ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

КОТВИЦЬКИЙ АНТОН ЮРІЙОВИЧ

УДК 339.138:658.589:330.34

ДИСЕРТАЦІЯ

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Галузь знань 07 Управління та адміністрування,
спеціальність 075 Маркетинг

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____Котвицький А.Ю.

Науковий керівник Овсієнко Наталія Василівна, к.е.н., доцент

КИЇВ - 2026

АНОТАЦІЯ

Котвицький А. Ю. Формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 – управління та адміністрування, за спеціальністю 075 – маркетинг. – Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет», Київ, 2026.

Робота присвячена дослідженню теоретико-методичних та практичних положень формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств. Розглянуто сутність та особливості адаптивного маркетингу підприємств енергетичного сектору, приділено увагу специфіці формування механізмів стратегічного управління в умовах екстремальної турбулентності та окреслено методичні засади їх розробки. Здійснено аналіз тенденцій розвитку маркетингового середовища України впродовж періоду дві тисячі шістнадцять – дві тисячі двадцять п'ять років з виділенням трьох ключових фаз трансформації, діагностовано стан адаптивності провідних енергетичних компаній та розглянуто чинники, що впливають на формування маркетингової солідарності споживачів-прозюмерів в умовах воєнного стану. Обґрунтовано напрями удосконалення стратегічного управління маркетинговими процесами підприємств енергетичного сектору, запропоновано підходи щодо розробки ефективних механізмів інтеграції цифрових технологій у систему управління відносинами зі споживачами через мобільні застосунки, чат-боти та помічники на основі штучного інтелекту.

Вперше розроблено теоретико-прикладну модель адаптивного стрибка, концептуальна архітектура якої базується на синергії шести інтегральних драйверів (маркетингова спритність, бренд-капітал, продуктові інновації,

репутація екологічної та соціальної відповідальності, гнучкий менеджмент, технологічна зрілість маркетингових систем), що дозволяє реалізувати замкнений управлінський цикл трансформації зовнішніх шоків у конкурентні переваги підприємства через механізм антикрихкості. Обґрунтовано та введено у науковий обіг концепцію маркетингової солідарності як вищої форми лояльності у кризових умовах, яка дозволяє кількісно визначити синергічний ефект від переходу споживача з пасивного реципієнта в активного прозюмера - співтворця цінності енергетичної системи через виробництво електроенергії за допомогою сонячних панелей, балансування мережі через механізм керування попитом та участь в енергетичних кооперативах. Сформовано регіональну матрицю пріоритетів для диференційованої відбудови залежно від рівня оптимізму населення та фінансових можливостей регіонів, що визначає поетапний перехід від традиційних моделей споживання до високотехнологічної автономної генерації з інтеграцією розумних енергетичних мереж та систем накопичення енергії для забезпечення стійкості критичної інфраструктури.

Удосконалено понятійно-категоріальний апарат маркетингу в частині уточнення змісту парадигми швидкого реагування на кризи, яку запропоновано розглядати як стратегічно інтегровану динамічну архітектуру управління на основі ітераційних циклів діагностика-проектування-імплементація-аудит-корекція тривалістю два-чотири тижні замість традиційних річних або трирічних маркетингових планів, що забезпечує миттєву реакцію на зміну ринкової кон'юнктури в умовах воєнної турбулентності та непередбачуваних змін зовнішнього середовища. Класифікацію рівнів стратегічної маркетингової адаптації підприємств шляхом обґрунтування та додавання оперативного рівня швидкого реагування на ринкові зміни, тактичного рівня середньострокової перебудови маркетингових процесів та стратегічного рівня фундаментальної трансформації ціннісної пропозиції в умовах глобальної турбулентності з

формуванням механізму рекурсивного зв'язку, де оперативні дані стають базисом для перегляду стратегічних рішень. Організаційно-економічний механізм інтеграції штучного інтелекту у маркетингові процеси як цифрового екзоскелету персоналу на основі автоматизації до восьми десятих рутинних аналітичних функцій обробки даних, сегментації аудиторій та оптимізації рекламних кампаній, що дозволяє малим гнучким командам управляти масштабними інноваційними проєктами та формувати персоналізовані комунікації в режимі реального часу навіть в умовах критичного кадрового дефіциту.

Дістало подальшого розвитку концептуальні положення щодо трансформації ролі клієнта від пасивного абонента до активного цифрового партнера-прозюмера енергетичної системи, зокрема виявлено закономірність доцільності поєднання стабільного стратегічного ядра місії та незмінних цінностей з гнучкою адаптивною оболонкою каналів комунікації, ціноутворення та логістики, що гарантує збереження корпоративної ідентичності при високій маневреності на оперативному рівні в умовах непередбачуваних змін. Методичні підходи до оцінювання адаптивного потенціалу маркетингу через використання шестифакторної моделі пелюсткових діаграм, що інтегрують вимірювання технологічної зрілості, гнучкості управління, бренд-капіталу, клієнтоцентричності, цифрової інтеграції та інноваційної культури підприємства, що дозволяє об'єктивно виявляти критичні розриви у структурі потенціалу та визначати пріоритетні напрямки інвестування ресурсів для досягнення збалансованості системи. Типологію бар'єрів та драйверів адаптивного розвитку підприємств енергетичного сектору, які класифіковано за рівнем потенційного впливу на результат та рівнем контролю з боку підприємства з побудовою матриці пріоритетності, що створює аналітичне підґрунтя для розробки стратегій технологічного стрибка через впровадження розподіленої генерації відновлюваних джерел енергії, інтелектуальних енергетичних мереж та

децентралізованих мікромереж-островів. Застосування інструментарію карти клієнтського шляху для трансформації споживача в прозюмера, яку адаптовано до п'яти критичних етапів усвідомлення-вибір-впровадження-монетизація-лояльність з виділенням специфічних тригерів переходу між етапами, що забезпечило можливість ідентифікації специфічних бар'єрів та маркетингових інструментів їх подолання від контент-маркетингу до грантових програм міжнародної технічної допомоги.

Ключові слова: адаптивні маркетингові стратегії, інноваційний розвиток підприємств, повоєнна відбудова економіки, цифровізація маркетингу, маркетингові інновації, стратегічне управління, енергетичний сектор, конкурентоспроможність підприємств, цифрова трансформація бізнесу, управління інноваціями, стратегічний маркетинг, антикризове управління, цифрові технології в маркетингу, стратегії.

ABSTRACT

Kotvytskyi A. Yu. Formation of adaptive marketing strategies for innovative development of enterprises . – Qualification scientific work on the rights of a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 07 – Management and Administration, specialty 075 – Marketing. – Private Higher Educational Institution «European University», Kyiv, 2026.

The work is devoted to the study of theoretical, methodological and practical provisions for the formation of adaptive marketing strategies for innovative development of enterprises. The essence and features of adaptive marketing of energy sector enterprises are considered, attention is paid to the specifics of forming strategic management mechanisms in conditions of extreme turbulence, and methodological foundations for their development are outlined. An analysis of trends in the development

of the marketing environment of Ukraine during the period from two thousand sixteen to two thousand twenty-five with the identification of three key phases of transformation was carried out, the state of adaptability of leading energy companies was diagnosed, and factors influencing the formation of marketing solidarity of prosumer consumers under martial law were examined. Directions for improving strategic management of marketing processes of energy sector enterprises are substantiated, approaches to developing effective mechanisms for integrating digital technologies into the customer relationship management system through mobile applications, chatbots and artificial intelligence assistants are proposed.

For the first time, a theoretical and applied model of adaptive leap has been developed, the conceptual architecture of which is based on the synergy of six integral drivers (marketing agility, brand capital, product innovations, environmental and social responsibility reputation, flexible management, technological maturity of marketing systems), which allows implementing a closed management cycle of transforming external shocks into competitive advantages of the enterprise through the mechanism of antifragility. The concept of marketing solidarity as the highest form of loyalty in crisis conditions has been substantiated and introduced into scientific circulation, which allows quantifying the synergistic effect of the transition of a consumer from a passive recipient to an active prosumer - a co-creator of value of the energy system through electricity production using solar panels, network balancing through demand management mechanism and participation in energy cooperatives. A regional priority matrix for differentiated reconstruction has been formed depending on the level of population optimism and financial capabilities of regions, which determines a phased transition from traditional consumption models to high-tech autonomous generation with integration of smart energy grids and energy storage systems to ensure the resilience of critical infrastructure.

The conceptual and categorical apparatus of marketing has been improved in terms of clarifying the content of the crisis response paradigm, which is proposed to be considered as a strategically integrated dynamic management architecture based on iterative cycles diagnosis-design-implementation-audit-correction lasting two to four weeks instead of traditional annual or three-year marketing plans, which ensures instant response to changes in market conditions under military turbulence and unpredictable changes in the external environment. The classification of levels of strategic marketing adaptation of enterprises through substantiation and addition of the operational level of rapid response to market changes, the tactical level of medium-term restructuring of marketing processes and the strategic level of fundamental transformation of value proposition in conditions of global turbulence with the formation of a recursive feedback mechanism, where operational data becomes the basis for reviewing strategic decisions. An organizational and economic mechanism for integrating artificial intelligence into marketing processes as a digital exoskeleton of personnel based on automation of up to eight tenths of routine analytical functions of data processing, audience segmentation and advertising campaign optimization, which allows small flexible teams to manage large-scale innovative projects and form personalized communications in real time even in conditions of critical personnel shortage.

Further development has been given to conceptual provisions regarding the transformation of the client's role from a passive subscriber to an active digital partner-prosumer of the energy system, in particular, a pattern of expediency of combining a stable strategic core of mission and unchanging values with a flexible adaptive shell of communication channels, pricing and logistics has been identified, which guarantees the preservation of corporate identity with high maneuverability at the operational level in conditions of unpredictable changes. Methodological approaches to assessing the adaptive potential of marketing through the use of a six-factor model of petal diagrams that integrate measurement of technological maturity, management flexibility, brand

capital, customer-centricity, digital integration and innovation culture of the enterprise, which allows objectively identifying critical gaps in the structure of potential and determining priority areas for investing resources to achieve system balance. A typology of barriers and drivers of adaptive development of energy sector enterprises, which are classified by the level of potential impact on results and the level of control by the enterprise with construction of a priority matrix, which creates an analytical basis for developing technological leap strategies through implementation of distributed generation of renewable energy sources, smart energy grids and decentralized microgrids-islands. Application of customer journey map tools for transforming a consumer into a prosumer, which has been adapted to five critical stages awareness-choice-implementation-monetization-loyalty with identification of specific triggers for transition between stages, which provided the possibility of identifying specific barriers and marketing tools for overcoming them from content marketing to international technical assistance grant programs.

Key words: adaptive marketing strategies, innovative development of enterprises, post-war economic reconstruction, digitalization of marketing, marketing innovations, strategic management, energy sector, enterprise competitiveness, digital business transformation, innovation management, strategic marketing, crisis management, digital technologies in marketing, strategies.

Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

1. Котвицький А. Ю., Анохін Д. О., Величко О. О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі в умовах глобалізації. *Економіка і управління.* 2024. № 3. С. 48–53. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.48.

2. Орел А. М., Котвицький А. Ю., Нужний А. В. Екологічна конкурентоспроможність як основа планування маркетингу відносин у сучасному бізнесі. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 2 (42). С. 960–970. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19887. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-960-970.

3. Котвицький А. Ю., Орябинський А. С., Казанко Р. М. Механізми фінансової підтримки та математичне моделювання управління доходами підприємництва в умовах відновлення економіки України. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 3 (13). С. 842–853. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/21728. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-842-853.

4. Котвицький А. Ю., Кашульська Т. С. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії.* 2025. № 50. URL: https://zenodo.org/records/18216327. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18216327.

5. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії.* 2026. Вип. 51. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2905. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654.

6. Котвицький А. Ю. Інтеграція цифрових інструментів у формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільності. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. Вип. 21. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1333. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19520769.

Публікації за матеріалами наукових конференцій

7. Котвицький А. Ю. Маркетингова комунікаційна система як складова успішної конкурентоспроможності підприємства. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXV Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 152–153.

8. Котвицький А. Ю. Маркетингова діяльність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 9 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 145–147.

9. Котвицький А. Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матер. ІІІ Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 7 листопада 2024 р.). Київ, 2024. С. 216–218.

10. Котвицький А. Ю. Маркетингова діяльність підприємств у сучасних умовах. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXVI Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 16 травня 2024 р.). Київ, 2024. С. 174–176.

11. Котвицький А. Ю. Інтеграція маркетингових підходів в управління екологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : збірник матеріалів ІІІ

міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (Полтава, 24–26 квітня 2025 р.). Полтава, 2025. С. 145.

12. Котвицький А. Ю. Маркетингове забезпечення екологічної привабливості ІТ продуктів у сучасному конкурентному середовищі. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXVII Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 15 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 105–107.

13. Котвицький А. Ю. Маркетингові механізми формування екологічної конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 7 жовтня 2025 р.). Тернопіль, 2025. С. 196–199.

14. Котвицький А. Ю. Вплив екологічного маркетингу на формування конкурентних переваг підприємства. *Молодь, наука та інновації* : матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції (Дніпро, 12–14 листопада 2025 р.). Дніпро, 2025. С. 77–79.

15. Котвицький А. Ю. Маркетингові чинники формування екологічної конкурентоспроможності підприємства. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації* : матер. IV Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 4 грудня 2025 р.). Київ, 2025.

16. Котвицький А. Ю. Інноваційні інструменти формування адаптивних маркетингових стратегій розвитку підприємств у цифровій економіці. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів під впливом цифровізації* : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 19–20 березня 2026 р.). Ірпінь, 2026.

