та організаційною готовністю компаній. У таких умовах систематизація ризиків стає критично важливою для прийняття стратегічних рішень та забезпечення успішної цифрової трансформації.

Саме тому необхідним є використання карти ризиків маркетингових інновацій, яка дозволяє структуровано оцінити потенційні загрози за двома ключовими параметрами - ймовірністю виникнення та ступенем впливу на діяльність компанії. Такий інструмент надає можливість визначити пріоритетні напрями управління ризиками, оптимізувати ресурси, підвищити безпеку застосування цифрових технологій та забезпечити стійкість маркетингової системи в умовах швидких технологічних змін.

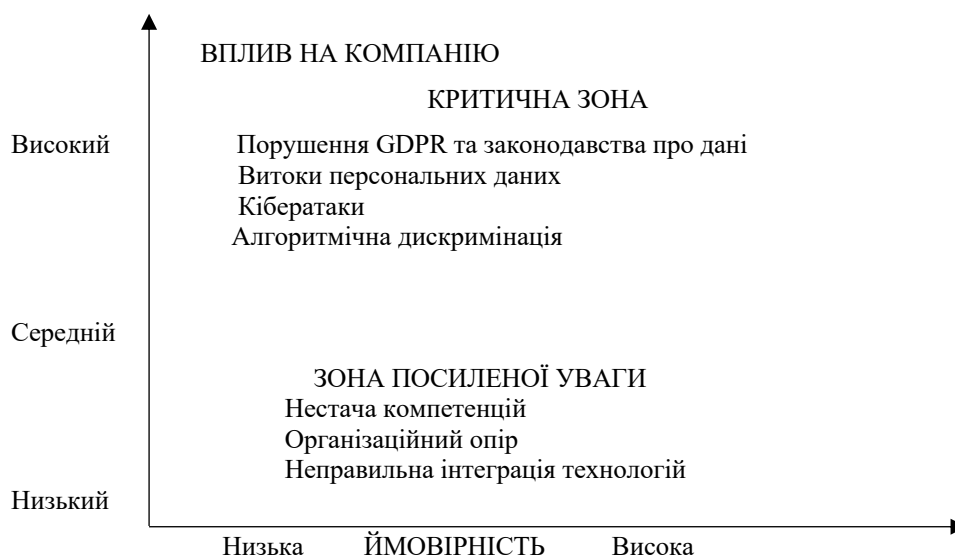


Рис.2.2. Карта ризиків маркетингових інновацій

*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

До критичної зони, яка поєднує високий рівень ризику та значні наслідки, належать найбільш небезпечні загрози, серед яких порушення законодавства про персональні дані (GDPR, CCPA), витоки конфіденційної інформації, кібератаки та використання несправедливих або упереджених алгоритмів штучного інтелекту. Саме ці ризики потребують першочергового управління, включно з інвестиціями у кібербезпеку, проведенням аудиту алгоритмів та забезпеченням надійного юридичного супроводу.



Зона посиленої уваги охоплює ризики середнього рівня впливу та ймовірності, які переважно пов'язані з внутрішніми процесами компанії. Йдеться про недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу, опір організаційним змінам та неефективне впровадження технологічних рішень. Для мінімізації цих загроз важливо розвивати цифрову культуру, здійснювати системне навчання працівників та застосовувати адаптивні підходи до менеджменту.

У зоні контролю розміщені ризики з низьким або середнім впливом та невисокою ймовірністю виникнення. Сюди належать інформаційний шум, перенасиченість каналів комунікації, а також технічні збої в автоматизованих системах. Хоча вони не становлять критичної загрози для компанії, ці фактори потребують регулярного моніторингу, щоб забезпечити стабільність маркетингових процесів та уникнути накопичення негативних ефектів з часом.

Аналіз ключових викликів, з якими стикаються компанії під час впровадження інноваційних маркетингових стратегій, засвідчує, що процес цифрової трансформації є не лише перспективним, але й складним та ресурсоємним. Технологічні бар'єри, фінансові обмеження, організаційна неготовність, етичні та правові ризики, а також загрози кібербезпеки формують багатовимірне середовище, у якому підприємства мають діяти в умовах постійної невизначеності. Наявність цих факторів суттєво впливає на швидкість, якість і масштабність упровадження маркетингових інновацій, визначаючи можливість компаній адаптуватися до нових умов ринку.

Сучасні підприємства змушені поєднувати технологічний розвиток з організаційною трансформацією, водночас забезпечуючи відповідність нормативно-правовим вимогам та підтримуючи етичні стандарти цифрової взаємодії. Успішність інноваційних стратегій значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей персоналу, гнучкості

управлінських рішень та здатності компанії інвестувати у модернізацію технологічної інфраструктури. Крім того, високий рівень конкуренції та інформаційний шум на цифрових платформах потребують нових підходів до залучення та утримання клієнтів.

Таким чином, подолання виявлених викликів є ключовою умовою для формування ефективних інноваційних маркетингових стратегій. Компанії, здатні комплексно керувати ризиками та використовувати потенціал цифрових технологій, отримують істотні конкурентні переваги, підвищують ефективність взаємодії зі споживачами та забезпечують стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

## **РОЗДІЛ 3**

# **ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ: СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ**

### **3.1. Стан та тенденції застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні**

Сучасний розвиток українського бізнесу відбувається в умовах глибокої цифрової трансформації, яка охоплює всі сфери економіки та визначає нові правила функціонування ринку. Динамічні зміни у поведінці споживачів, стрімкий розвиток цифрової інфраструктури, зростання ролі соціальних мереж та поширення технологій штучного інтелекту формують додаткові стимули для впровадження інноваційних маркетингових стратегій. Навіть попри складні економічні та соціальні умови, спричинені війною, українські компанії демонструють високий рівень адаптивності, активно впроваджують цифрові рішення та орієнтуються на глобальні тренди.

Застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні є не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й важливим чинником виживання та розвитку бізнесу. Багато компаній переходять до data-driven підходів, впроваджують омніканальні моделі взаємодії, автоматизацію комунікацій, персоналізовані сервіси та технології AR/VR. Особливо швидко трансформуються такі галузі, як e-commerce, фінансовий сектор, роздрібна торгівля, освіта та телекомунікації.

Аналіз сучасного стану та тенденцій застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні дозволяє виявити ключові напрями розвитку, оцінити готовність бізнесу до цифрових змін та визначити бар'єри, які впливають на швидкість трансформації, що створить основу

для формування обґрунтованих рекомендацій та прогнозів, що необхідні для подальшого стратегічного вдосконалення українських компаній у цифрову епоху.

У контексті цифрової трансформації маркетингової діяльності оцінка можливостей та обмежень, з якими стикаються українські компанії, набуває особливої актуальності. Сучасні умови функціонування бізнесу в Україні, що поєднують високі темпи цифровізації суспільства та значні зовнішні виклики, формують специфічне середовище для впровадження інноваційних маркетингових стратегій. З метою комплексного розуміння цього середовища доцільним є застосування SWOT-аналізу (табл.3.1.), який дозволяє структуровано оцінити сильні та слабкі сторони українських компаній, а також виявити потенційні можливості та загрози, що впливають на розвиток маркетингових інновацій.