17. Котвицький А. Ю. Маркетинг в умовах невизначеності: стратегічна адаптація підприємств до сучасних викликів. *Стратегії сталого розвитку:*

економіка, бізнес та ефективне управління : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). Кам'янець-Подільський, 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП……15
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ……..26
1.1. Теоретичні засади існування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств……..26
1.2. Формування теорії адаптивності в маркетингових стратегіях інноваційного розвитку……38
1.3. Формування методичного підходу застосування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємств……..55
Висновки до розділу 1……..69
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ……72
2.1. Детермінанти та середовище інноваційної трансформації суб’єктів господарювання в Україні……72
2.2. Діагностика маркетингових стратегій українських компаній: від стабільності до воєнної адаптації……91
2.3. Дослідження бар’єрів та драйверів формування адаптивного потенціалу маркетингу в умовах відбудови……...104
Висновки до розділу 2……119
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНТУРІВ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ 122
3.1. Концептуальні засади переходу до адаптивної моделі інноваційного розвитку

3.2. Моніторинг та оцінка соціально-економічної ефективності впровадження адаптивних інноваційних стратегій…….133
3.3. Впровадження інтелектуальних систем адаптивного маркетингу для нівелювання інфраструктурних бар'єрів…….149
Висновки до розділу 3……167
ВИСНОВКИ……...170
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..174
ДОДАТКИ……. 195

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом від концепції стабільності до стану перманентної турбулентності. Для України цей виклик набув екзистенційного характеру внаслідок повномасштабної збройної агресії та необхідності масштабної відбудови. Стає очевидним, що традиційний маркетинговий інструментарій (статичні моделі 4P/7P, довгострокове медіапланування) виявився малоефективним у BANI-світі, де ринкові сигнали змінюються швидше, ніж завершується цикл планування. В епоху, що характеризується прискоренням глобалізації, цифровими змінами та волатільністю ринку, бізнес змушений розробляти адаптивні стратегічні підходи для підтримки ефективності та сприяння ширшому економічному розвитку, які дозволяють підприємствам не лише реагувати на зовнішні шоки, а й використовувати їх як трамплін для інноваційного стрибка.

Сфера інноваційного розвитку підприємств є однією з найбільш критичних для економічного зростання України, де адаптивні маркетингові стратегії охоплюють не лише традиційні комунікації, а й цифрову трансформацію бізнес-процесів, інтеграцію Big Data та штучного інтелекту, омніканальну взаємодію зі споживачами-прозюмерами, персоналізовані програми лояльності та соціально відповідальне позиціонування в контексті енергетичної солідарності. Проте вітчизняні підприємства стикаються з рядом системних проблем: низьким рівнем R&D-інвестицій (0,1% ВВП проти 1,5-2,5% у країнах ОЕСР), фрагментованістю маркетингових зусиль, недостатньою інтеграцією маркетингових та продуктових інновацій, обмеженим використанням систем MarTech-аналітики, кадровим дефіцитом у сфері цифрового маркетингу та відсутністю ефективних механізмів

стратегічного управління адаптивними маркетинговими стратеґіями інноваційного розвитку.

У цьому контексті формування ефективного механізму адаптивного маркетингу інноваційного розвитку підприємств набуває особливої значущості. Такий механізм має забезпечити цілеспрямоване поєднання стабільного стратегічного ядра (місія, незмінні цінності) та гнучкої адаптивної оболонки (канали комунікації, ціноутворення, логістика), інтеграцію ітераційних циклів «діагностика – проектування – імплементація – аудит – корекція», використання інтелектуальних систем на основі Big Data та ШІ для динамічного ціноутворення, прогнозної аналітики та персоналізації споживчого досвіду, а також моніторингу результативності інноваційних стратегій у формуванні конкурентоспроможності та сталого розвитку .

маркетинг трансформується зі сфери підтримки збуту у стратегічний інтерфейс між інноваційним потенціалом компанії та динамічними запитами соціуму, що потребує нових підходів до цифровізації, клієнтоцентричності та енергетичної солідарності. Доведено, що маркетингові інновації (зміни у дизайні, дистрибуції, ціноутворенні) виступають мультиплікатором успіху для продуктових інновацій, а у високотехнологічних секторах цей синергетичний ефект є визначальним для комерціалізації розробок. Прорахунки саме в маркетинговій площині є причиною невдач понад 80% інноваційних проектів, що актуалізує трансформацію маркетингу з допоміжної функції у фундаментальну стратегічну домінанту.

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена як нагальною потребою у підвищенні адаптивного потенціалу маркетингу підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища (VUCA та BANI-світи), глобальної турбулентності, воєнних викликів та трансформації споживчої поведінки, так і недостатнім рівнем розробки науково-практичного інструментарію щодо

формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств як шляху забезпечення життєстійкості та інноваційного поступу в умовах повоєнної рекуперації.

До наукового опрацювання проблематики щодо теоретичних, методичних та практичних засад формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств, управління в умовах турбулентності та цифрової трансформації маркетингу долучилися такі дослідники: Баранова В. В., Войнаренко М. П., Гладка Д. О., Гриценко С. І., Данніков О. В., Ілляшенко С. М., Карпенко Н. В., Лебеденко М. С., Окландер М. А., Овсієнко Н. В., Примак Т. О., Ромат Є. В., Старостіна А. О., Троян М. Ю., Прокопенко Н. С., Гаврилюк О.В., Гудзь Ю.Ф., Ремига Ю.С., а також зарубіжні вчені Котлер Ф., Портер М., Крістенсен К., Роджерс Е., Талеб Н. та інші. Зважаючи на актуальні трансформації глобальної економіки, прискорення цифровізації, виклики повоєнної відбудови та зміну парадигми від стабільності до перманентної турбулентності, проблема формування ефективного механізму адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств потребує подальшого наукового осмислення.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи ПВНЗ «Європейський університет» за темою: «Управління фінансово-економічним розвитком в умовах інформаційних трансформацій» (№ 0120U105397). У межах дослідження було узагальнено методичні підходи до формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств та обґрунтовано напрями його подальшого удосконалення з урахуванням специфіки функціонування в умовах глобальної турбулентності, трансформації споживчої поведінки, цифровізації маркетингових процесів та сучасних викликів повоєнної відбудови України.

Мета і завдання дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні концептуальних засад та розробці прикладного інструментарію формування адаптивних маркетингових стратегій, що забезпечують життєстійкість та інноваційний поступ підприємств в умовах повоєнної рекуперації.

Для досягнення зазначеної мети передбачалося вирішення таких наукових завдань:

— охарактеризувати теоретичні засади існування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств та визначити їх ключові характеристики в контексті глобальної турбулентності;

— розкрити формування теорії адаптивності в маркетингових стратегіях інноваційного розвитку та обґрунтувати перехід від статичних моделей планування до динамічної архітектури управління;

— дослідити формування методичного підходу застосування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємств на основі ітераційних циклів управління;

— визначити детермінанти та середовище інноваційної трансформації суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнних викликів та повоєнної відбудови;

— провести діагностику маркетингових стратегій українських компаній в динаміці переходу від стабільності до воєнної адаптації та виокремити домінуючі патерни адаптації;

— здійснити дослідження бар'єрів та драйверів формування адаптивного потенціалу маркетингу в умовах відбудови та ідентифікувати критичні розриви в адаптивності;

— обґрунтувати концептуальні засади переходу до адаптивної моделі інноваційного розвитку та розробити трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації;

— розробити систему моніторингу та оцінки соціально-економічної ефективності впровадження адаптивних інноваційних стратегій з використанням інтегральних показників;

— обґрунтувати доцільність впровадження інтелектуальних систем адаптивного маркетингу на основі Big Data, штучного інтелекту та MarTech-рішень для нівелювання інфраструктурних бар'єрів.

Об'єктом дослідження є процес маркетингової діяльності підприємств, спрямований на забезпечення їхнього інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні засади, методи та інструменти формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дисертаційного дослідження становить сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, застосованих відповідно до мети та завдань роботи. Зокрема, використано методи аналізу, синтезу, індукції, дедукції, систематизації та узагальнення — для постановки наукової проблеми, уточнення базових понять, визначення структурно-функціональних елементів механізму формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств. Для оцінки рівня адаптивного потенціалу маркетингу, ефективності цифрових комунікацій та показників інноваційної активності підприємств було застосовано методи статистичного, порівняльного та економіко-математичного аналізу, зокрема теорію реальних опціонів (ROV), імітаційне моделювання Монте-Карло, теорію ігор (рівновага Неша). Графічний метод, зокрема пелюсткові діаграми, використано з метою наочної інтерпретації результатів діагностики адаптивного потенціалу. Метод стратегічного планування став основою для розроблення пропозицій щодо вдосконалення механізмів адаптивного маркетингу в контексті підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємств . Для обґрунтування висновків

і формулювання практичних рекомендацій також застосовано абстрактно-логічний метод.

Інформаційна база дослідження. У процесі дослідження було використано широкий спектр джерел, серед яких — наукові праці українських і зарубіжних учених, присвячені питанням адаптивних маркетингових стратегій, інноваційного розвитку підприємств, цифрової трансформації маркетингу, формування споживчої лояльності та управління в умовах турбулентності (VUCA та BANI-світи). Законодавчі та нормативно-правові акти України, що регламентують діяльність підприємств, інноваційну та енергетичну політику, а також дані Державної служби статистики України у сфері інновацій, цифровізації та розвитку підприємництва стали основою для аналізу поточного стану та тенденцій розвитку. Крім того, інформаційну базу склали звітні дані та аналітичні матеріали провідних українських компаній, зокрема енергетичних підприємств (YASNO, ДТЕК, Укренерго), офіційні веб-сайти, дані соціальних мереж, звіти про корпоративну соціальну відповідальність, публікації галузевих асоціацій, результати маркетингових досліджень споживчої поведінки та цифрової трансформації, що дозволили здійснити оцінку адаптивного потенціалу маркетингу та ефективності управлінських рішень у сфері інноваційного розвитку .

Наукова новизна дисертаційного дослідження полягає в розробці теоретико-методичних підходів та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств .

удосконалено:

- концептуальну модель адаптивного стрибка маркетингової системи підприємства, яка, на відміну від існуючих, базується на синергії шести інтегральних драйверів (спритність, бренд-капітал, продуктові інновації, ESG-

репутація, Agile-менеджмент та MarTech-зрілость). Це дозволяє кількісно оцінити здатність бізнесу трансформувати зовнішні шоки в інноваційні активи;

-·теоретичне визначення поняття «маркетингової солідарності» як вищої форми лояльності споживачів у кризових умовах, що передбачає перехід від транзакційних відносин до моделі спільного створення цінності (co-creation), де споживач (прозюмер) стає активним учасником балансування та розвитку енергосистеми;

-·парадигмальний підхід до вибору маркетингової стратегії, який базується на переході від традиційної статичної до адаптивної моделі «Crisis-Agile», щодозволяє скоротити цикли маркетингового планування до коротких ітерацій, забезпечуючи миттєву реакцію на зміну ринкової кон'юнктури;

-·методичний інструментарій прийняття маркетингових рішень шляхом адаптації фреймворку Cynefin до умов енергетичного ринку. Це дозволяє ідентифікувати маркетингове середовище як «складне» або «заплутане» та обирати адекватні інструменти (від експертного аналізу до експериментального зондування ринку) через алгоритм AI-H-Hybrid;

дістало подальший розвиток:

-·теоретико-методичний підхід до управління маркетинговим персоналом в умовах кадрового дефіциту, де штучний інтелект розглядається не як заміна, а як «цифровий екзоскелет». Це забезпечує автоматизацію до 80% рутинних аналітичних функцій, дозволяючи малим Agile-командам ефективно масштабувати маркетингову активність.

-·концептуальний підхід до формування стратегії «Build Back Better» у маркетинговому вимірі, що передбачає капіталізацію екологічної репутації та ESG-показників для залучення міжнародного грантового фінансування та виходу на ринки «Green Premium»;

-·інструментарій маркетингу емпатії, який трансформує цифрові дані у механізми адресної соціальної підтримки (наприклад, пріоритезація домогосподарств родин захисників), що конвертує корпоративну відповідальність у реальний бренд-капітал підприємства.

Практичне значення отриманих результатів дисертації. Практичне значення отриманих результатів дисертації полягає в розробці науково обґрунтованих та прикладних рекомендацій щодо формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств .

ТОВ «Волиньелектрозбут» прийнято для використання у практичній роботі пропозиції, що полягають у наступному: запропоновано впровадження методичного інструментарію оцінки адаптивного потенціалу маркетингу за шістьма ключовими сегментами (технологічна зрілість, гнучкість управління, бренд-капітал, клієнтоцентричність, цифрова інтеграція, інноваційна культура), механізм рекурсивного зв'язку між оперативними даними та стратегічними рішеннями для безперервного саморозвитку організації та скорочення циклу прийняття управлінських рішень, систему цифрового маркетингу на основі рішень технологічної зрілості маркетингових систем, які об'єднують платформи управління взаємовідносинами з клієнтами, системи маркетингової автоматизації, інструменти веб-аналітики та помічники на основі штучного інтелекту для персоналізації споживчого досвіду. Запропонований підхід не тільки посилює конкурентні позиції підприємства, а й дозволяє підвищити швидкість реакції на ринкові зміни завдяки переходу до гнучкої методології в маркетингу, оптимізувати розподіл маркетингового бюджету між цифровими каналами та забезпечити стійкість до екстремальних шоків відповідно до концепції антикрихкості (Довідка № 3-05/808- від 13.06.2025 р.)**.**

ТОВ «ОСКАР ГРУП» прийнято рекомендації щодо застосування трирівневої моделі стратегічної маркетингової адаптації, яка структурує

діяльність підприємства на оперативному, тактичному та стратегічному рівнях, інтегрованої системи великих даних та технологій штучного інтелекту для реалізації динамічного ціноутворення, персоналізованих комунікацій та прогнозної аналітики споживчої поведінки, адаптивних маркетингових стратегій, що враховують специфіку функціонування в умовах глобальної турбулентності. Впровадження запропонованих рекомендацій безпосередньо в діяльність підприємства дозволило значно підвищити адаптивний потенціал маркетингу, забезпечити синергетичний ефект від поєднання продуктових та маркетингових інновацій, прискорити цифрову трансформацію маркетингових процесів, ефективно реагувати на екстремальні ринкові шоки та використовувати кризи як акселератор інновацій (Довідка № 165/4 від 12.02.2026 від ТОВ «ОСКАР ГРУП»).