Такий підхід забезпечує всебічний погляд на здатність підприємств впроваджувати нові технології, визначає стратегічні напрями підвищення їх конкурентоспроможності та окреслює чинники, які можуть як стимулювати, так і стримувати інноваційні процеси в українському бізнес-середовищі. Використання SWOT-аналізу створює основу для формування подальших стратегічних рекомендацій і є важливим елементом аналітичної частини дослідження.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що українські компанії володіють значним потенціалом для впровадження інноваційних маркетингових стратегій, зокрема завдяки високому рівню цифровізації населення, гнучкості бізнесу та активному розвитку ІТ-сектору. Разом з тим, існують суттєві внутрішні обмеження, такі як недостатня технологічна база, обмежені фінансові ресурси та нерівномірний рівень цифрових компетентностей, які можуть уповільнювати модернізацію маркетингових процесів.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз впровадження інноваційних маркетингових стратегій  
українськими компаніями

| S - Strengths (Сильні сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | W - Weaknesses (Слабкі сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Високий рівень цифровізації населення.</li> <li>Швидка адаптивність українського бізнесу.</li> <li>Сильні позиції українського IT-сектору.</li> <li>Активне використання соцмереж як каналів маркетингу.</li> <li>Поширення мобільних і фінтех-технологій.</li> </ul>                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Обмежене фінансування інновацій, особливо у МСБ.</li> <li>Нестача спеціалістів у сферах ІІІ, великі дані та аналітика.</li> <li>Низький рівень інтеграції CRM/CDP-систем у багатьох компаніях.</li> <li>Нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури між галузями.</li> <li>Слабка внутрішня цифрова культура та опір змінам.</li> </ul>             |
| O - Opportunities (Можливості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | T - Threats (Загрози)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Розвиток e-commerce та мобільних сервісів.</li> <li>Доступність хмарних сервісів та SaaS-рішень.</li> <li>Активне впровадження ІІІ у маркетинг.</li> <li>Зростання ролі AR/VR у бізнесі та освіті.</li> <li>Вихід українських компаній на ринки ЄС.</li> <li>Формування маркетингу, заснованого на громаді.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Економічна нестабільність та вплив війни.</li> <li>Зниження купівельної спроможності населення.</li> <li>Висока конкуренція в digital-середовищі.</li> <li>Правові обмеження (GDPR) щодо персональних даних.</li> <li>Ризики кібератак та витоку інформації.</li> <li>Висока динаміка технологічних змін, що потребує постійних інвестицій.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором на основі джерел [12,23,44]*

Зовнішнє середовище також формує як можливості, так і загрози. З одного боку, поширення ІІІ, великих даних, AR/VR, омніканальних інструментів та розвиток e-commerce відкривають нові напрями росту та створюють сприятливі умови для підвищення конкурентоспроможності українських компаній. З іншого, економічна нестабільність, кібератаки, правові обмеження щодо обробки даних та висока конкуренція у діджитал-просторі становлять значні ризики, що потребують стратегічного управління.

Таким чином, успішне впровадження інновацій у маркетинг українських підприємств можливе лише за умови комплексного використання сильних сторін, ефективної роботи над подоланням

слабких, активного використання наявних можливостей та мінімізації впливу зовнішніх загроз.

Оцінювання зовнішнього середовища є ключовим елементом розроблення інноваційних маркетингових стратегій, оскільки цифрова трансформація бізнесу в Україні відбувається під впливом політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників. Ринок характеризується високою динамікою, значними зовнішніми ризиками та водночас унікальними можливостями, пов'язаними з цифровізацією суспільства та розвитком ІТ-сектору. Проведення PEST-аналізу дозволяє комплексно оцінити умови, у яких функціонують українські компанії, визначити бар'єри та стимули цифрових змін, а також виявити чинники, що формують сучасні маркетингові підходи. Такий аналіз є важливою основою для формування стратегічних рішень і визначення перспектив розвитку маркетингових інновацій в Україні (табл.3.2).

Таблиця 3.2

#### PEST-аналіз цифрової трансформації маркетингу в Україні

| Фактор                               | Характеристика впливу                                                                                 | Ключові прояви в Україні                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Р - Political<br>(політичні фактори) | Формують нормативно-правові та безпекові умови розвитку цифрових технологій та маркетингових практик. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулювання персональних даних, гармонізація із GDPR у межах євроінтеграції.</li> <li>• Посилення вимог щодо кіберзахисту через військові ризики.</li> <li>• Державні цифрові ініціативи (Дія, цифрова економіка).</li> <li>• Вплив війни на інвестиційну привабливість та інфраструктуру.</li> </ul> |
| Е - Economic<br>(економічні фактори) | Визначають ресурсні можливості цифрової модернізації бізнесу та споживчу спроможність.                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Зміна купівельної спроможності населення.</li> <li>• Швидке зростання e-commerce навіть в умовах кризи.</li> <li>• Розвиток fintech-сектору (Монобанк, ПриватБанк).</li> <li>• Нерівномірність доступу до інвестицій між МСБ та великими компаніями.</li> </ul>                                       |
| С - Social<br>(соціальні фактори)    | Відображають поведінкові зміни споживачів і цифрову культуру суспільства.                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока digital-грамотність, швидке прийняття технологій населенням.</li> <li>• Зростання впливу поколінь Y, Z, Alpha на ринок.</li> </ul>                                                                                                                                                             |

|                                          |                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          |                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поширення мобільної поведінки та онлайн-комунікацій.</li> <li>• Зростання вимог до прозорості, персоналізації та швидкості сервісу.</li> </ul>                                                                                                                                                     |
| Т - Technological (технологічні фактори) | Створюють можливості для інноваційних маркетингових рішень та трансформації бізнес-моделей. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Швидке впровадження AI та автоматизації у бізнес.</li> <li>• Активне використання Big Data в банківському секторі, e-commerce та телекомі.</li> <li>• Розвиток AR/VR-рішень у fashion, beauty, education.</li> <li>• Масове впровадження омніканальних систем та мобільних застосунків.</li> </ul> |

*Джерело: складено автором на основі джерел [32,33,44]*

Проведений PEST-аналіз засвідчує, що цифрова трансформація маркетингу в Україні відбувається в умовах високої залежності від зовнішніх чинників, які водночас створюють як значні виклики, так і суттєві можливості. Політична ситуація залишається нестабільною через воєнний контекст, проте держава активно підтримує цифровізацію й гармонізує законодавство з європейськими нормами. Економічні фактори характеризуються змішаним впливом: хоча купівельна спроможність знижується, ринок e-commerce та fintech демонструє стрімке зростання. Соціальні чинники є надзвичайно сприятливими - українське суспільство відоме високою готовністю до прийняття нових технологій, що стимулює розвиток інноваційних маркетингових практик. Технологічні фактори створюють сильний імпульс для трансформації, оскільки Україна має потужний IT-сектор та активно впроваджує сучасні цифрові рішення у бізнес-середовище.

Отже, поєднання цих факторів формує унікальний контекст, у якому українські компанії мають можливість створювати конкурентні інноваційні маркетингові стратегії. Результати аналізу є підґрунтям для визначення перспектив розвитку і стратегічних пріоритетів, що розглядаються у наступному підпункті.

Для розуміння реального стану цифрової трансформації маркетингу в Україні важливо не лише проаналізувати внутрішні можливості та зовнішні умови, але й порівняти практики українських компаній із підходами світових лідерів. GAP-аналіз (аналіз розривів) дозволяє виявити ключові відмінності між поточним рівнем розвитку інноваційних маркетингових стратегій в українських компаніях та найкращими міжнародними практиками. Такий підхід дає змогу чітко окреслити, «чого не вистачає» українському бізнесу для досягнення більш високого рівня цифрової зрілості, ефективності використання даних і технологій, а також для формування стійких конкурентних переваг на глобальному ринку.

Нижче наведено узагальнюючий GAP-аналіз за основними напрямками цифрової трансформації маркетингової діяльності (табл.3.3).