Результати наукових розробок дисертанта використовуються у навчальному процесі Приватного вищого навчального закладу «Європейський університет» при викладанні навчальних дисциплін «Маркетингові комунікації», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингові дослідження» (Довідка № 1/12-58/2/Р5 від 03.03.2026 від ПВНЗ «Єворпейський університет»).

Особистий внесок здобувача. Наукові результати дисертаційного дослідження одержані автором самостійно. Особистий внесок здобувача полягає у розробці науково обґрунтованих пропозицій щодо поглиблення теоретичних і методичних засад формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств . У роботі запропоновано авторські підходи до удосконалення маркетингової діяльності підприємств енергетичного сектору, що враховують галузеві особливості, трансформацію споживчої поведінки в умовах воєнної турбулентності та необхідність інтеграції цифрових технологій в систему управління відносинами зі споживачами-прозюмерами.

Апробація результатів дослідження. Ключові результати та наукові положення дисертаційної роботи були представлені та пройшли обговорення в

межах науково-практичних конференцій, а саме на: Всеукраїнській науково-практичній конференції «Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції» (м. Київ, квітень-травень 2023, 2024, 2025 років); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення» (м. Київ, листопад 2023 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення» (м. Київ, листопад 2024 року); Міжнародній міждисциплінарній науково-практичній конференції «Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти» (м. Полтава, квітень 2025 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні» (м. Тернопіль, жовтень 2025 року); Міжнародній науково-технічній конференції «Молодь, наука та інновації» (м. Дніпро, листопад 2025 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації» (м. Київ, грудень 2025 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів під впливом цифровізації» (м. Ірпінь, березень 2026 року); Міжнародній науково-практичній конференції «Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління» (м. Кам'янець-Подільський, квітень 2026 року).

Публікації. Основні положення дисертації викладені у 17 наукових працях, з них 6 статей у фахових виданнях (з них 4 у співавторстві), 11 – тези доповідей та матеріали конференцій. Загальний обсяг публікацій становить 4,25 друк. арк., з яких 3,03 друк. арк. належать особисто автору.

Обсяг і структура дисертації

Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Обсяг основної частини дисертації становить 172 сторінки комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць, 32 рисунки. Повний обсяг дисертації 205 сторінки, до нього входить 5 додатків. Список використаних джерел налічує 176 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ СТРАТЕГІЯМИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

1.1. Теоретичні засади існування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств

Ефективна система маркетингової діяльності відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств та галузей економіки, у яких вони працюють. Використання широкого спектру методів комунікації являє собою складний та постійно розвивається процес, що характеризується постійною появою інноваційних інструментів для впливу на поширення інформації.

Успіх підприємств на ринку залежить від їхньої здатності ефективно координувати численні компоненти цієї системи та визначати найефективніші форми маркетингових комунікацій, що використовуються для побудови ефективної системи маркетингових комунікацій. Це важливо, бо забезпечує економічний прогрес у період миру та стабільності. Більше того, стратегічне позиціонування з точки зору маркетингу не лише активізує підприємницьку діяльність, але й зміцнює інвестиційні перспективи. Цей подвійний вплив служить основоположним каменем, на якому формуються показники, необхідні для сталого розвитку, тим самим сприяючи ширшим зусиллям з реконструкції економіки.

Аналіз додатково розширюється шляхом дослідження стратегій, що формують основу життєздатної системи маркетингових комунікацій, спрямованої на досягнення більш ефективного управління створенням стійких підприємств, які відіграють важливу роль у процесі розбудови нації. Таке стратегічне узгодження не лише сприяє економічному розвитку підприємств та ринків, але й стимулює загальну маркетингову спрямованість країни [1].

У сучасному маркетинговому дискурсі інновації розглядаються як інструмент ідентифікації латентних запитів споживачів, що виходять далеко за межі фізичних характеристик продукту. Впровадження інноваційних маркетингових підходів дозволяє не лише реконструювати сприйняття цінності об’єкта аудиторією, а й відкриває ніші для задоволення потреб раніше ігнорованих сегментів ринку, створюючи плацдарм для виведення принципово нових продуктів [2, 3].

Концептуально маркетингові інновації визначаються як багатовимірний базис для формування стратегічного домінування та виживання в агресивному середовищі. Ця багатовимірність реалізується через дихотомію стратегічного планування та системи аналітичних індикаторів ефективності [4, 5]. Наприклад, трансформація пакувальних рішень або розробка нетипових логістичних ланцюгів дистрибуції здатні стати каталізаторами для появи товарних новинок. Водночас, згідно з теорією дифузії інновацій та концепцією розвитку компетенцій, одночасна концентрація ресурсів на маркетингу та науково-дослідних розробках (R&D) може призвести до системного перевантаження й зниження загальної продуктивності через надмірну складність управлінських процесів [6].

Ефективність інноваційної діяльності безпосередньо залежить від характеру та інтенсивності ринкової конкуренції. Різні ступені суперництва на ринку визначають вектори інноваційного розвитку та результативність впровадження нових підходів [7]. Маркетингові нововведення стають фундаментом для побудови довгострокових конкурентних переваг, чіткої детермінації цілей та оптимізації загальних бізнес-результатів [8].

Ключовим процесом генерування споживчої цінності є трансформація даних, отриманих через системи управління взаємовідносинами (CRM), у конкретні маркетингові рішення. Це дозволяє компаніям не лише зміцнити свої

позиції за рахунок зростання маржинальності, а й мінімізувати операційні витрати, підвищуючи при цьому результативність інтеграції новітніх технологій [9].

У контексті четвертої промислової революції маркетингові інновації дедалі частіше корелюють з аналітикою великих даних (Big Data) [10]. Дослідження підтверджують, що в умовах Індустрії 4.0 значущість інновацій у маркетингу є еквівалентною важливості продуктових інновацій [11]. Реалізація таких інновацій охоплює шість ключових елементів:

1. Стратегії виходу на нові ринки.
2. Механізми просування та ціноутворення.
3. Моделі доставки та сервісного обслуговування.
4. Естетика дизайну та функціональність упаковки.
5. Вибір комунікаційних каналів та локацій розміщення.
6. Цифрова взаємодія через мобільні додатки та соціальні медіаплатформи [12].
7. Маркетингові інновації сприяють формуванню стійких конкурентних переваг, встановленню цілей та підвищенню ефективності бізнес-діяльності [13, 14].

Визначення потреб клієнтів через управління взаємовідносинами та їх перетворення на маркетингові інновації є основним процесом формування цінності для клієнта. Це сприяє покращенню конкурентної позиції підприємства не лише у напрямку підвищення прибутковості, але й зниження рівня витрат, а також ефективності впровадження нових технологій [15].

У науковій літературі доведено, що галузева специфіка та рівень технологічності підприємства радикально змінюють характер впливу нових продуктів на його ринкову результативність. Зокрема, у високотехнологічних секторах саме маркетингові інновації стають каталізатором зростання

ефективності, тоді як для традиційних галузей (низькотехнологічних) пріоритетним залишається вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів. Це зумовлює появу змінного синергетичного ефекту, параметри якого залежать від інтенсивності інноваційної діяльності та кон'юнктурних факторів середовища [16].

З точки зору соціально-поведінкового підходу, в маркетингу набула поширення класифікація інновацій за рівнем їхньої деструктивності щодо звичок споживачів. Сиротинська Н. [17] виокремлює три ієрархічні рівні інновацій:

- безперервні (інкрементальні поліпшення);

- динамічно безперервні (суттєві зміни існуючих рішень);

- переривчасті (радикальні розробки, що формують нові ринкові парадигми).

В академічному дискурсі маркетингові інновації ідентифікуються як субкатегорія організаційно-управлінських трансформацій. Кісельов М. та Дегтярьова В. [18] структурують їх за трьома векторами:

1. Інструментальний: методи просування науковоємних розробок та освоєння нових ринкових ніш (похідні інновації).

2. Поведінковий: оригінальні прийоми стимулювання споживчого попиту (автономні управлінські інновації).

3. Інтегративний: гібридні стратегії, що поєднують технологічну новизну з прогресивними методами взаємодії з ринком.

Сучасна парадигма маркетингу інновацій базується на принципі дуалізму. З одного боку, маркетингова інновація є зовнішньо-орієнтованим інструментом задоволення потреб та комунікаційної підтримки цінності. З іншого — вона виступає внутрішнім активом підприємства, специфічною технологією управління, що потребує системної комерціалізації та аудиту результативності впровадження.

Попри значну увагу дослідників, у вітчизняному науковому полі спостерігається концептуальна фрагментарність. На сьогодні не сформовано єдиного теоретичного базису, який би визначав специфічні детермінанти маркетингових інновацій як самостійного напряму бізнесу, а цілісна таксономія їхніх категоріальних та видових ознак залишається незавершеною. Узагальнюючи теоретичні підходи, пропонуємо згрупувати думки науковців щодо визначення дефініції «маркетингова стратегія інноваційного розвитку» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Групування теоретичних підходів щодо визначення дефініції «маркетингова стратегія інноваційного розвитку»

Підхід	Прихильники	Пояснення
Процесно-цільовий	Лихолат С., Стасула М., Ілляшенко С., Чухрай Н.	Маркетингова стратегія інноваційного розвитку розглядається як послідовний набір дій або функцій, спрямованих на комерціалізацію результатів НДДКР (науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт).
Ресурсний	Тіс Д., Шульга Л., Терещенко І., Шарлай О.	Стратегія визначається як спосіб мобілізації інтелектуального капіталу, бренду та знань про ринок для реалізації інноваційного потенціалу. Маркетингові компетенції (знання споживача, бази даних, лояльність) розглядаються як ресурс, що дозволяє інновації стати успішною.
Ринково-орієнтований	Нарвер Дж. і Слейтер С. Окландер М., Павленко А.	Стратегія інноваційного розвитку є реакцією на виявлені маркетингом незадоволені потреби. Це комплекс заходів, де інновація є інструментом задоволення конкретного ринкового запиту. Пріоритет надається предиктивній аналітиці та маркетинговим дослідженням, які формують технічне завдання для розробників інновацій.
Інтегративний	Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф.	Маркетингова стратегія інноваційного розвитку трактується як цілісна система, що об’єднує цілі інноваційного розвитку з загальнокорпоративною стратегією маркетингу. Це скоординована модель управління, де маркетинг пронизує всі етапи створення інновації — від генерації ідеї до супроводу після продажу. На стратегічному узгодженні технологічних

		можливостей підприємства з вектором розвитку цільового ринку.
Ціннісний	Олтра І., Камареро С., Сан-Хосе Р. та Тутен Т. Л., Соломон М. Р.	Сучасний підхід, який розглядає маркетингову стратегію через призму створення нової цінності для клієнта. Стратегія спрямована на фундаментальну зміну ціннісної пропозиції (Value Proposition) підприємства за рахунок впровадження маркетингових, продуктових або сервісних нововведень. Не на самому продукті-новинці, а на «вигоді» або «досвіді», який отримує споживач, що дозволяє компанії вийти на нові сегменти ринку.

Джерело: узагальнено автором за даними [19-30]

Маркетингові інновації відносять до категорії організаційно-управлінських інновацій та включають такі складові:

1) форми та методи просування науково-технічних інновацій та формування нових ринків (вторинні інновації в галузі маркетингу, зумовлені розвитком науки, техніки та технологій);

2) нові способи стимулювання споживчої активності (чисті організаційно-управлінські інновації в галузі маркетингу);

3) комбіновані підходи, що містять обидва вищезгадані напрямки в галузі маркетингу інновацій [31].

Автори, пов'язані з дослідженням особливостей маркетингу інновацій, відзначають двосторонній комплексний підхід до вивчення процесів функціонування та впровадження. З одного боку, маркетингова інновація розробляється для споживача (або з метою задоволення його потреб, або з метою організації маркетингової підтримки, наприклад, для привернення уваги до продукту), з іншого боку, вона виступає як продукт або технологія інноваційного маркетингу для підприємства, яке займається поетапною комерціалізацією маркетингових інновацій та оцінкою ефективності такого впровадження [32, 33].

Аналіз публікацій з досліджуваної теми показав, що досі не отримано достатньо повного наукового розуміння нових теоретичних підходів до маркетингу інновацій, як для самостійного напрямку стратегічного розвитку, так і в сучасному вітчизняному інноваційному бізнесі немає єдиного концептуального підходу до формування специфічних маркетингових характеристик стратегічного розвитку інновацій та немає цілісної концепції щодо інтеграції адаптивних стратегій у загальну систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної невизначеності.

На основі проведеного аналізу наданих наукових джерел, можна виокремити кілька ключових наукових підходів до визначення та інтерпретації маркетингових інновацій. Ці підходи різняться за вектором фокусування: від потреб споживача до макроекономічної стійкості підприємства (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Групування наукових підходів до маркетингових інновацій

Назва підходу	Основна сутність та акценти	Ключові представники
Ціннісно-орієнтований (споживчий)	Розглядає інновації як інструмент виявлення та задоволення прихованих потреб. Акцент на створенні споживчої цінності та управлінні взаємовідносинами (CRM).	Аксой (2017), Санчес-Гутьєррес (2019), Лічманська-Копцевич (2018)
Стратегічно-конкурентний	Маркетингова інновація як механізм забезпечення конкурентної переваги та ключ до виживання. Включає маркетингову логіку, стратегічне планування та довгострокові позиції.	Муддаха та співавт. (2018), Полонець (2019), Лихолат (2020)
Технологічно-цифровий (Індустрія 4.0)	Поєднує маркетинг з Big Data, штучним інтелектом та автоматизацією. Інновації розглядаються в контексті високотехнологічного розвитку та нових комунікаційних каналів.	Марік (2016), Унгерман та співавт. (2018), Чень і Хуан (2017)
Функціонально-процесний (операційний)	Фокусується на змінах у конкретних сферах: упаковка, дизайн, канали дистрибуції, ціноутворення та просування.	Чень (2017), Грімпе та співавт. (2017), На та співавт. (2019)

Організаційно-управлінський	Інновації як частина бізнес-процесів та методів управління. Включає форми просування науково-технічних розробок та нові способи стимулювання попиту.	Кисельов і Дегтярьова (2014), Лі та співавт. (2019)
Поведінково-соціальний	Базується на характері впливу інновацій на соціальні групи. Класифікація за рівнем перервності (безперервні, динамічні, переривчасті).	Сиротинська Н. (2014)
Адаптивно-динамічний	Розглядає інновації як здатність організації швидко підлаштовуватися під нестабільне середовище (кризи, пандемії).	Чаффі Д., Елліс-Чедвік Ф. (2023)

Джерело: узагальнено автором за результатами [2, 10, 12, 19, 31]

Якщо деталізувати ключові напрямки кожного із запропонованих науково-теоретичних підходів, на думку автора адаптивний контекст (актуальний для 20-х рр. XXI ст.) найкраще описується інтегративним підходом. Він дозволяє розглядати маркетинг не як «відділ збуту новинок», а як «нервову систему» інноваційного бізнесу, що швидко коригує стратегію залежно від сигналів ринку:

1. Маркетингові інновації як інструмент створення цінності.