Таблиця 3.3

GAP-аналіз цифрової трансформації маркетингу: українські компанії та світові лідери

| Напрямок                                   | Практика світових лідерів                                                                                                     | Типова практика українських компаній                                                                                         | Розрив (GAP)                                                        | Наслідки                                                                                 |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Рівень автоматизації маркетингу            | Комплексні системи маркетингової автоматизації (end-to-end), інтегровані CRM, CDP, автоматизовані воронки, тригерні кампанії. | Фрагментарне використання окремих інструментів (email-сервіси, соціальні мережі), обмежена інтеграція систем, ручні процеси. | Недостатня глибина автоматизації, відсутність цілісної архітектури. | Втрата ефективності комунікацій, більші витрати часу й ресурсів, нижчий ROI.             |
| Використання даних (data-driven маркетинг) | Широке застосування Big Data, прогнозової аналітики, моделей поведінки, персоналізація у реальному часі.                      | Використання базової аналітики (Google Analytics, CRM-звіти), обмежена сегментація, слабка інтеграція різних джерел даних.   | Низький рівень data-driven культури та аналітичної зрілості.        | Менш точний таргетинг, втрачені можливості персоналізації, нижча конкурентоспроможність. |
| Командні компетенції та цифрова культура   | Наявність спеціалізованих команд (data scientists, marketing technologists,                                                   | Нестача фахівців у сферах AI, Big Data, маркетингової автоматизації;                                                         | Кадровий розрив, відсутність системного                             | Складність впровадження складних рішень, залежність від                                  |



|                               |                                                                                                              |                                                                                                                       |                                                                     |                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                               | product owners), постійне навчання, культура експериментів.                                                  | цифрові задачі часто «додаються» до традиційних функцій маркетолога.                                                  | розвитку компетенцій.                                               | зовнішніх підрядників, повільна трансформація.                                             |
| Рівень інвестицій в інновації | Системні інвестиції в R&D, маркетингові технології, тестування нових форматів, довгострокові стратегії.      | Обмежені бюджети, переважання короткострокових рекламних кампаній, інновації впроваджуються точково.                  | Недостатній обсяг та довгостроковість інвестицій у цифрові рішення. | Відставання від глобальних трендів, труднощі масштабування інновацій, втрата частки ринку. |
| Захист даних і кібербезпека   | Високі стандарти інформаційної безпеки, відповідність GDPR/CCPA, регулярні аудити, інвестиції в кіберзахист. | Нерівномірний рівень захисту даних, відсутність системного підходу, фокус на мінімально необхідних юридичних вимогах. | Недостатній рівень кіберзахисту і управління даними.                | Підвищені ризики витоків, юридичні та репутаційні загрози, зниження довіри клієнтів.       |

*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

Проведений GAP-аналіз показує, що між українськими компаніями та світовими лідерами у сфері цифрової трансформації маркетингу існують суттєві розриви за ключовими напрямками: рівнем автоматизації, використанням даних, компетентностями команд, масштабом інвестицій та системністю підходів до захисту даних. Український бізнес демонструє високу гнучкість і готовність до інновацій, однак у більшості випадків цифрові рішення впроваджуються фрагментарно, без комплексної інтеграції технологій та даних у єдину стратегічну систему.

Найбільш критичними є розриви у сфері data-driven маркетингу та командних компетенцій, оскільки саме вони визначають здатність компаній формувати персоналізовані пропозиції, будувати довгострокові відносини з клієнтами та ефективно конкурувати на глобальному ринку. Недостатній рівень інвестицій та уваги до кібербезпеки також посилює стратегічні ризики та обмежує можливості масштабування інноваційних практик.

Таким чином, результати GAP-аналізу формують чітку логічну основу для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення інноваційних

маркетингових стратегій українських компаній. Закриття виявлених «розривів» має стати одним із ключових пріоритетів у подальшій трансформації маркетингової діяльності, що буде розглянуто у наступному підпункті, присвяченому перспективам розвитку та напрямам удосконалення інноваційних стратегій в Україні.

Наступним етапом є порівняльний аналіз (benchmarking) є одним із найефективніших інструментів оцінювання конкурентоспроможності компаній у цифрову епоху, оскільки дозволяє зіставити практики українського бізнесу з найкращими світовими прикладами. У контексті інноваційних маркетингових стратегій та цифрової трансформації benchmarking дає змогу визначити, у яких аспектах українські компанії вже демонструють високу зрілість, а де зберігаються ключові «зони росту». Для дослідження обрано пари компаній зі споріднених сфер діяльності (e-commerce, фінтех, рітейл, логістика), що забезпечує коректність порівняння та прикладну цінність результатів. Оцінювання проведено за критеріями, які є визначальними для сучасного маркетингу: технології, омніканальність, логістика, персоналізація та клієнтський досвід (табл.3.4).

Порівняльний аналіз провідних українських компаній із міжнародними брендами свідчить, що вітчизняний бізнес демонструє високий рівень адаптації до цифрових змін та здатність ефективно впроваджувати інноваційні маркетингові рішення в межах локального ринку. Так, порівняння платформ Rozetka та Amazon показує, що українська компанія успішно розвинула e-commerce інфраструктуру, маркетплейс і мобільні сервіси, забезпечуючи зручність та доступність для споживачів. Водночас Amazon має суттєву перевагу у масштабах використання штучного інтелекту, автоматизації та інтеграції хмарних екосистем, що дозволяє досягати високого рівня персоналізації та швидкості обслуговування.

Таблиця 3.4

## Бенчмаркінг українських компаній із міжнародними брендами

| Параметри компаній      | Rozetka/<br>Amazon                                                                                                                                              | Monobank/<br>Revolut                                                                                                                                                           | Сільпо/<br>Tesco                                                                                                                                                                       | Нова Пошта/<br>DHL                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технології              | Rozetka: розвинена e-commerce платформа, маркетплейс, мобільні сервіси.<br>Amazon: AI-рекомендації, автоматизація, хмарні екосистеми (AWS), інноваційні формати | Monobank: сильні мобільні рішення, інноваційний UX, швидкі фінтех-сервіси.<br>Revolut: ширша цифрова екосистема (інвестиції, крипто, мультивалюта), глобальна масштабованість. | Сільпо: активні цифрові рішення, власні застосунки, програми лояльності, інноваційний формат магазинів.<br>Tesco: потужні data-driven платформи, аналітика, масштабні digital-сервіси. | Нова Пошта: інноваційні сервіси в Україні, цифрові сервіси, мобільний застосунок, автоматизація відділень.<br>DHL: глобальні логістичні технології, міжнародні стандарти, інтеграція B2B-рішень. |
| Оmnіканальність         | Rozetka: поєднання онлайн + точки видачі.<br>Amazon: інтеграція онлайн-офлайн (Amazon Go, Whole Foods), безшовність.                                            | Monobank: digital-first, мінімальний офлайн.<br>Revolut: digital-first з глобальною інтеграцією сервісів.                                                                      | Сільпо: інтеграція офлайн + онлайн-доставка, лояльність через застосунок.<br>Tesco: зріла omnіканальність, інтегровані покупки й дані.                                                 | Нова Пошта: інтеграція онлайн-сервісів + широка мережа відділень/поштоматів.<br>DHL: інтеграція міжнародних каналів і корпоративних систем.                                                      |
| Логістика               | Rozetka: сильна доставка через партнерів/інфраструктуру України.<br>Amazon: глобальна мережа fulfillment, ultra-fast delivery.                                  | Monobank: сервіс “без відділень”, доставка карт, інтеграція партнерів.<br>Revolut: глобальні фінансові операції, міжнародні перекази.                                          | Сільпо: ефективна локальна логістика та доставка.<br>Tesco: масштабні supply chain системи, прогнозування попиту.                                                                      | Нова Пошта: висока швидкість доставки всередині країни, гнучкість.<br>DHL: глобальна мережа, міжнародна доставка, митні рішення.                                                                 |
| Персоналізація          | Rozetka: базова персоналізація на поведінці.<br>Amazon: глибока AI-персоналізація, прогнозування попиту.                                                        | Monobank: персональні пропозиції, гнучкі програми кешбеку.<br>Revolut: персоналізовані фінансові інсайти та рекомендації.                                                      | Сільпо: персоналізовані бонуси через програму лояльності.<br>Tesco: глибока персоналізація на великих даних.                                                                           | Нова Пошта: персоналізація сервісу через додаток і історію замовлень.<br>DHL: персоналізація у B2B, але менш помітна у B2C.                                                                      |
| Клієнтський досвід (CX) | Rozetka: зручний вибір, доступність, швидке замовлення.<br>Amazon: максимальна швидкість, “one-click”, сервісна екосистема.                                     | Monobank: високий рівень лояльності, ком'юніті, швидка підтримка.<br>Revolut: стандартизований глобальний CX, фокус на self-service.                                           | Сільпо: персоналізовані бонуси через програму лояльності.<br>Tesco: глибока персоналізація на великих даних.                                                                           | Нова Пошта: сильний клієнтський сервіс, швидкість, доступність.<br>DHL: надійність, стандарти, глобальна якість обслуговування.                                                                  |

Джерело: складено автором на основі джерел [19,20,21]

У фінансовому секторі Monobank і Revolut демонструють подібну digital-first модель розвитку, однак відрізняються рівнем масштабування.

Monobank вирізняється інноваційним мобільним UX, клієнтською лояльністю та сильним ком'юніті, тоді як Revolut має перевагу завдяки глобальній фінансовій екосистемі, ширшому набору сервісів та міжнародній інтеграції.

Порівняння рітейлерів Сільпо та Tesco засвідчує, що українська компанія активно впроваджує цифрові рішення, програми лояльності та створює унікальний емоційний клієнтський досвід через дизайн і концептуальні магазини. Водночас Tesco демонструє вищий рівень використання великих даних, прогностичної аналітики та масштабних supply chain систем, що забезпечує стабільність і ефективність операцій.

У логістичному секторі Нова Пошта та DHL мають схожі підходи до цифровізації сервісів, проте різняться за географічним охопленням. Нова Пошта вирізняється швидкістю та гнучкістю доставки в межах України, тоді як DHL має перевагу у глобальних логістичних рішеннях, міжнародних стандартах і B2B-інтеграціях.

Проведений бенчмаркінг підтверджує, що провідні українські компанії у ключових секторах (e-commerce, fintech, рітейл, логістика) демонструють високий рівень адаптації до цифрових змін і в багатьох аспектах формують конкурентні практики, близькі до міжнародних стандартів. Найсильнішими сторонами українських брендів є швидкість впровадження рішень, клієнтоорієнтованість, розвиток мобільних сервісів та здатність забезпечувати ефективний клієнтський досвід на локальному ринку.

Водночас порівняння зі світовими лідерами показує наявність системних відмінностей, насамперед у масштабі використання ШІ та великі дані, глибині персоналізації, рівні автоматизації процесів і глобальній інтеграції логістичних та омніканальних платформ. Міжнародні компанії мають перевагу завдяки ресурсам, інвестиціям, доступу до великих даних і розвиненим технологічним екосистемам.

Незважаючи на наявність значного потенціалу для цифрової трансформації та впровадження інноваційних маркетингових стратегій, українські компанії стикаються з низкою системних бар'єрів, які уповільнюють або ускладнюють цей процес. Зазначені бар'єри мають різну природу, від технологічної та фінансової до культурної, етичної й поведінкової, та формують комплексну систему обмежень, що впливає на ефективність інноваційних змін.

Застосування моделі оцінки бар'єрів дозволяє структуровано ідентифікувати ключові перешкоди, визначити їхній вплив на маркетингову діяльність компаній та простежити причинно-наслідкові зв'язки між внутрішніми і зовнішніми чинниками. Такий аналіз є важливим етапом для формування практичних рекомендацій і розроблення напрямів подолання виявлених обмежень у подальшій трансформації маркетингових стратегій (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Аналіз бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій в  
Україні

| Тип бар'єру  | Сутність бар'єру                                                                                | Прояв у маркетинговій діяльності                                               | Наслідки для компаній                                                      |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні | Недостатній рівень цифрової інфраструктури, складність інтеграції AI, Big Data, CRM/CDP-систем. | Обмежена автоматизація, низький рівень персоналізації, фрагментарна аналітика. | Зниження ефективності маркетингових кампаній, відставання від конкурентів. |
| Фінансові    | Висока вартість цифрових технологій, програмного забезпечення та навчання персоналу.            | Відкладання інновацій, використання застарілих інструментів.                   | Уповільнення цифрової трансформації, обмежене масштабування рішень.        |
| Культурні    | Низька цифрова культура, страх змін, орієнтація на традиційні підходи.                          | Опір впровадженню нових маркетингових інструментів і стратегій.                | Втрата інноваційного потенціалу, низька залученість персоналу.             |

|               |                                                                                        |                                                                    |                                                                          |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні | Жорсткі ієрархії, відсутність agile-підходів, слабка міжфункціональна взаємодія.       | Повільне ухвалення рішень, складність тестування нових ідей.       | Зниження гнучкості компанії, повільна реакція на ринкові зміни.          |
| Правові       | Обмеження щодо обробки персональних даних, вимоги GDPR, локальне законодавство.        | Обмежений доступ до даних для персоналізації та аналітики.         | Юридичні ризики, штрафи, стримування інновацій.                          |
| Етичні        | Ризики маніпуляції поведінкою споживачів, алгоритмічна упередженість, непрозорість AI. | Негативне сприйняття персоналізованої реклами, репутаційні ризики. | Зниження довіри до бренду, падіння лояльності клієнтів.                  |
| Поведінкові   | Недовіра споживачів до цифрових сервісів, перевантаженість інформацією.                | Низька ефективність digital-комунікацій, зниження залученості.     | Погіршення клієнтського досвіду, зростання витрат на залучення клієнтів. |

*Джерело: складено автором на основі джерел [19,20,21]*

Проведений аналіз бар'єрів свідчить, що впровадження інноваційних маркетингових стратегій в Україні стримується не окремими факторами, а сукупністю взаємопов'язаних технологічних, фінансових, організаційних та соціально-поведінкових обмежень. Особливо критичними є технологічні та кадрові бар'єри, які безпосередньо впливають на здатність компаній використовувати data-driven підходи, автоматизацію та інструменти штучного інтелекту.

Водночас правові та етичні обмеження формують нові вимоги до відповідального використання даних і маркетингових технологій, що потребує стратегічного підходу до управління ризиками та довірою споживачів. Культурні й поведінкові бар'єри підкреслюють важливість трансформації не лише технологій, але й управлінського мислення та корпоративної культури.