Цей підхід ґрунтується на тому, що інновація виходить за межі просто продукту. Вона формує нові можливості для «незадоволених споживачів» та дозволяє компанії знижувати витрати при одночасному підвищенні прибутковості через ефективні взаємовідносини.

2. Технологічний синергізм та Індустрія 4.0.

Доведено, що на високотехнологічних підприємствах маркетингові інновації створюють синергетичний ефект, посилюючи результативність продуктових інновацій. Використання великих даних (Big Data) та соціальних мереж трансформує бізнес-процеси, роблячи їх більш інтерактивними.

3. Адаптивний стратегічний підхід.

У сучасних умовах (постпандемійна ера, геополітична нестабільність) маркетингова інновація трансформується в адаптивну стратегію. Це не просто вибір шляху просування, а здатність до ітеративного прийняття рішень на основі даних у реальному часі. Така гнучкість на мікрорівні сприяє макроекономічній стабільності країни (зростання ВВП, стабільність зайнятості).

Маркетингові стратегії інноваційного розвитку базуються на адаптивності, цифровізації та мінімізації ризиків, фокусуючись на швидкому впровадженні інновацій у продукті та методах збуту. Основні підходи включають використання концептуальної тріади (маркетинг, ризики, інновації), наступально-ризикові стратегії для радикальних інновацій та формування адаптивно-інноваційних моделей для забезпечення довгострокової стійкості.

Узагальнюючи подану вище інформацію, можемо виокремити основні теорії та підходи до маркетингових стратегій:

Концептуальна тріада (маркетинг – ризики – інновації) передбачає, що в умовах невизначеності маркетинг має не лише просувати товар, а й керувати ризиками через впровадження інновацій.

Адаптивно-інноваційна стратегія, що орієнтована на гнучку зміну бізнес-моделей та цифровізацію процесів для швидкої реакції на зміни ринку.

Наступально-ризикова стратегія (Offensively risk type) передбачає піонерне впровадження радикальних інновацій, створених фірмою, що актуально для підприємств, які прагнуть захопити нові ніші.

Стратегія інноваційного маркетингу (marketing innovations) охоплює зміни в дизайні, упаковці, методах продажу, ціноутворенні та просуванні, що базуються на нових технологіях.

Стратегія диференційованого/цільового маркетингу - концентрує зусилля на конкретних сегментах ринку, які формуються під час повоєнної відбудови.

Ключові напрямки інноваційного розвитку:

Етапність розробки - включає аналіз ситуації, дослідження можливостей, формування цілей та реалізацію маркетингових методів.

Цифровізація - використання цифрових інструментів для аналізу даних, виявлення загроз та нових потреб споживачів.

Продукт та просування - акцент на модернізацію асортименту, вдосконалення упаковки та впровадження нових методів презентації товарів/послуг.

Згідно з висновками дослідників Гризовська Л. та Романова А. [34], комерційне фіаско високотехнологічних рішень найчастіше обумовлене наступними чинниками (рис.1.1):



Рисунок 1.1 – Причини невдач при застосуванні маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [34]

Емпіричні дані щодо вітчизняного бізнес-середовища [35] вказують на ще вищу критичність маркетингових прорахунків: близько 80% інноваційних ініціатив не досягають цілей через нерентабельні моделі позиціонування та неефективний вибір каналів реалізації.

Отже, переважна частка стратегічних помилок на етапі комерціалізації інновацій зосереджена саме в маркетинговій площині. Це актуалізує потребу в докорінному перегляді підходів до управління новими продуктами, де інноваційний маркетинг має трансформуватися з допоміжної функції у фундаментальну стратегічну домінанту розвитку підприємства.

Маркетингова стратегія має бути гнучкою, довгостроковою, адаптованою до змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Для вітчизняного бізнес-середовища питання стратегічної гнучкості набуло екзистенційного значення внаслідок масштабної збройної агресії проти України, що розпочалася у лютому 2022 року. Сукупність деструктивних чинників - від фізичного нищення виробничих активів до масових міграційних хвиль та паралічу звичних логістичних вузлів - спричинила радикальну трансформацію споживчої поведінки. За таких обставин традиційні маркетингові інструменти виявилися малоефективними перед обличчям безпрецедентних викликів [36].

Емпіричні дані Торгово-промислової палати України за період 2022–2023 років підтверджують критичність ситуації: близько 60% ринкових суб’єктів здійснили фундаментальний реінжиніринг своїх стратегій, а понад третина (35%) — повністю анулювали попередні операційні та стратегічні плани.

Науковий дисонанс у цій площині зумовлений тим, що класичний маркетинговий інструментарій (зокрема ієрархічні моделі 4P та 7P) історично формувався на засадах відносної прогнозованості та стабільності ринку. Традиційні концепції стратегічного управління, орієнтовані на довготривале планування та експлуатацію сталих переваг, втрачають релевантність у стані

тотальної турбулентності. Системна невизначеність сучасного середовища вимагає відмови від статичних парадигм на користь адаптивних моделей, що здатні до миттєвої корекції маркетингових зусиль відповідно до динамічних змін реальності (рис.1.2).



Рисунок 1.2 – Формування системи 7P в маркетингових стратегіях інноваційного розвитку

Джерело: [37]

Емпіричне дослідження, реалізоване Асоціацією маркетингу України у 2023 році серед 250 керівників профільних департаментів вітчизняних компаній, засвідчило гостру методологічну кризу: 78% опитаних ідентифікували відсутність цілісних алгоритмів управління в стані хронічної нестабільності як ключовий детермінант професійних труднощів.

Разом із цим, переважна більшість респондентів (84%) констатувала нагальну потребу в упровадженні гібридних прикладних рішень, здатних забезпечити синергію між концептуальним стратегуванням та високою тактичною гнучкістю бізнес-процесів.

Отже, формування маркетингової стратегії інноваційного розвитку - це не тимчасовий захід реагування на кризу, а нова норма функціонування бізнесу. Проаналізовані статті підтверджують, що найбільш успішними є підприємства, які поєднують технологічну цифрову базу з гнучкими управлінськими моделями та відкритістю до інновацій. Для українського бізнесу це означає зміну фокусу з управління продажами» на управління адаптивністю та клієнтським досвідом у динамічному цифровому просторі.

У світі, де стабільність стала анахронізмом, маркетингова стратегія перетворюється з жорсткого документа на живий алгоритм, яка на сьогодні - це не просто здатність гасити пожежі, а стратегічна компетенція передбачення.

Еволюція маркетингового планування в свою чергу проходить шлях від статики до динаміки: традиційні бізнес-моделі базувалися на принципі лінійності, які раніще базувались на аналізі минулого та будували як прогноз майбутнього жорсткий план, під дією глобальних криз (пандемія COVID-19, геополітична нестабільність) виявили обмеженість таких статичних підходів.

Саме тому жорсткі плани не встигають за зміною поведінки споживачів, і коли компанія інвестує лише в R&D без адаптивного маркетингу, складність процесів призводить до зниження загальної продуктивності. Натомість формування новітньої маркетингової політики має базуватися на використанні інформації в режимі реального часу. Це ітеративний процес, де кожна дія корегується на основі миттєвого зворотного зв'язку від ринку.

1.2. Формування теорії адаптивності в маркетингових стратегіях інноваційного розвитку

У дедалі більш нестабільній та взаємопов'язаній світовій економіці потреба в адаптивному стратегічному підході стала вирішальною для організацій, які

прагнуть сталого зростання та довгострокової актуальності. Швидкий технологічний прогрес, геополітична невизначеність, зміна поведінки споживачів та тиск на навколишнє середовище докорінно змінили динаміку ринку та посилили конкуренцію в різних галузях промисловості. Жорсткі, традиційні бізнес-моделі більше не здатні реагувати на ці виклики, змушуючи організації переходити до більш гнучких, адаптивних та інноваційно-орієнтованих стратегій. Адаптивний стратегічний підхід, що характеризується здатністю реагувати на зміни, використанням інформації в режимі реального часу та ітеративним прийняттям рішень, став ключовим елементом сучасного стратегічного управління. Ця стратегія дозволяє організаціям не лише протистояти зовнішнім потрясінням, але й використовувати нові можливості та активно робити внесок у національний та глобальний економічний розвиток. Тому зв'язок між організаційною адаптивністю та ширшими економічними результатами зараз є предметом академічної та практичної уваги.

Його здатність надавати нове розуміння того, як адаптивні стратегії, за підтримки відповідних структур та політики, можуть сприяти інклюзивному та сталому економічному зростанню. У цьому відношенні він може зробити внесок як теоретично, так і практично. Теоретично, шляхом розширення літератури зі стратегічного менеджменту за допомогою макроекономічного підходу, а практично – шляхом надання урядам рекомендацій щодо політики та інструкцій щодо впровадження для бізнесу.

Серед різних криз, що охоплюють світ, від пандемій та економічних рецесій до зміни клімату, здатність до адаптації стала нагальною економічною необхідністю, а не просто конкурентною перевагою [38]. Ці стратегії, які включають прийняття рішень у режимі реального часу, постійні інновації та гнучкий розподіл ресурсів, є центральними для здатності компанії не лише вижити, але й зробити внесок у ширше національне економічне зростання. Тому

існує зростаюча потреба зрозуміти, як ці адаптивні стратегії впливають на економічну систему на макрорівні, особливо на нестабільних та динамічних ринках [39]. У все більш швидкозмінній та взаємопов'язаній світовій економіці адаптивний стратегічний підхід стає все більш важливим для організацій, які прагнуть сталого зростання та довгострокової конкурентоспроможності [40]. Збої, спричинені технологічним прогресом, геополітичною напруженістю та глобальними кризами, такими як пандемія COVID-19, виявили обмеження жорстких та лінійних бізнес-стратегій.

Натомість, від бізнесу очікується впровадження гнучких, керованих даними та адаптивних моделей для подолання невизначеності та використання нових можливостей. У постпандемічну епоху адаптивна стратегія є не лише конкурентною перевагою, а й структурною необхідністю для національного розвитку [41]. Уряди, які сприяють цифровій інфраструктурі, регуляторній гнучкості та інноваційним екосистемам, дозволять компаніям процвітати, зрештою прискорюючи інклюзивне економічне відновлення. Тому це дослідження підкреслює важливість сприяння стратегічній адаптивності як рушійній силі сталого зростання та національної стійкості в умовах дедалі складнішого глобального ландшафту.

З огляду на дедалі складніші глобальні виклики, традиційні, статичні та реактивні бізнес-стратегії вважаються неадекватними для реагування на швидкозмінну динаміку ринку [42]. Тому увага в академічній літературі та управлінській практиці зараз все більше зосереджується на адаптивних стратегічних підходах, а саме на здатності організацій швидко та ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі [43]. Цей підхід не лише відіграє вирішальну роль у підтримці безперервності бізнесу на мікрорівні, але й вважається таким, що позитивно впливає на макроекономічні показники країни.

Оскільки глобальна невизначеність зростає через економічну кризу, цифрові збої та пандемію, організації, які здатні розробляти адаптивні стратегії та структурну стійкість, вважаються такими, що мають сильніші можливості для сприяння економічній стабільності та зростанню. Цей висновок узгоджується з кількома цілями Цілей сталого розвитку (ЦСР), зокрема ЦСР 8 (Гідна праця та економічне зростання), ЦСР 9 (Промисловість, інновації та інфраструктура) та ЦСР 17 (Партнерство заради Цілей), які підкреслюють важливість інновацій, партнерства та інклюзивного та сталого економічного зростання як основи економічної стійкості в глобальну епоху.

Адаптивні стратегії можуть бути каталізатором макроекономічного прогресу шляхом підвищення конкурентоспроможності, продуктивності та довгострокової стійкості організацій [44]. Хоча кілька попередніх досліджень підкреслювали внутрішні переваги гнучких стратегій, такі як краще прийняття рішень та підвищення інноваційного потенціалу, мало хто досліджував макроекономічні наслідки цих стратегій у контексті різних країн [45]. Це дослідження намагається подолати цей розрив, аналізуючи, як компанії, які активно впроваджують адаптивні стратегії, можуть зробити свій внесок у загальні економічні показники, використовуючи такі показники, як зростання валового внутрішнього продукту (ВВП), ефективність інвестицій та стабільність зайнятості. Компанії з високим рівнем стратегічної адаптивності, як правило, перевершують своїх конкурентів у часи невизначеності, особливо в секторах, вразливих до технологічних та економічних змін [46].

На основі аналізу праць провідних науковців Лихолат С., Полонець В., Шульга Л., [47, 49] адаптивну маркетингову стратегію можна визначити як комплексний, гнучкий план дій, спрямований на створення довгострокової споживчої вартості шляхом постійного перегляду маркетингової логіки та методів

задоволення потреб клієнтів за рахунок інтеграції внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей.