У процесі цифрової трансформації маркетингу в Україні сформувалося коло компаній, які виступають лідерами впровадження

інноваційних маркетингових стратегій та задають орієнтири для інших учасників ринку. Їхній досвід є показовим з огляду на ефективне використання цифрових технологій, орієнтацію на клієнтський досвід, data-driven підходи та активну інтеграцію інновацій у бізнес-моделі. Аналіз таких компаній дозволяє виявити ключові практики успішної трансформації та оцінити реальний рівень розвитку інноваційного маркетингу в Україні (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Українські компанії-лідери у впровадженні інноваційних маркетингових стратегій

| Компанія   | Галузь           | Ключові маркетингові інновації                                                   | Стратегічний ефект                                              |
|------------|------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Rozetka    | E-commerce       | Персоналізовані рекомендації, маркетплейс, мобільні сервіси, омніканальна модель | Лідерство на ринку онлайн-торгівлі, висока впізнаваність бренду |
| Monobank   | Fintech          | Digital-first стратегія, персоналізовані пропозиції, кешбек, гейміфікація        | Висока лояльність клієнтів, активне зростання клієнтської бази  |
| Нова Пошта | Логістика        | Мобільний застосунок, автоматизація сервісів, data-driven сервіси                | Швидкість обслуговування, сильний клієнтський досвід            |
| Сільпо     | Рітейл           | Програми лояльності, емоційний брендинг, мобільні сервіси                        | Диференціація бренду, високий рівень залученості клієнтів       |
| Київстар   | Телеком          | Big Data-аналітика, персоналізовані тарифи, digital-комунікації                  | Утримання клієнтів, персоналізація сервісів                     |
| Дія        | Публічні послуги | Digital-platform approach, клієнтський UX, мобільні сервіси                      | Формування нових стандартів цифрової взаємодії                  |

*Джерело: складено автором на основі джерел [19,20,21]*

Проведений аналіз українських компаній-лідерів засвідчує, що інноваційні маркетингові стратегії в Україні активно розвиваються та охоплюють різні галузі, від e-commerce і фінансових сервісів до логістики, роздрібної торгівлі та телекомунікацій. Спільною рисою успішних компаній є орієнтація на клієнтський досвід, використання

цифрових платформ, персоналізація комунікацій і впровадження data-driven підходів у прийнятті маркетингових рішень.

Водночас приклади українських лідерів демонструють, що навіть в умовах економічної нестабільності та зовнішніх викликів можливе ефективне впровадження інноваційних маркетингових стратегій, які забезпечують стійкі конкурентні переваги. Досвід цих компаній може слугувати практичним орієнтиром для інших підприємств і формує підґрунтя для визначення перспективних напрямів подальшого розвитку інноваційного маркетингу в Україні, що буде розглянуто у підпункті 3.2.

Проведений комплексний аналіз стану та тенденцій застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні засвідчує, що українські компанії перебувають на етапі активної цифрової трансформації, демонструючи високий рівень адаптивності, клієнтоорієнтованості та готовності до впровадження сучасних цифрових інструментів. SWOT-, PEST-, GAP-аналізи, бенчмаркінг із міжнародними лідерами, а також аналіз бар'єрів дозволили виявити як сильні сторони українського бізнесу, так і системні обмеження, що впливають на ефективність маркетингових інновацій.

З одного боку, українські компанії мають значні конкурентні переваги, зокрема високий рівень цифровізації споживачів, розвиток ІТ-сектору, активне використання мобільних сервісів, соціальних мереж і data-driven підходів. З іншого боку, результати аналізу виявили наявність розривів у рівні автоматизації, використанні великих даних, масштабі інвестицій, розвитку цифрових компетенцій персоналу та системності управління інноваціями. Додатковими стримуючими чинниками залишаються правові, етичні та поведінкові бар'єри, а також ризики кібербезпеки в умовах цифрового середовища.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що подальший розвиток інноваційних маркетингових стратегій українських компаній



потребує не фрагментарних рішень, а комплексного стратегічного підходу, орієнтованого на довгострокову трансформацію бізнес-моделей, клієнтського досвіду та управлінських процесів. Саме це зумовлює необхідність визначення перспективних напрямів удосконалення інноваційного маркетингу, розроблення практичних рекомендацій та формування стратегічних орієнтирів для українських компаній у цифрову епоху, що є предметом подальшого розгляду у наступному розділі.

### **3.2. Перспективи трансформації та напрями вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній**

Сучасні умови розвитку українського бізнесу характеризуються поєднанням високої динаміки цифрових змін, посилення глобальної конкуренції та необхідності адаптації до нестабільного зовнішнього середовища. Результати проведеного у попередньому підпункті аналізу засвідчили, що, незважаючи на наявність значного потенціалу та успішних прикладів впровадження інноваційних маркетингових стратегій, українські компанії стикаються з низкою системних обмежень, які стримують повномасштабну цифрову трансформацію маркетингу.

У цьому контексті особливої актуальності набуває визначення перспективних напрямів подальшого розвитку та вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, ефективне використання цифрових технологій та формування стійкого клієнтського досвіду. Перехід від аналітичного до рекомендаційного рівня дослідження дозволяє не лише узагальнити отримані результати, але й сформулювати практичні підходи до подолання виявлених розривів і бар'єрів.

SWOT-аналіз, проведений у попередньому підпункті, дозволив комплексно оцінити внутрішні можливості та обмеження українських

компаній, а також зовнішні умови розвитку інноваційних маркетингових стратегій. Однак для практичного застосування результатів аналізу доцільно перейти від діагностики до формування конкретних стратегічних рекомендацій. З цією метою використано логіку TOWS-матриці (3.7), яка передбачає поєднання сильних і слабких сторін компаній із можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Такий підхід дає змогу сформулювати прикладні напрями вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій, орієнтовані на посилення конкурентних переваг, подолання системних обмежень та мінімізацію ризиків цифрової трансформації.

Сформовані на основі SWOT-аналізу рекомендації підтверджують доцільність комплексного та поетапного підходу до вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній. Поєднання внутрішніх сильних сторін із можливостями цифрового середовища дозволяє створювати стійкі конкурентні переваги, тоді як цілеспрямована робота над слабкостями та загрозами сприяє зниженню стратегічних ризиків і підвищенню адаптивності бізнесу.

Таблиця 3.7

Рекомендації щодо вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній (на основі SWOT-аналізу)

| Стратегічна комбінація                     | Сутність стратегії                                                                   | Рекомендовані дії                                                                                                                                                                                          | Очікуваний ефект                                                              |
|--------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| SO-стратегії (Сильні сторони + Можливості) | Використання внутрішніх переваг для максимального використання зовнішніх можливостей | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Активне впровадження AI та Big Data у маркетинг;</li> <li>• Масштабування омніканальних моделей;</li> <li>• Розвиток персоналізованих digital-сервісів</li> </ul> | Посилення конкурентних позицій, зростання лояльності клієнтів, підвищення ROI |
| WO-стратегії (Слабкі сторони + Можливості) | Подолання внутрішніх обмежень за рахунок зовнішніх можливостей                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Використання SaaS-рішень та хмарних платформ;</li> <li>• Навчання персоналу цифровим компетенціям;</li> </ul>                                                     | Скорочення технологічних і кадрових розривів, підвищення цифрової зрілості    |

|                                         |                                                                     |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                             |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                         |                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Залучення партнерів і стартапів</li> </ul>                                                                                                                             |                                                                             |
| ST-стратегії (Сильні сторони + Загрози) | Використання сильних сторін для мінімізації впливу зовнішніх загроз | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення кібербезпеки;</li> <li>• Побудова довіри через прозору комунікацію;</li> <li>• Гнучке управління маркетинговими бюджетами</li> </ul>                         | Зниження репутаційних і правових ризиків, підвищення стійкості бізнесу      |
| WT-стратегії (Слабкі сторони + Загрози) | Мінімізація слабкостей та уникнення загроз                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Поступове впровадження інновацій (pilot projects);</li> <li>• Формування антикризових digital-стратегій;</li> <li>• Стандартизація процесів роботи з даними</li> </ul> | Зменшення ризиків невдалих інновацій, стабілізація маркетингової діяльності |

*Джерело: складено автором на основі джерел [12,23,44]*

Особливого значення набувають інвестиції у розвиток цифрових компетенцій персоналу, використання data-driven підходів, автоматизацію маркетингових процесів та формування клієнтоорієнтованої цифрової культури. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить українським компаніям не лише скоротити наявні розриви порівняно зі світовими лідерами, але й забезпечити довгострокову стійкість та ефективність інноваційних маркетингових стратегій у цифрову епоху.

Результати проведеного GAP-аналізу засвідчили наявність системних розривів між українськими компаніями та світовими лідерами у сфері цифрової трансформації маркетингу. Для переходу від аналітичних висновків до практичних управлінських рішень доцільно сформулювати конкретні рекомендації щодо подолання виявлених розривів. Запропоновані рекомендації (3.8) мають прикладний характер і спрямовані на поступове підвищення цифрової зрілості маркетингової діяльності українських компаній.

Запропоновані рекомендації щодо подолання GAP-розривів свідчать про можливість поступового та керованого скорочення відставання українських компаній від світових лідерів у сфері інноваційного

маркетингу. Ключовими напрямками закриття розривів є системна автоматизація маркетингових процесів, розвиток data-driven підходів, інвестування в людський капітал і цифрові компетенції, а також забезпечення високого рівня захисту персональних даних.

Таблиця 3.8

Рекомендації щодо подолання GAP-розривів у маркетинговій діяльності

| Виявлений GAP        | Ключова проблема                  | Рекомендовані дії                                        | Очікуваний результат                            |
|----------------------|-----------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Рівень автоматизації | Фрагментарні маркетингові процеси | Впровадження CRM/CDP, автоматизованих воронок            | Підвищення ефективності та швидкості маркетингу |
| Використання даних   | Обмежена аналітика та сегментація | Перехід до data-driven маркетингу, використання Big Data | Точніший таргетинг і персоналізація             |
| Командні компетенції | Нестача цифрових навичок          | Навчання персоналу, залучення digital-спеціалістів       | Зростання інноваційної спроможності             |
| Рівень інвестицій    | Обмежені бюджети на інновації     | Поетапні інвестиції, SaaS-рішення, партнерства           | Масштабування інновацій без надмірних витрат    |
| Захист даних         | Підвищені ризики кіберзагроз      | Посилення кібербезпеки, відповідність GDPR               | Зростання довіри клієнтів і зниження ризиків    |

*Джерело: складено автором на основі джерел [42,43,44]*

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить українським компаніям не лише підвищити ефективність маркетингової діяльності, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги, адаптовані до умов цифрової економіки. Таким чином, подолання виявлених GAP-розривів є важливою передумовою успішної трансформації інноваційних маркетингових стратегій у сучасному бізнес-середовищі.

Результати бенчмаркінгу-аналізу свідчать, що українські компанії мають значний потенціал для подальшого вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій шляхом адаптації найкращих міжнародних практик з урахуванням національних особливостей ринку. У сфері технологічного забезпечення доцільним є поступовий перехід від

фрагментарного використання цифрових інструментів до побудови інтегрованих маркетингових екосистем, які поєднують CRM/CDP-платформи, інструменти автоматизації та аналітики. Досвід таких компаній, як Amazon і Revolut, демонструє ефективність системного застосування штучного інтелекту та великих даних для оптимізації маркетингових процесів і підвищення точності управлінських рішень.

В аспекті омніканальності українським компаніям рекомендовано посилювати інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів, забезпечуючи безшовний клієнтський шлях незалежно від точки контакту. Практики Tesco та DHL підтверджують, що узгодженість комунікацій і сервісів у різних каналах підвищує рівень довіри та зручності для споживачів. Для українських компаній це означає необхідність централізації клієнтських даних та уніфікації маркетингових повідомлень.

У сфері логістики та сервісної підтримки доцільно використовувати досвід міжнародних брендів щодо автоматизації процесів, прогнозування попиту та управління ланцюгами постачання. Українські компанії, які вже мають сильні позиції на локальному ринку, можуть підвищити ефективність за рахунок впровадження аналітичних інструментів і цифрових платформ, що дозволяють оптимізувати швидкість і надійність доставки.

Щодо персоналізації маркетингових комунікацій, рекомендації полягають у поглибленні data-driven підходів і переході від базової сегментації до індивідуальних пропозицій у режимі реального часу. Досвід міжнародних лідерів демонструє, що персоналізація, підкріплена AI-алгоритмами, істотно підвищує залученість клієнтів і їхню довгострокову цінність для компанії.

Окрему увагу слід приділяти розвитку клієнтського досвіду як стратегічного активу бренду. Українським компаніям доцільно поєднувати емоційні складові взаємодії, що вже є їхньою конкурентною

перевагою, з технологічною стабільністю та сервісними стандартами, притаманними міжнародним компаніям. Такий симбіоз дозволить формувати стійку лояльність клієнтів і забезпечувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Таким чином, адаптація міжнародних маркетингових практик через призму національних умов, поєднання гнучкості українського бізнесу з масштабними технологічними рішеннями світових лідерів є ключовим напрямом удосконалення інноваційних маркетингових стратегій українських компаній у цифрову епоху.

Аналіз бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій в Україні виявив, що ключові обмеження мають системний характер і охоплюють технологічні, фінансові, організаційні, культурні, правові та поведінкові аспекти. Для забезпечення ефективної цифрової трансформації маркетингової діяльності українських компаній доцільно сформулювати цілеспрямовані рекомендації, спрямовані на подолання виявлених бар'єрів. Узагальнення таких рекомендацій у табл. 3.9 дозволяє чітко окреслити напрями управлінських рішень та очікувані результати їх реалізації.

Таблиця 3.9

Рекомендації щодо подолання бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій

| Тип бар'єру   | Ключова проблема                               | Рекомендовані дії                             | Очікуваний результат                     |
|---------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| Технологічні  | Низький рівень інтеграції digital-інструментів | Впровадження CRM/CDP, автоматизація процесів  | Зростання ефективності та персоналізації |
| Фінансові     | Обмежені бюджети на інновації                  | Поетапні інвестиції, використання SaaS-рішень | Доступність інновацій для МСБ            |
| Організаційні | Опір змінам, повільні рішення                  | Agile-підходи, міжфункціональні команди       | Підвищення гнучкості управління          |

|             |                                  |                                             |                                           |
|-------------|----------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------|
| Культурні   | Низька digital-культура          | Навчання персоналу, розвиток digital-skills | Зростання інноваційної спроможності       |
| Правові     | Ризики порушення законодавства   | Відповідність GDPR, прозора робота з даними | Зниження юридичних і репутаційних ризиків |
| Етичні      | Недовіра до персоналізації та AI | Етичні стандарти, прозорі алгоритми         | Посилення довіри клієнтів                 |
| Поведінкові | Перевантаженість комунікацій     | Фокус на ціннісний контент і CX             | Зростання залученості споживачів          |

*Джерело: складено автором на основі джерел [19,20,21]*

Подолання бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій в Україні потребує комплексного підходу, орієнтованого на усунення як технологічних, так і організаційно-поведінкових обмежень. Технологічні бар'єри, пов'язані з низьким рівнем інтеграції цифрових інструментів, доцільно зменшувати шляхом впровадження CRM/CDP-платформ та автоматизації маркетингових процесів, що забезпечує підвищення ефективності діяльності та рівня персоналізації взаємодії зі споживачами. Фінансові обмеження, характерні насамперед для малого та середнього бізнесу, можуть бути подолані за рахунок поетапних інвестицій і використання SaaS-рішень, що робить інновації більш доступними [25].