Дослідження аналітичної групи McKinsey підтверджують, що суб'єкти господарювання, які утримували або нарощували обсяги маркетингового капіталу в періоди ринкової турбулентності, після стабілізації кон'юнктури перевершували конкурентів за інтенсивністю розвитку в середньому на 22% [50]. Зазначені висновки вступають у пряму суперечність із традиційним «реактивним» скороченням промоційних бюджетів, яке зазвичай є першочерговим рефлексом менеджменту на кризові явища.

У цьому контексті адаптивний маркетинг розглядається як динамічна архітектура управління ринковою активністю підприємства. Вона базується на безперервному скануванні сигналів зовнішнього середовища, еластичності стратегічних векторів та миттєвій реконфігурації складових маркетингового міксу відповідно до актуальних трансформацій попиту [51].

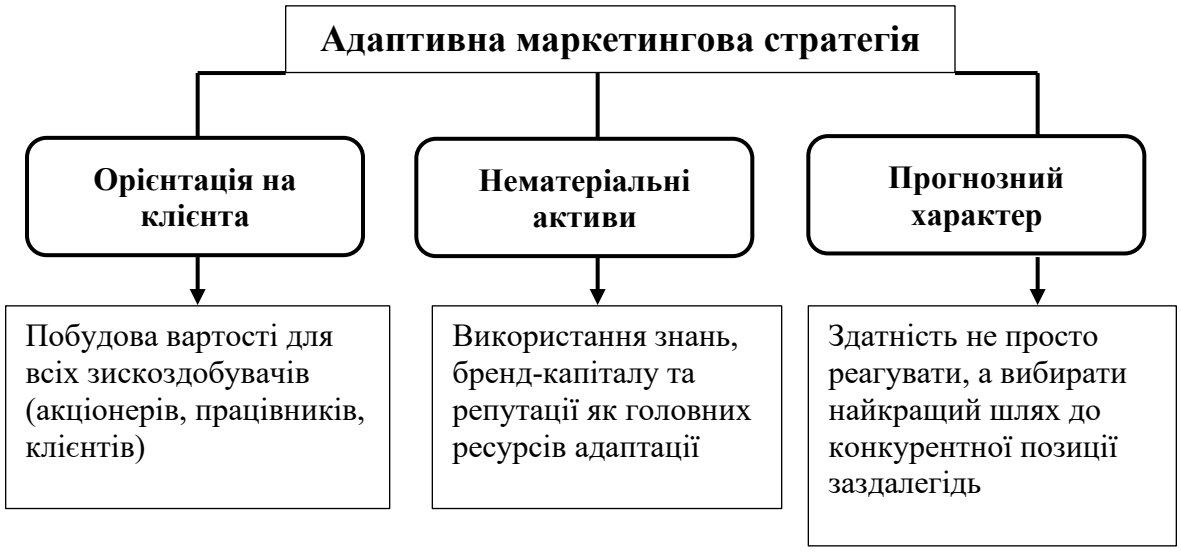


Рисунок 1.3 – Ключові характеристики адаптивної маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором

На противагу класичному лінійному плануванню, адаптивна парадигма функціонує через стиснені в часі ітераційні цикли:

«діагностика — проектування — імплементація — аудит — корекція»

Ключовою особливістю такої моделі є мінімізація часових лагів між кожним етапом ітерації, що дозволяє бізнесу зберігати релевантність у висококонкурентному середовищі. Автором дисертаційного дослідження було детерміновано ключові характеристики такої стратегії (рис.1.3).

Процес маркетингової трансформації вітчизняних суб'єктів господарювання розгортається у специфічному мезосередовищі, де одночасно діють три потужні вектори: воєнна турбулентність, форсована диджиталізація та інтенсивна інтеграція в економічний простір ЄС. Дослідження операційної діяльності українських компаній дозволяє виокремити стійкі стратегічні моделі та ідентифікувати типові прорахунки. Отже, на основі авторських досліджень та спостережень, можна виокремити наступні вектори адаптації маркетингових стратегій інноваційного розвитку:

1. Цифрова міграція та розвиток омніканальності.

Для багатьох підприємств перехід у цифрову площину став не просто трендом, а стратегічним імперативом виживання. Компанії, чия бізнес-модель раніше базувалася на фізичних точках продажу та класичному медіаміксі, під тиском обставин здійснили реінжиніринг каналів збуту на користь e-commerce, соціальних медіа та месенджер-маркетингу.

За оцінками Українського інституту майбутнього, рівень цифрової зрілості маркетингу в країні продемонстрував стрімкий стрибок: з 38% у 2021 році до 67% у 2023-му [52].

Особливого статусу набув Telegram, який трансформувався у фундаментальний канал зв'язку. Його здатність забезпечувати доставку контенту

за умов низької пропускної здатності мережі та нестабільного зв’язку зробила його незамінним для оперативного інформування клієнтів.

2. Зміна парадигми: від експансії до утримання (Retention-маркетинг).

Внаслідок суттєвого падіння реальних доходів населення, пріоритети маркетингового менеджменту змістилися з агресивного залучення нового трафіку на максимізацію LTV (Lifetime Value) існуючої клієнтської бази. Бізнес почав активно використовувати інструменти «м’яких» продажів: персоналізовані дисконтні системи, програми розстрочки та кредитні канікули. Компанії, що інвестували у розвиток клієнтського досвіду (CX) та якісний сервіс, продемонстрували значно вищу стійкість до відтоку аудиторії навіть у періоди пікових кризових навантажень.

3. Еволюція ціннісного маркетингу та етноцентризм споживача.

Сучасне позиціонування українських брендів нерозривно пов’язане з формуванням глибокого емоційного резонансу зі споживачем. Маркетингові стратегії тепер інтегрують патріотичні наративи, акцентують на локальному походженні продукту та демонструють активну корпоративну соціальну відповідальність (співпраця з силами оборони, благодійність). Соціологічні зрізи підтверджують зміну споживчих пріоритетів - 73% українців свідомо обирають вітчизняного виробника, який підтримує армію, навіть якщо продукт дорожчий або менш технологічно досконалий за закордонні аналоги.

4. Вектор міжнародної експансії та «глокалізація».

Обмеженість внутрішнього попиту стимулювала географічну диверсифікацію. Вихід на ринки Європейського Союзу став ключовим напрямком розвитку, що вимагало повної адаптації маркетингового комплексу:

- Локалізація: адаптація продуктових характеристик та комунікаційних меседжів під менталітет європейського покупця.

- Стандартизація: приведення продукції у відповідність до жорстких регуляторних норм ЄС.

- Брендинг: формування впізнаваності «з нуля» у новому конкурентному середовищі. Успішні кейси в IT-секторі, легкій та харчовій промисловості доводять, що кризовий період може слугувати потужним імпульсом для глобального масштабування бізнесу.

Отже, адаптивність українського маркетингу сьогодні базується на здатності швидко переключатися між сценаріями, зберігаючи при цьому ціннісну ідентичність. Це не просто реакція на події, а формування нової, гнучкої моделі управління, де цифровізація та соціальна відповідальність є головними активами.

У моделі адаптивного маркетингу споживач перестає бути пасивним об'єктом впливу. Він перетворюється на активне джерело даних та співавтора маркетингових інновацій. Клієнтоцентричність тут виступає не як гасло, а як фільтр, через який проходять усі стратегічні рішення [53].

Переосмислення ролі споживача є ключовою маркетинговою інновацією сучасності. Процес створення цінності тепер має двосторонній характер: з одного боку споживач стає стратегічним партнером, і компанії залучають клієнтів до розробки дизайну, тестування послуг та вибору каналів комунікації. Це дозволяє створювати «незвичайні канали розповсюдження», які найкраще відповідають стилю життя цільової аудиторії [54]. Такі бізнеси, що заохочують відкритість до клієнтського досвіду, швидше перетворюють незадоволеність споживачів на нові продуктові можливості [55].

Саме така здатність перетворювати знання про клієнтів на маркетингові інновації через систему CRM є основою стійкої конкурентної переваги [56]. Ефективне управління взаємовідносинами не лише підвищує лояльність, а й дозволяє знизити рівень витрат за рахунок точного цільового просування. CRM-

системи акумулюють дані, які стають паливом для адаптивних стратегій, дозволяючи компанії діяти випереджально.

Адаптивний підхід вимагає відмови від статичних сегментів ринку на користь динамічного профілювання - маркетингові інновації створюють цінність саме там, де традиційні продукти не справляються. Це дозволяє компаніям пропонувати інноваційні продукти на ринках, які раніше вважалися безперспективними. Натомість постійний моніторинг клієнтського фідбеку дозволяє «переривчастим» інноваціям (discontinuous innovations) легше адаптуватися до соціальних груп, мінімізуючи опір новому [57].

Успіх маркетингових інновацій значно залежить від підприємницьких компетенцій та внутрішньої мотивації персоналу до розуміння потреб клієнта [58]. Клієнтоцентричність вимагає від команди по перше, емпатії - розуміння емоційних аспектів споживання (наприклад, упаковка на основі калорій як турбота про здоров'я клієнта); по-друге, гнучкості - готовності змінити цілі бізнесу, якщо потреби ринку радикально трансформувалися. Виходячи з цього, Клієнтоцентричність у межах адаптивної стратегії — це механізм зворотного зв'язку, який забезпечує точність маркетингових інновацій. Без фокуса на клієнті навіть найбільш просунуті технології (Big Data, AI) стають джерелом зайвих витрат, а не цінності.

У сучасній глобалізованій економіці здатність окремих організацій до швидкої трансформації перестає бути лише їхньою конкурентною перевагою і перетворюється на структурну необхідність для стабільності всієї держави. Адаптивний стратегічний підхід на мікрорівні є фундаментом економічної стійкості (резильєнтності) на макрорівні.

Гнучкі, керовані даними бізнес-моделі дозволяють національній економіці швидше відновлюватися після зовнішніх шоків (пандемій, енергетичних криз, геополітичних зсувів). Організації, що практикують ітеративне прийняття рішень,

швидше переорієнтовують ланцюги постачання, що запобігає глибоким рецесіям. Адаптивні стратегії у цьому випадку дозволяють уникати заморожування капіталу в застарілих галузях, стимулюючи його перетік у високотехнологічні сектори.

Впровадження адаптивного управління також безпосередньо корелює з глобальними цілями ООН, створюючи передумови для якісного економічного зростання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Кореляція ЦСР з адаптивними маркетинговими стратегіями

Ціль сталого розвитку	Роль адаптивного маркетингу та стратегії
ЦСР 8: Гідна праця та економічне зростання	Підтримка стабільності зайнятості через здатність бізнесу змінювати ніші та зберігати робочі місця навіть у кризові періоди.
ЦСР 9: Промисловість, інновації та інфраструктура	Стимулювання інклюзивних інновацій, що базуються на реальних цифрових даних та потребах суспільства.
ЦСР 17: Партнерство заради Цілей	Формування гнучких екосистем між державою, бізнесом та споживачами для вирішення глобальних викликів.

Джерело: узагальнено автором на основі [57, 58].

Адаптивність підприємств безпосередньо впливає на ключові макроекономічні показники країни:

Зростання ВВП: Компанії з високим рівнем стратегічної адаптивності швидше захоплюють нові ніші на світових ринках, збільшуючи експортний потенціал країни.

Стабільність зайнятості: Замість масових звільнень під час криз, адаптивні компанії використовують стратегії перенавчання (reskilling) та гнучкого розподілу ресурсів, що знижує соціальну напругу.

Інклюзивне відновлення: Адаптивні моделі дозволяють залучати до економіки ширші верстви населення через цифрові платформи та нові форми маркетингових комунікацій.

Для того, щоб гнучкість бізнесу стала рушійною силою національного зростання, необхідна підтримка на рівні державної політики:

1. Розвиток цифрової інфраструктури (широкосмуговий інтернет, 5G) як бази для збору даних у реальному часі.

2. Регуляторна гнучкість: створення «регуляторних пісочниць» для тестування маркетингових та організаційних інновацій.

3. Підтримка інноваційних екосистем, де знання вільно циркулюють між наукою та бізнесом.

Таким чином, адаптивний стратегічний підхід є критично важливим для організацій, які прагнуть довгострокової актуальності. Він дозволяє не лише виживати, а й виступати активним суб'єктом формування нової, стійкої глобальної економіки (табл.1.4).

Отже, у сучасних умовах глобальної турбулентності, що характеризується концепціями VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність) та BANI (крихкість, тривожність, нелінійність, незрозумілість), традиційні статичні маркетингові моделі втрачають свою ефективність.

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до маркетингового управління

Параметр	Традиційний маркетинг	Адаптивний маркетинг
Горизонт планування	1-3 роки (стратегічний рівень планування)	Роллінговий (3-12 місяців з щоквартальним переглядом)
Підхід до змін	Реактивний – реагування після настання змін	Проактивний – прогнозування та попередження змін
Управління бюджетом	Фіксований річний бюджет	Децентралізоване, швидке, автономнікоманди
Прийняття рішень	Ієрархічне, багаторівневе, повільне	Децентралізоване, швидке, автономні команди
Метрики успіху	Орієнтація на кінцевий річний результат	Моніторинг проміжних показників (тиждень / місяць)
Ставлення до помилок	Уникнення ризику, покарання за помилки	Тестування, навчання, швидке коригування

Роль даних	Дані як підтвердження вже прийнятих рішень	Дані як основа для формування та коригування рішень

Джерело: розроблено автором на основі [59-61].

Ключовим стає перехід д адаптивного маркетингу - системи управління, що базується на безперервному моніторингу сигналів ринку, гнучкому коригуванні маркетингових інструментів та проактивній зміні стратегічних орієнтирів.

Надані для аналізу статті формують цілісне уявлення про сучасний стан наукової думки в Україні та світі щодо адаптивності бізнесу, інноваційної складової та ролі цифровізації як головного фасилітатора змін.

Кожна з представлених робіт розглядає адаптацію через власну призму, що дозволяє виділити кілька домінуючих теоретичних шкіл:

1. Інституційно-макроекономічний підхід (В. Джафарі-Садегі, Г. А. Махдіраджі, Г. М. Алам та А. Маццолен). Стаття авторів [62] розглядає адаптивні стратегії не просто як інструмент виживання окремої фірми, а як драйвер макроекономічного зростання. Основна ідея полягає в формуванні адаптивності (гнучкість, реактивність), що прямо корелює з показниками ВВП та загальною стійкістю національної економіки.

2. Цифровий-технологічний підхід (Старостіна А., Євтушенко Н., Стеценко Д.). Ця група дослідників фокусується на цифровізації як фундаменті адаптивності. Концепція технологічної перебудови [63] передбачає, що маркетингова стратегія в умовах диджиталізації має базуватися на персоналізації, цифровому брендингу та інтерактивній взаємодії зі споживачем. Теорія Євтушенко Н., Стеценко Д. [64] обгрунтовує поняття «адаптивно-інноваційного розвитку в умовах війни», де цифрові інструменти (Big Data, предиктивна аналітика) дозволяють реалізувати проактивне управління змінами.

3. Синергетичний підхід через «Відкриті інновації» (Т. Чернишова, Нетудихата К.). Даний підхід [65, 66] пропонує інтегрувати маркетинг із моделлю

відкритих інновацій. Адаптація відбувається через залучення зовнішніх джерел знань (краудсорсинг, партнерства). Розробка методики оцінки успішності маркетингових стратегій відкритих інновацій через призму соціальної відповідальності та екологічної орієнтації.

4. Структурно-ітераційний підхід в умовах кризи (В. Писаренко та ін.). Дослідження В. Писаренка [67] є критично важливим для українського контексту, оскільки аналізує адаптивність у воєнний період. Рівень адаптивності вітчизняних підприємств оцінюється у 60%. Виявлено високу кореляцію між використанням SEO (0.78) та інфлюенс-маркетингу (0.65) з показниками експорту за допомогою використання рамок «дисипативних структур» для вибору маркетингових інструментів.

5. Ресурсний та відновлювальний підхід (Л. Ганущак-Єфіменко, Кахраманоглу А., Демірюрек К., Шкода М.). Автори цього підходу [68] фокусуються на відновленні виробничого потенціалу через інноваційно-інвестиційні стратегії і наголошують на технологічних підходах Industry 4.0 як основі стратегічного відновлення. Маргасова В. [69] натомість розглядає адаптацію через гармонізацію з європейськими стандартами та транскордонне співробітництво.

Для наочності проведемо порівняння за ключовими критеріями, що є важливими для формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Порівняльні характеристики формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Критерій порівняння	Концепція «Відкритих інновацій»	Концепція «Цифрової адаптивності»	Концепція «Кризової стійкості»

Об'єкт адаптації	Маркетингові канали та інноваційний цикл	Клієнтський досвід та внутрішні бізнес-процеси	Конкурентоспроможність у нестабільному середовищі (війна)
Головний інструмент	Зовнішні партнерства, краудсорсинг	Big Data, AI, автоматизація маркетингу	SEO, SMM, дисипативні моделі управління
Роль споживача	Співтворець цінності (Co-creation)	Об'єкт гіпер-персоналізації	Джерело сигналів для ітераційної зміни стратегії
Горизонт планування	Середньостроковий (через R&D)	Короткостроковий (Real-time)	Оперативний (ітераційний підхід)
Показник успіху	Синергетичний ефект, соціальна відповідальність	Цифрова зрілість, лояльність	Коефіцієнт повторних покупок, обсяг експорту

Джерело: узагальнено автором на основі аналізу [65-69].

Зазначені вище дослідження науковців демонструють перехід від реактивної адаптації (спроба вижити після шоку) до предиктивної адаптації. Цифровізація перестає бути лише каналом комунікації, стаючи архітектурною основою маркетингової стратегії. У таких ситуаціях маркетингова адаптивність в Україні має специфічний «воєнний» відтінок — акцент на діджитал-інструментах, які дозволяють працювати на зовнішні ринки без фізичної присутності.

На основі проаналізованого масиву даних, автором пропонується власне бачення концепції «гібридного адаптивного маркетингу» - це стратегія розумної гнучкості. Це коли ви точно знаєте, куди йдете (стратегія), але готові змінити черевики на човен, якщо по дорозі розлилася річка (адаптація). Для українських експортерів це єдина модель, що дозволяє конвертувати високі ризики у високу маржинальність на ринках ЄС та світу.

Концепція «гібридного адаптивного маркетингу» - це відповідь на виклики 2026 року, де межа між стабільним стратегічним плануванням та хаотичним реагуванням на кризи остаточно розмилася. З точки зору філософського базису, гібридна адаптивна маркетингова стратегія інноваційного розвитку виглядає як

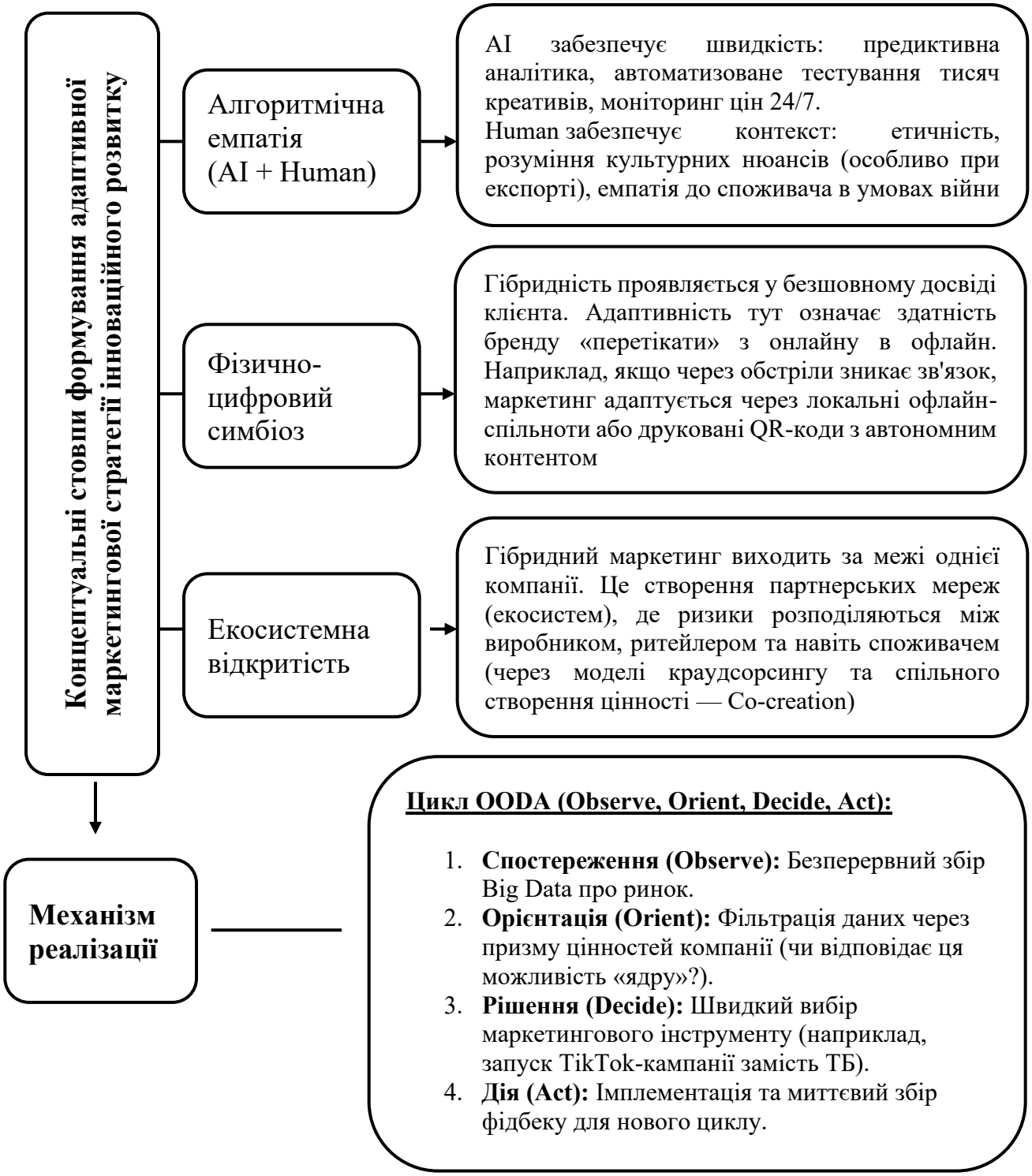


Рисунок 1.4 - Концептуальні засади формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: сформовано авторомна основі [70, 71].

стабільне ядро з гнучкою зовнішньою оболонкою. Гібридність при цьому полягає у відмові від вибору між класичним маркетингом (4P, SWOT, тривале планування) та Agile-маркетингом (спринти, тести, швидкі зміни):

Стратегічне ядро (статичне ядро) – це незмінна місія, ціннісні орієнтири бренду та довгострокові цілі (наприклад, лідерство в ніші органічних продуктів). Це так званий орієнтир, який не дає компанії збитися з курсу під час шторму.

Адаптивна оболонка (рідка оболонка) – це канали комунікації, ціноутворення, логістичні ланцюги та рекламні меседжі, які змінюються миттєво залежно від сигналів ринку (курс валют, дії конкурентів, зміна настроїв споживачів).

Сформуємо основні концептуальні засади формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку графічно (рис.1.4).

Отже, адаптивний маркетинг сьогодні — це не просто швидка зміна цін чи креативів. Це здатність підприємства перебудовувати свою ціннісну пропозицію на основі трьох китів:

1. Дата-центричність: використання цифрових інструментів для виявлення слабких сигналів ринку раніше за конкурентів.

2. Відкритість систем: маркетинг має вийти за межі відділу маркетингу. Це екосистема взаємодії з партнерами та клієнтами для спільного створення інновацій (модель Т. Чернишової).

3. Стратегічна гнучкість: відмова від жорстких річних планів на користь ітераційних циклів (Agile-маркетинг), що підтверджується досвідом виживання українських компаній.

Адаптивність є фундаментом, на якому будуються маркетингові інновації. Цей зв'язок реалізується через три основні механізми:

- виявлення прихованих потреб: маркетингові інновації виходять за межі продукту, розкриваючи потреби, які споживач ще не встиг усвідомити [70].

- стимулювання продуктових інновацій: нетипові канали розповсюдження або інноваційна упаковка (наприклад, на основі калорійності) часто стають поштовхом для створення принципово нових товарів.

- управління знаннями: здатність компанії навчатися та накопичувати [71].

Підсумовуючи, зазначимо, що адаптивна стратегія - це операційна система бізнесу, яка дозволяє маркетинговим інноваціям (як «додаткам») працювати максимально ефективно, забезпечуючи виживання компанії в умовах високої турбулентності.

У контексті Індустрії 4.0 маркетингові інновації перестають бути допоміжним інструментом і стають рівноцінними за вагою продуктовим інноваціям [72]. Технологічний стек стає «нервовою системою» адаптивної стратегії, що дозволяє бізнесу миттєво реагувати на ринкові імпульси.

Сьогодні маркетингові інновації нерозривно пов'язані з аналізом великих даних [73]. Адаптивність у цьому аспекті базується на трьох рівнях:

Збір даних у режимі реального часу - використання датчиків IoT (Інтернету речей) та логів цифрових платформ для розуміння того, як споживач використовує продукт прямо зараз.

Предиктивне моделювання - алгоритми ШІ (AI Plus) дозволяють передбачити зміну попиту до того, як вона зафіксується в звітах з продажів.

Персоналізація цінності - великі дані дозволяють створювати маркетингові інновації, адаптовані під конкретний мікросегмент або навіть індивідуального користувача (наприклад, динамічне ціноутворення).

Цифровізація трансформує канали комунікації в інтерактивні системи. Так, наприклад, адаптивна маркетингова стратегія інноваційного розвитку використовує екосистеми для ітеративного впровадження інновацій: соцмережі та мобільні додатки виступають не лише як медіа, а як інструменти запуску бізнес-

процесів за участю споживача [74]. Це дозволяє тестувати маркетингові гіпотези (наприклад, нову упаковку чи метод доставки) з мінімальними витратами. Із свого боку управління знаннями про ринок (управління маркетинговими знаннями) дозволяє компанії швидко переспрямовувати капітал у ті канали розповсюдження, які демонструють найвищу ефективність у конкретний момент часу [75].

Одним із ключових відкриттів сучасної теорії інновацій є те, що вплив нового продукту на результативність компанії значно зростає при одночасному впровадженні маркетингових інновацій [76]. Для високотехнологічних підприємств маркетингові інновації (наприклад, незвичайні канали дистрибуції) створюють мультиплікатор для інноваційного продукту. Для низькотехнологічних галузей адаптація бізнес-процесів (логістика, сервіс) через цифрові інструменти безпосередньо покращує операційну ефективність.

Незважаючи на синергію, існує небезпека складності. Одночасне інвестування в R&D та складний інноваційний маркетинг може знизити продуктивність, якщо компанія не має достатніх цифрових компетенцій для управління цими паралельними потоками [77].

Технологічний стек Індустрії 4.0 перетворює маркетингові інновації на динамічний інтерактивний механізм, де продукт постійно вдосконалюється на основі даних; ціна адаптується до контексту; доставка стає частиною споживчого досвіду через автоматизацію. При цьому технологічні драйвери роблять адаптивну стратегію можливою фізично, надаючи компанії «зір» (дані) та «швидкість реакції» (автоматизація).