Організаційні бар'єри, зумовлені опором змінам і повільністю управлінських рішень, доцільно нейтралізувати через впровадження agile-підходів та формування міжфункціональних команд, що сприяє підвищенню гнучкості управління. Культурні обмеження, пов'язані з низьким рівнем цифрової культури, потребують системного навчання персоналу та розвитку digital-skills, що, у свою чергу, підвищує інноваційну спроможність компаній. Правові бар'єри, зокрема ризики порушення законодавства у сфері обробки даних, мають бути зменшені шляхом дотримання вимог GDPR та впровадження прозорих практик роботи з даними, що знижує юридичні й репутаційні ризики [17].

Етичні бар'єри, зумовлені недовірою споживачів до персоналізації та використання штучного інтелекту, потребують запровадження етичних стандартів і прозорих алгоритмів, що сприяє зміцненню довіри клієнтів. Поведінкові обмеження, пов'язані з перевантаженістю маркетингових комунікацій, доцільно долати через фокус на ціннісному контенті та управлінні клієнтським досвідом, що забезпечує зростання залученості споживачів і підвищення ефективності маркетингових стратегій загалом [16].

Запропоновані рекомендації свідчать, що подолання бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій в Україні потребує комплексного та системного підходу, який поєднує технологічні рішення з організаційними та культурними змінами. Особливого значення набуває розвиток цифрових компетенцій персоналу, поетапне інвестування в автоматизацію маркетингових процесів і формування етичних стандартів використання даних та штучного інтелекту.

Реалізація зазначених рекомендацій дозволить українським компаніям зменшити вплив стримуючих чинників, підвищити ефективність маркетингової діяльності та створити передумови для сталого розвитку інноваційних маркетингових стратегій у цифровому середовищі, що, у свою чергу, сприятиме зміцненню конкурентоспроможності українського бізнесу та його інтеграції у глобальний цифровий ринок.

Таким чином, здійснено комплексний аналіз стану, тенденцій та перспектив розвитку інноваційних маркетингових стратегій українських компаній у контексті цифрової трансформації. Дослідження дозволило виявити особливості функціонування українського бізнесу в сучасному цифровому середовищі, а також оцінити рівень його готовності до впровадження інноваційних маркетингових підходів.



Проведений SWOT-, PEST- та GAP-аналізи засвідчили, що українські компанії мають значний потенціал для розвитку інноваційного маркетингу, зумовлений високим рівнем цифровізації споживачів, активним розвитком ІТ-сектору та гнучкістю бізнес-моделей. Водночас встановлено наявність системних обмежень, зокрема недостатнього рівня автоматизації маркетингових процесів, фрагментарного використання великих даних, дефіциту цифрових компетенцій персоналу та обмежених фінансових ресурсів для масштабного впровадження інновацій.

Бенчмаркінг-аналіз українських компаній у порівнянні з міжнародними брендами показав, що вітчизняні лідери демонструють високі результати у сфері клієнтського досвіду, мобільних сервісів та швидкості впровадження цифрових рішень, проте поступаються світовим лідерам за рівнем використання штучного інтелекту, глибиною персоналізації та глобальною інтеграцією маркетингових екосистем. Аналіз бар'єрів впровадження інноваційних маркетингових стратегій дозволив ідентифікувати ключові технологічні, фінансові, організаційні, правові та етичні чинники, які стримують процес цифрової трансформації маркетингу в Україні.

Таким чином, успішна трансформація інноваційних маркетингових стратегій українських компаній можлива за умови системного поєднання аналітичного підходу, адаптації міжнародного досвіду та цілеспрямованої реалізації стратегічних рекомендацій, що створює підґрунтя для сталого розвитку бізнесу в умовах цифрової економіки.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставленої мети та вирішено комплекс наукових і прикладних завдань, спрямованих на дослідження інноваційних маркетингових стратегій в умовах цифрової трансформації. Проведене дослідження дозволило систематизувати теоретичні підходи до інновацій у маркетингу, проаналізувати сучасні тенденції та виклики розвитку інноваційного маркетингу, а також оцінити стан і перспективи впровадження інноваційних маркетингових стратегій у практиці діяльності компаній, зокрема в українському бізнес-середовищі. Отримані результати стали підґрунтям для формулювання обґрунтованих висновків і практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності маркетингової діяльності компаній у цифровій економіці.

На основі проведено аналізу, можемо зробити наступні висновки:

1. У результаті дослідження встановлено, що поняття інновацій у маркетингу має багатовимірний характер і охоплює не лише створення нових продуктів або технологій, але й упровадження нових підходів до формування споживчої цінності, комунікацій та управління клієнтськими відносинами. Інноваційні маркетингові стратегії в цифрову епоху визначаються як системні, орієнтовані на дані та клієнтський досвід комплекси управлінських рішень, спрямовані на забезпечення довгострокових конкурентних переваг компаній.

2. Доведено, що еволюція маркетингових стратегій від традиційних підходів до нових моделей, зокрема, аналітики на основі даних та інтеграції штучного інтелекту, зумовлена розвитком цифрових технологій і зміною ролі споживача. У роботі систематизовано класифікацію інноваційних маркетингових стратегій за продуктовими, комунікаційними, технологічними та організаційно-управлінськими

ознаками, що дозволяє комплексно оцінювати напрями їх упровадження в діяльності сучасних компаній.

3. Аналіз впливу цифрової трансформації бізнесу на маркетингову діяльність компаній дозволив встановити, що цифрова трансформація докорінно змінює маркетингову діяльність компаній, переводячи її у площину персоналізованих, автоматизованих та омніканальних взаємодій зі споживачами. Використання штучного інтелекту, великих даних і цифрових платформ сприяє підвищенню точності управлінських рішень, оптимізації маркетингових витрат та зростанню ефективності маркетингових комунікацій.

4. Визначення глобальних тенденцій розвитку інноваційного маркетингу та змін поведінки споживачів у цифровому середовищі показало, що ключовими глобальними тенденціями інноваційного маркетингу є персоналізація, автоматизація, використання ШІ та великих даних, розвиток омніканальності й інтерактивних форматів взаємодії. Водночас споживачі демонструють зростаючі очікування щодо швидкості, зручності, прозорості та емоційної складової клієнтського досвіду, що вимагає від компаній перегляду традиційних маркетингових підходів.

5. Ідентифікація основних викликів та ризиків упровадження інноваційних маркетингових стратегій у сучасних компаніях показала комплекс викликів і ризиків, що супроводжують упровадження інноваційних маркетингових стратегій, серед яких технологічні, фінансові, організаційні, правові та етичні бар'єри. Особливу увагу приділено ризикам, пов'язаним із захистом персональних даних, кібербезпекою та етичністю використання алгоритмів штучного інтелекту.

6. При дослідженні стану та тенденцій застосування інноваційних маркетингових стратегій в Україні встановлено, що українські компанії

активно інтегрують цифрові інструменти у маркетингову діяльність, особливо у сферах e-commerce, фінтеху та логістики. Водночас упровадження інноваційних маркетингових стратегій має нерівномірний характер і значною мірою залежить від розміру компанії, галузевої специфіки та рівня доступу до фінансових і технологічних ресурсів.

7. Оцінка рівня цифрової зрілості маркетингової діяльності компаній показала, що більшість компаній перебуває на етапі часткової цифровізації маркетингових процесів, зосереджуючись переважно на автоматизації окремих функцій. Повноцінна інтеграція маркетингу, заснованого на аналізі великих даних, штучного інтелекту та клієнтоорієнтованих цифрових екосистем залишається стратегічним завданням для подальшого розвитку.