1.3. Формування методичного підходу застосування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку підприємства

Для розробки науково обґрунтованої методології дослідження формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку необхідно поєднати

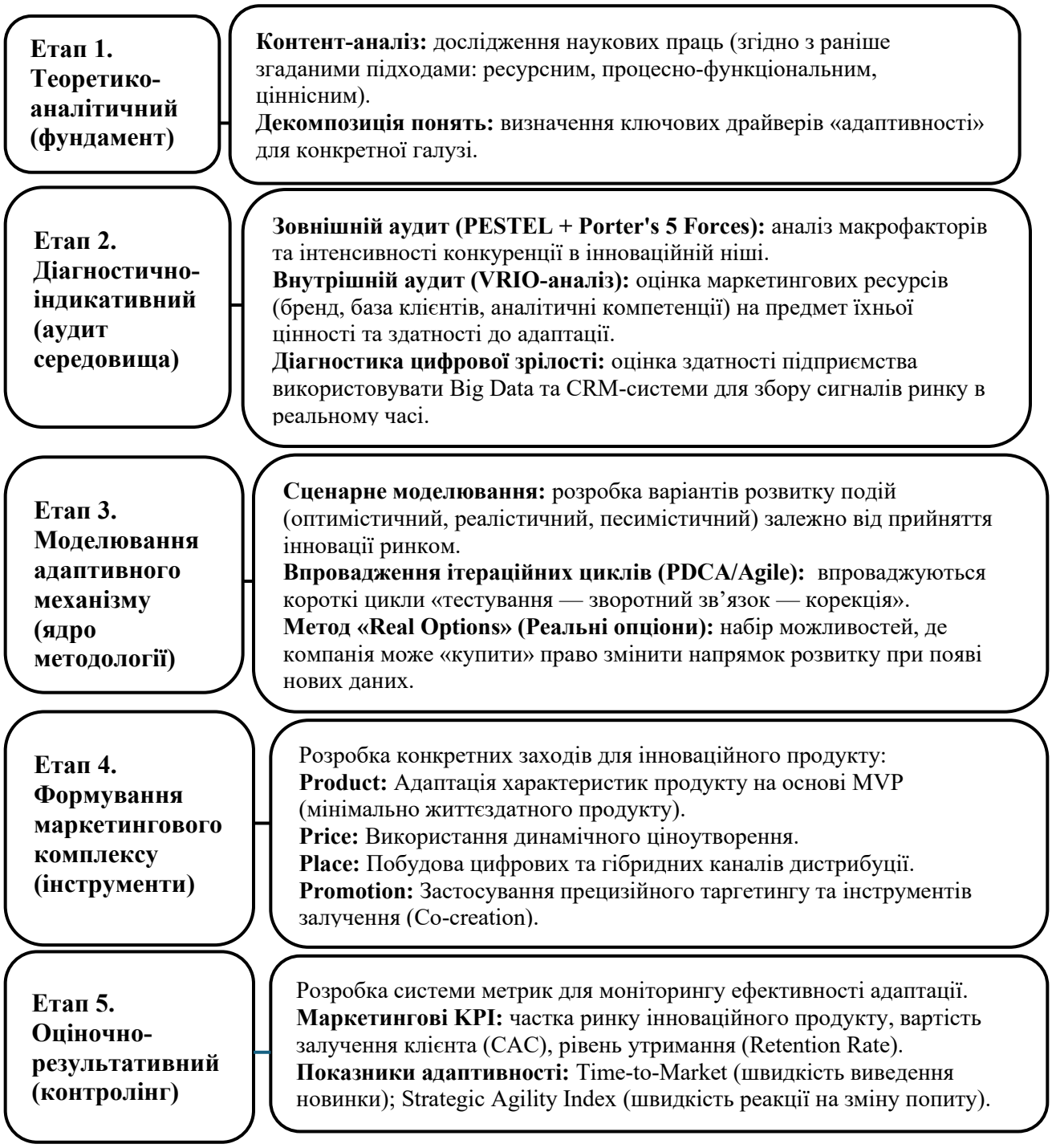


Рисунок 1.5 – Етапність проведення оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [79, 80].

класичні стратегічні підходи з сучасними концепціями Agile-менеджменту та предиктивної аналітики.

Наведемо структуру та опис методології, розбитої на логічні етапи (рис.1.5).

Для запропонованої етапності проведення оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку наводимо набір методичних інструментів (табл. 1.6)

Таблиця 1.6 - Матриця методологічних інструментів оцінки ефективності адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Метод	Сфера застосування	Очікуваний результат
Бенчмаркінг	Конкурентний аналіз	Виявлення кращих практик інноваційного лідерства
Експертні панелі	Прогнозування	Оцінка перспективності технологічних трендів
A/B тестування	Комунікації	Оптимізація повідомлень під різні сегменти
Аналіз дисипативних структур	Управління хаосом	Пошук точок стабілізації в умовах кризи

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [78-80].

Запропонована методологія базується на презумпції нестабільності. Її ключова відмінність - це перехід від планування результату до планування здатності реагувати. Це забезпечує підприємству не лише виживання, а й випереджаюче зростання за рахунок вчасного розпізнавання нових ринкових вікон.

Математичний апарат оцінки ризиків у межах адаптивного маркетингу має суттєву відмінність від класичного аналізу: він орієнтований не на статичний підрахунок ймовірності втрат, а на оцінку динамічної неочевидності та вартості гнучкості [78-80].

Детальний опис математичного інструментарію, який доцільно використовувати при даній методології, виглядатиме на нашу думку, наступним чином:

1. Імітаційне моделювання за методом Монте-Карло.

Цей метод дозволяє оцінити ризики комерціалізації інновації шляхом генерації тисяч випадкових сценаріїв розвитку ринку. Визначаються змінні з найбільшим рівнем невизначеності (наприклад, обсяг попиту, ціна конкурентів, витрати на залучення клієнта). Кожній змінній присвоюється закон розподілу ймовірностей (нормальний, трикутний тощо). В результаті отримується не одне число, а розподіл ймовірностей , що дозволяє розрахувати показник VaR (Value at Risk) - максимальний очікуваний збиток при заданому рівні довіри [81].

2. Теорія нечітких множин (Fuzzy Logic).

Оскільки маркетинг часто оперує якісними поняттями («висока лояльність», «середня привабливість бренду»), математика нечітких множин дозволяє перетворити ці суб'єктивні оцінки в кількісні показники ризику. У даному випадку використовуються лінгвістичні змінні, які описуються функціями належності. Наприклад, ризик визначається через систему нечітких правил «ЯКЩО (інноваційність висока) ТА (ціна вища за середню), ТО (ризик відторгнення - високий)».

3. Метод реальних опціонів (Real Options Valuation — ROV).

Це «золотий стандарт» для адаптивних стратегій. Він оцінює ризик не як загрозу, а як можливість змінити рішення в майбутньому. У результаті здійснюється оцінка доцільності поетапного виведення інновації на ринок (MVP-підхід). Для цього використовується модель Блека-Шоулза або біноміальна модель [82]. Вартість стратегії (V) розраховується як:

$$V=NPV+ROV \quad (1.1)$$

де, ROV - вартість опціону на розширення, відстрочку або відмову від проекту.

Маркетинговий сенс полягає в наступному: ризик зменшується, оскільки з’являється можливість зупинити інвестиції, якщо тестові продажі виявляться невдалими.

4. Теорія ігор (Моделювання конкурентних ризиків).

Математичний аналіз ризику того, що конкуренти миттєво скопіюють вашу інновацію або почнуть цінову війну. У даному випадку для формування адаптивної відповіді на дії конкурентів слід побудувати платіжну матрицю, де рядки - це ваші стратегії (наприклад, агресивний маркетинг чи диференціація), а стовпці - дії конкурентів. Пошук рівноваги Неша дозволяє обрати стратегію з мінімально можливим ризиком поразки. Даний інструментарій створює аналітичний фундамент для прогнозування результатів у ситуаціях, коли сукупність ринкових агентів чи інституційних структур здійснює вибір у моменти синхронного прийняття стратегічних рішень. За такої архітектури ринку фінальний показник ефективності детермінується не автономним вибором фірми, а є похідною від кумулятивного впливу дій усіх залучених контрагентів.

Фундаментальна парадигма, сформульована На Я. [5], базується на презумпції неможливості коректної оцінки ринкових наслідків через ізольований розгляд стратегії кожного окремого гравця. Натомість, методологія предиктивного аналізу потребує глибокої детермінації ймовірних кроків конкурентного оточення. Формування власної адаптивної стратегії має ґрунтуватися на постійному прогнозуванні очікуваних реакцій інших учасників ринку, що дозволяє досягти стану стратегічної рівноваги.

5. Баєсівські мережі (Bayesian Networks).

Дозволяють коригувати ймовірність ризику в міру отримання нових даних (наприклад, після першого місяця продажів). Даний метод застосовується наприклад, для адаптивного коригування рекламного бюджету.

$$P(A|B) = P(B)P(B|A)\cdot P(A) \quad (1.2)$$

де, P(A|B) — уточнена ймовірність успіху інновації (A) за умови отримання реальних даних з ринку (B).

Використання цього апарату дозволяє перетворити маркетингову стратегію з «ворожіння на кавовій гущі» на строгу математичну модель. Це забезпечує бізнесу необхідну наукову доказовість, особливо в частині обґрунтування інноваційних інвестицій [26].

Отже, підсумовуючи зазначимо, що на даному етапі дослідження здійснюється перехід від теоретичної ідентифікації інструментарію до проектування цілісної стратегічної моделі. Ключовим завданням є трансформація дев’яти сформованих «методологічних кластерів» у життєздатну адаптивну дорожню карту. Для оцінки прогнозного потенціалу реалізації адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку (S_{ami}) пропонується комплексна мультиплікативна модель, що інтегрує параметри інноваційної активності, маркетингової гнучкості та стратегічної конгруентності підприємства.

Розрахунок здійснюється за наступними залежностями:

$$S_{ami} = P_{tr}\{1...n\} \times P_{id} \times P_{ag}\{1...9\} \times qca \rightarrow 1(max) \quad (1.3)$$

де, P_{tr} - інтегральна ймовірність успіху синергії двох критичних процесів (технологічної інновації та її маркетингової адаптації), яка визначається стохастичним методом:

$$P_{tr} = P_{inn} \times P_{mark} + r \times P_{inn} \times (1 - P_{inn}) \times P_{mark} \times (1 - P_{mark}) \quad (1.4)$$

Параметризація складових моделі:

де, P_{inn},P_{mark} - автономні ймовірності успішної реалізації інноваційного циклу та маркетингових заходів відповідно.

r - коефіцієнт стратегічної кореляції [−1;1], що відображає рівень синергії між R&D-сектором та маркетингом.

При r>0 спостерігається ефект взаємного підсилення (позитивна синергія), що критично важливо для адаптивних систем.

При r<0 діагностується конфлікт стратегічних цілей (деструктивна інтерференція), що веде до гальмування розвитку.

Значення P_{tr} підлягає нормалізації за умовою P_{tr}=min(1,max), що гарантує перебування результату в межах логічного діапазону.

P_{id} - вірогідність генерації проривної ідеї (креативний потенціал). У межах адаптивного підходу конвергенція технологічної експертизи та маркетингового передбачення розглядається як рушійна сила ринкової трансформації.

P_{ag}{1...9} - ймовірність ефективності обраних інструментів з дев’яти функціональних «пулів» адаптивного маркетингу.

qca - коефіцієнт контекстуальної адаптивності, що базується на експертних оцінках. Його призначення - коригування прогнозу з урахуванням волатильності макросередовища та специфіки галузевих бар'єрів.

У межах розробленої методології встановлено критичний поріг ризику: якщо розраховане значення S_{ami}<0.5, впровадження обраної стратегії вважається недоцільним через високу ймовірність ринкового фіаско.

Слід зауважити, що на відміну від спрощених моделей «зваженої суми», де компоненти розглядаються як незалежні величини, запропонований підхід враховує нелінійний взаємовплив елементів. Оскільки адаптивний маркетинг інновацій за своєю природою є екосистемним, використання адитивних моделей (додавання успіхів) є некоректним. Саме врахування кореляції (r) дозволяє

ідентифікувати приховані системні ризики, що є визначальною перевагою для підприємств, які функціонують у стані перманентної невизначеності.

У концепції адаптивного маркетингу інновацій, яку зазначалось вище, до уваги слід брати дев'ять функціональних пулів (або кластерів методів), що представляють собою модульний інструментарій [13]. Це набір інструментів, з яких маркетолог обирає найбільш релевантні залежно від поточної ітерації стратегії та сигналів ринку:

1. Пул ітераційного продуктового дизайну (Product Pool) орієнтований на швидку адаптацію фізичних або цифрових характеристик. Грунтується на розробці MVP (мінімально життєздатного продукту), його швидке прототипування, використання модульних конструкцій. Якщо фідбек ринку негативний, продукт негайно змінюється («півот») без зупинки всього циклу розробки.

2. Пул динамічного ціноутворення (Pricing Pool) - відмова від жорстких прайс-листів на користь алгоритмів, що реагують на зовнішні стимули. Застосовується метод Dynamic Pricing (ціна залежно від попиту/часу), психологічне ціноутворення («pay what you want» для лояльних клієнтів), фриміум-моделі для інновацій. У даному випадку відбувається миттєве коригування ціни у відповідь на девальвацію валюти або демпінг конкурентів.

3. Пул омніканальної дистрибуції (Distribution Pool) - створення гнучких шляхів доставки продукту до споживача, що не залежать від одного каналу. Основним методом є поєднання офлайн-ритейлу, власних e-commerce майданчиків та маркетплейсів; використання DTC(Direct-to-Consumer) моделі. Перевагою є те, що наприклад у разі блокади фізичних кордонів або логістичних вузлів, компанія миттєво переключається на цифрові продажі або альтернативні хаби [83].

4. Пул прецизійних комунікацій (Communication Pool) - використання вузькоспрямованих каналів, що забезпечують максимальну швидкість доставки повідомлення. Даний пул набув найбільшої популярності у месенджер-маркетингу (Telegram, WhatsApp), ситуативному маркетингу (реагування на інфоприводи протягом годин), через можливість швидкої зміни рекламного меседжу протягом одного дня залежно від зміни настроїв аудиторії (наприклад, перехід від «патріотичного драйву» до «соціальної підтримки») [57].

5. Пул предиктивної аналітики та ШІ (Analytics Pool) - це нервова система адаптивного маркетингу, що перетворює дані на прогнози. Моніторинг Big Data в реальному часі, використання нейромереж для аналізу конкурентів, Sentiment Analysis (аналіз тональності згадок бренду) дозволяють виявити слабкі сигнали нових трендів ще до того, як вони стануть очевидними для всього ринку.