8. На основі проведених аналітичних досліджень обґрунтовано напрями вдосконалення інноваційних маркетингових стратегій, що передбачають поетапну цифрову трансформацію, розвиток цифрових компетенцій персоналу, впровадження CRM/CDP-платформ, використання ШІ та формування клієнтоорієнтованої цифрової культури. Запропоновані рекомендації враховують як глобальні тенденції розвитку маркетингу, так і національні особливості українського бізнес-середовища, що забезпечує їх практичну значущість і можливість впровадження.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що інноваційні маркетингові стратегії є ключовим чинником адаптації та розвитку сучасних компаній у цифровому середовищі, а їх подальше вдосконалення потребує інтеграції технологічних, управлінських та поведінкових підходів, що відкриває перспективи для подальших наукових досліджень у цьому напрямі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Богуславский Є.І., Шибалкіна Ю.С. Стратегія диверсифікації: вибір моменту старту / Є.І. Богуславський, Ю.С. Шибалкіна // Соціальна економіка. – 2009. - № 2. – С. 182-187.
2. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>.
3. Бубенець І. Г., Сломінцев Д. М. Сучасні аспекти цифрового маркетингу: основні показники ефективності. Бізнес Інформ: міжнародний науковий економічний журнал. Харків, 2022. С. 271–276.
4. Величко К.Ю., Цибульська Є.І., Овчаренко К.В. Трансформація бізнес-моделей суб'єктів економічних відносин в цифровій економіці. Вчені записки ХГУ «НУА». Том XXIX, 2022. С. 157–170.
5. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. № 2. С. 51-58.
6. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: використання мережі Інтернет, послуг хмарних обчислень, робототехніки. URL: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).2.
7. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, аналіз «великих даних», фахівці та навички у сфері ІКТ, використання 3D-друку. URL: [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua).
8. Гулей А. І., Язлюк Б. О., Гулей С. А. Формування нової цифрової ери на межі реального та віртуального соціально-економічного простору взаємодії. Український журнал прикладної економіки. 2018. Т. 3. № 2. С. 17-26.
9. Гусева О.Ю., Легомінова С.В. Діджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. Економіка.

Менеджмент. Бізнес. 2018, No 1 (23). С. 33–39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi\\_2018\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esmebi_2018_1_7)

10. Дергачова В.В, Воржакова Ю.П. Організація бізнес-процесів в умовах цифровізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм. 2021. No 14). С. 60–68. DOI:<https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-14-06>

11. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2020. № 17. С. 280–290. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.17.2020.216367>.

12. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/390> (дата звернення: 12.11.2025).

13. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

14. Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. Фінансовий простір. 2017. No 3. С. 13–21. URL: <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1703/17kgttme.pdf>.

15. Ковтонюк К. В. Цифровізація світової економіки як фактор економічного зростання. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 27. Ч. 1. С. 29–33.

16. 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. Випуск № 2 (99), 2025. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2025-2-20>

17. Когут, М., Стеців, І., & Содома, Р. (2024). Професійна етика в маркетингу та етикет сучасного бізнесу, як запорука економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (68).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-75>

18. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С.106–107.

19. Краус К., Краус Н., Осецький В. Суспільство 5.0 на базі розвитку інноваційного університету та цифрового підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-37>.

20. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2018/8.pdf.8](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf.8).

21. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2024. № 2 (9). С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318983pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318983pp82-89).

22. Ляшенко В. І., Вишневський О. С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку : монографія. Київ, 2018. 252 с.9.

23. Марченко О.В., Краус Н.М., Краус К.М. Інноваційне підприємництво і цифровий бізнес: науково-економічна фіча розвитку та зміни в управлінні. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4>.

24. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій : монографія

/ О.Г. Мельник. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 344 с.

25. Огінок С.В., Когут М.В., Когут А.В. (2024). Етика та корпоративна соціальна відповідальність у міжнародному бізнесі. *Київський економічний науковий журнал*. № 4, 171-176. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-24>

26. Огінок, С., Когут, М., & Когут, А. (2024). Соціальний менеджмент як чинник розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*, (1 (111), 51-58. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-1-7>

27. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

28. Офіційний сайт Європейської служби статистики. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>

29. Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості : монографія / Ун-т ДФС України. Ірпінь, 2020. 504 с.

30. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки*. 2024. № 328 (2). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2>.

31. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2020. Вип. 2. С. 81–87.

32. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку: монографія: У 2т. Т.І / Д. Г.



Лук'яненко [та ін.] ; за заг. ред. Д. Г. Лук'яненка, А. М. Поручника. Київ : КНЕУ, 2006. 816 с.

33. Carlota Perez. The double bubble at the turn of the century: technological roots and structural implications. *Cambridge Journal of Economics* 2009, 33, pp. 779–805. doi: <https://doi.org/10.1093/cje/bep028>.

34. Carter, G. (2019). *Digital Marketing for Dummies*. UK: John Wiley & Sons. 302 pages. ISBN 978-0-470-05793-3.

35. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice*. (8th ed.). Harlow, UK: Pearson Education. 688 pages. ISBN 978-1-292-40096-9.

36. Digital Transformation Monitor. Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe. European Commission. 2017. URL: [https://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/dem/monitor/sites/default/files/DTM\\_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf](https://ec.europa.eu/growth/toolsdatabases/dem/monitor/sites/default/files/DTM_Policy%20initiative%20comparison%20v1.pdf)

37. Fukuyama M. *Society 5.0: Aiming for a New Human-centered Society*. URL: [https://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017\\_06/trends/index.html](https://www.hitachi.com/rev/archive/2017/r2017_06/trends/index.html)

38. Global Statistics on the PCT. World Intellectual Property Organization. Statistics Database. URL: <https://www3.wipo.int/ipstats/pmindex.htm?tab=pct> (дата звернення 14.11.2023).

39. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, NJ: Wiley. 224 pages. ISBN 978-1-119-66851-0.

40. OECD Digital Economy Papers. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers\\_20716826](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-papers_20716826) (дата звернення 14.11.2025).

41. Purcell, A. (2020). *The Digital Marketing Handbook: Deliver Powerful Digital Campaigns*. 320 pages. ISBN 978-0-00-837540-4.

42. Rust R. T. The future of marketing. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. №37 (1). Pp. 15–26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002>
43. Ryan, R. (2016). *Understanding Digital Marketing: Marketing Strategies for Engaging the Digital Generation* (4th ed.). London: Kogan Page. 304 pages. ISBN 978-0-7494-7843-8.
44. Society 5.0. Hitachi and The University of Tokyo Joint Research Laboratory. Springer, Singapore. 2018. DOI:[https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-15-2989-4_9)
45. Solomiya Ohinok, Ihor Kulyniak, Maryana Kohut, Iryna Gerlach, & Oksana Voronko. (2025). Impact of Digital Technologies on Economic and Marketing Innovation and Competitiveness within VLSI System Employment. *Journal of VLSI Circuits and Systems*, 7(1), 1–10. <https://doi.org/10.31838/jvcs/07.01.01>
46. The Global Competitiveness Report 2024. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2024.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2024.pdf)
47. United Connecting Europe Facility / офіційний сайт Enterprise Europe Network. URL: [https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/project-unding/cef\\_en](https://ec.europa.eu/transport/themes/infrastructure/ten-t-guidelines/project-unding/cef_en). (дата звернення 14.11.2025).
48. World Economic Forum. Global Information Technology Report. URL: <https://globaledge.msu.edu/global-resources/resource/763> (дата звернення 14.11.2025).