6. Пул управління клієнтським досвідом (CX/CRM Pool) утримує фокус на підтримці та збільшенні довічної цінності клієнта (LTV). Через гіпер-персоналізацію пропозицій, автоматизовані воронки продажів, системи підтримки клієнтів 24/7 (чат-боти) здійснюється миттєва ідентифікація клієнта, який збирається піти, і автоматичне надання йому спеціальної умови (програми лояльності) [84].

7. Пул організаційної гнучності (Organization Pool) полягає у швидкій зміні внутрішньої структури відділу маркетингу для прискорення рішень. Саме створення крос-функціональних команд (Scrum-свади), де маркетолог працює в одній групі з програмістом та юристом призводять до скорочення часу погодження кампаній з тижнів до годин завдяки делегуванню повноважень [85].

8. Пул партнерських екосистем (Partnership Pool) полягає у використанні ресурсів партнерів для швидкого масштабування інновацій. Ко-маркетинг, партнерство з інфлюенсерами, участь у глобальних маркетплейсах (Amazon, Etsy)

забезпечують швидкий вихід на новий географічний ринок через «плече» місцевого партнера, мінімізуючи власні ризики [78].

9. Пул стратегічної стійкості та ризиків (Resilience Pool) створює методи безпечного падіння та швидкого відновлення через застосування сценарного планування (Plan B, Plan C), розрахунок реальних опціонів, стрес-тестування маркетингових стратегій. На даному етапі необхідним є наявність заздалегідь підготовлених антикризових пакетів (контенту, бюджетів, скриптів), які активуються в момент настання ризику [86].

Слід зазначити, що в адаптивній стратегії ці пули не використовуються всі одночасно. Наприклад, стадії запуску інноваційних сонячних панелей активуються Пул 1 (MVP) та Пул 4 (Комунікації). Коли стають зрозумілими перші бар'єри — підключається Пул 2 (Ціна) та Пул 9 (Ризики) для корекції курсу.

Цифрова трансформація позитивно впливає на показники формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку – це процес, який передбачає використання цифрових технологій для зміни способу роботи бізнесу та взаємодії з клієнтами. Щоб покращити ефективність за допомогою цифрової трансформації, існує кілька способів, зокрема: побудова сильної онлайн-присутності: в цифрову епоху сильна онлайн-присутність дуже важлива для розширення охоплення маркетингу. За даними Верхова П. [87], Куденко Н. [88], підприємства можуть побудувати сильну онлайн-присутність, створивши привабливий веб-сайт, оптимізувавши соціальні мережі та використовуючи соціальні мережі для просування своїх продуктів чи послуг через те, що дані є ключем до розуміння поведінки клієнтів та формування ефективних маркетингових стратегій. Підприємства можуть використовувати дані для виявлення тенденцій та закономірностей у поведінці клієнтів, а також для вимірювання ефективності своїх маркетингових кампаній. За даними Балабанової Л. В., Германчук А. М. [89], технологія автоматизації маркетингу дозволяє

підприємствам автоматизувати маркетингові процеси, такі як email-маркетинг, текстові повідомлення та онлайн-рекламні кампанії. Впроваджуючи цю технологію, підприємства можуть підвищити ефективність та результативність свого маркетингу. А враховуючи те, що клієнти очікують від підприємств ширшої клієнтоорієнтованості, бізнеси можуть використовувати такі технології, як штучний інтелект та машинне навчання, для збору даних про клієнтів та надання досвіду, адаптованого до їхніх уподобань та потреб. Згідно з Сюй та співавт. [90], безпека даних дуже важлива для захисту інформації про клієнтів та бізнесу, але можна покращити безпеку даних, впроваджуючи суворі протоколи безпеки та забезпечуючи розуміння всіма співробітниками важливості підтримки безпеки даних:

- персоналізований підхід до клієнта та релевантність досвіду від бізнесу. Ця зміна стосується процедур продажу, рекламних акцій, дистрибуції, ланцюгів поставок тощо. Якщо в звичайні часи бізнесмени могли робити це офлайн, то під час пандемії та воєнної агресії росії це більше не можливо. За даними Йонхуна та співавт. [91], цифрова трансформація використовується компаніями для спрощення робочих процесів та покращення ефективності компанії, що впливає на прийняття рішень, організаційну структуру, бізнес-моделі тощо;
- впровадження цифрової економіки. За даними Насірі М. та співавт. [92]; Лю М. та співавт. [93] цифрова трансформація стосується не лише зміни процесів та застосування технологій при формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку, але й того, як бізнес-стратегії використовуються в маркетингу чи продажах, що змінює спосіб взаємодії зі споживачами. До розвитку цифрової трансформації вона спочатку була відома як цифрова економіка.

Цифрова економіка – це явище, яке виникає в суспільстві та може впливати на поточну економічну робочу систему та пов'язане з такими характеристиками, як інформація, інформаційна ємність та легкість доступу до інформації. Сама цифрова економіка має базову концепцію у формі інновацій та конкуренції, яку дуже легко прийняти для співпраці бізнес-суб'єктів. Іншими словами, цифрову економіку можна назвати економікою спільного використання, де бізнес зобов'язаний впроваджувати інновації, корисні для економічного зростання компанії [94].

Фундаментальним теоретичним базисом адаптивної парадигми в маркетингу виступає теорія динамічних спроможностей. Згідно з цим підходом, конкурентний статус суб’єкта господарювання в турбулентному мезосередовищі детермінується не статичним володінням певними активами, а вмінням менеджменту здійснювати їхню оперативну оркестрацію та реконфігурацію відповідно до волатильних ринкових запитів. На думку автора, найбільш доцільно структурува динамічні спроможності за трьома функціональними векторами:

1. Сприйняття - постійне сканування ринкових сигналів та ідентифікація прихованих можливостей.
2. Захоплення - мобілізація ресурсів для капіталізації виявлених перспектив.
3. Трансформація - безперервна адаптація організаційної архітектури для підтримки інноваційного темпу.

У практичній площині маркетингу ці вектори матеріалізуються через посилення маркетингової розвідки, впровадження ітераційних методів тестування концепцій (Agile-маркетинг) та гнучку реорганізацію внутрішніх бізнес-процесів департаменту маркетингу.

Окрім того, в умовах перманентної невизначеності традиційна концепція ринкової орієнтації трансформується в підприємницьку маркетингову орієнтацію.

Її ключова відмінність полягає в переході від пасивного слідування за попитом до активного формування ринкового ландшафту. Ця модель синтезує адаптивну реакцію на існуючі тренди із проактивним конструюванням нових споживчих потреб та ніш.

Суттєвий вплив на розвиток адаптивного маркетингу справила й поведінкова економіка. Розуміння споживчої активності в кризові періоди неможливе без урахування концепцій обмеженої раціональності, когнітивних спотворень та специфічних евристик прийняття рішень. Споживачі в умовах стресу та невизначеності часто демонструють нелінійні паттерни поведінки, які не вкладаються в рамки неокласичних моделей корисності. Інтеграція цих психологічних механізмів у маркетингову стратегію дозволяє розробляти більш точні інструменти впливу, що базуються на реальних ментальних моделях аудиторії, а не на теоретичних припущеннях про раціональність.

В таких умовах, синтезуючи академічні напрацювання та практичний досвід вітчизняного бізнесу, було спроектовано трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА). Її архітектура базується на принципі рекурсивної взаємодії рівнів управління:

Оперативний рівень: генерує первинні адаптивні імпульси, які акумулюються та проходять через фільтр аналітики.

Тактичний рівень: на основі зібраних даних здійснює середньострокову перебудову маркетингового комплексу.

Стратегічний рівень: отримує сигнали про критичні тактичні зміни, що зумовлює необхідність фундаментального перегляду ціннісної пропозиції та бізнес-моделі.

Ключовою превагою ТМСМА є її нелінійний, циклічний характер. Модель забезпечує безперервну циркуляцію знань: від «низових» оперативних рішень до «верховної» стратегії і навпаки. Такий ієрархічний симбіоз гарантує, що

стратегічний курс підприємства завжди залишається релевантним актуальному стану ринку, а TMCMA в свою чергу структурує хаотичні адаптивні дії підприємства у чітку ієрархічну систему, що є критично важливим для даного дисертаційного дослідження (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 - Інструментарій трирівневої моделі стратегічної маркетингової адаптації (TMCMA)

Рівень адаптації	Часовий горизонт	Ключова мета	Маркетинговий інструментарій	Механізм зворотного зв'язку
I. Оперативний (Agile-реагування)	Режим реального часу (день / тиждень)	Миттєва компенсація зовнішніх шоків та утримання попиту	Динамічне ціноутворення, ситуативний контент-маркетинг, коригування скриптів чат-ботів, оперативна зміна логістичних маршрутів «останньої милі»	Щоденний моніторинг трафіку в реальному часі, щоденні звіти про продажі
II. Тактичний (Середньострокова перебудова)	Місяць / Квартал	Оптимізація маркетингового міксу та перерозподіл ресурсів між каналами.	Переформатування бюджетів (напр., з FB на Google Ads), запуск продуктових новинок у форматі MVP, зміна пакування/дизайну під вимоги ринку, впровадження нових програм лояльності	Квартальний аудит ROI/ROAS, аналіз частки ринку, оцінка рівня відтоку клієнтів
III. Стратегічний (Фундаментальна трансформація)	Рік / До моменту «Півоту»	Перегляд бізнес-моделі та ціннісної пропозиції відповідно до глобальних змін	Географічна диверсифікація (вихід на ринки ЄС), зміна позиціонування бренду, реінжиніринг ланцюгів створення цінності, впровадження MarTech-екосистем	PESTEL-аналіз, переоцінка ресурсів за моделлю VRIO, моніторинг довгострокових індикаторів капіталізації бренду

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [92, 93].

Для того, щоб модель не залишалася статичною таблицею, необхідно розкрити динаміку взаємодії між її рівнями:

1. Висхідна адаптація (Bottom-up) - успішне використання Telegram-каналу для продажів під час блекаутів. Якщо цей інструмент демонструє стабільну ефективність, він переходить на тактичний рівень як постійний канал комунікації, що потребує окремого бюджету.

2. Низхідна корекція (Top-down) - стратегічне рішення, наприклад про вихід на зовнішній ринок, детермінує зміну тактичних планів (потрібна сертифікація та локалізація контенту) і диктує нові оперативні дії (налаштування таргетингу).

3. Ефект поглинання ризиків, що відбувається завдяки трирівневій структурі планування. Тому помилка на оперативному рівні (наприклад, невдалий рекламний пост) не руйнує стратегію. Водночас системна помилка на стратегічному рівні (неправильний вибір ринку) виявляється швидше завдяки негативним сигналам з оперативного рівня.

Отже підсумуємо, що ключовою особливістю цієї моделі є її гібридність: поєднання класичної ієрархії (яка дає стабільність) із короткими ітераційними циклами на кожному рівні. Це дозволяє українському підприємству зберігати стратегічний вектор навіть тоді, коли оперативне середовище змінюється щогодини.

Висновки до розділу 1

У результаті теоретико-методологічного дослідження засад формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств зроблено наступні висновки:

1. Доведено, що в умовах глобальної турбулентності (VUCA та BANI-світи) традиційні статичні моделі планування втрачають релевантність. Обґрунтовано перехід від лінійних стратегій до адаптивного маркетингу - динамічної архітектури управління, що базується на ітераційних циклах «діагностика - проектування - імплементація - аудит - корекція». Така модель дозволяє мінімізувати часові лаги між виникненням ринкового сигналу та стратегічною реакцією підприємства.

2. Запропоновано бачення стратегії як поєднання стабільного стратегічного ядра (місія, незмінні цінності) та гнучкої адаптивної оболонки(канали комунікації, ціноутворення, логістика). Це дозволяє підприємству зберігати ідентичність у довгостроковому періоді, одночасно демонструючи високу маневреність на оперативному рівні, що є критично важливим для експортоорієнтованих компаній у процесі інтеграції до ринків ЄС.

3. Встановлено, що маркетингові інновації (зміни у дизайні, дистрибуції, ціноутворенні) виступають мультиплікатором успіху для продуктових інновацій. У високотехнологічних секторах цей синергетичний ефект є визначальним для комерціалізації розробок. Визначено, що прорахунки саме в маркетинговій площині є причиною невдач понад 80% інноваційних проектів, що актуалізує трансформацію маркетингу з допоміжної функції у фундаментальну стратегічну домінанту.

4. Розроблено трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації, яка структурує діяльність підприємства на оперативному (Agile-реагування), тактичному (середньострокова перебудова) та стратегічному (фундаментальна трансформація) рівнях. Ключовою особливістю моделі є механізм рекурсивного зв'язку, де оперативні дані стають базисом для перегляду ціннісної пропозиції, забезпечуючи безперервний саморозвиток організації.

5. Обґрунтовано доцільність застосування складного математичного апарату для оцінки ризиків адаптивних стратегій. На відміну від класичних методів, запропоновано використання теорії реальних опціонів (ROV) для оцінки вартості управлінської гнучкості, імітаційного моделювання Монте-Карло для прогнозування сценаріїв та теорії ігор (рівновага Неша) для моделювання конкурентної взаємодії. Це забезпечує перехід від інтуїтивного до науково-доказового маркетингового менеджменту.

6. Визначено чотири домінуючі патерни адаптації вітчизняного бізнесу: форсована цифрова міграція (зростання цифрової присутності з 38% до 67%), перехід до стратегій утримання клієнтів (Retention), актуалізація ціннісного (патріотичного) маркетингу та географічна диверсифікація ринків. Доведено, що адаптивність на мікрорівні підприємства є запорукою досягнення макроекономічної стійкості та відповідає Цілям сталого розвитку ООН (ЦСР 8, 9, 17).

7. Доведено, що «нервовою системою» адаптивної стратегії виступає інтеграція Big Data, ШІ та CRM-систем. Це дозволяє реалізувати дев’ять функціональних «пулів» маркетингу (від динамічного ціноутворення до партнерських екосистем), перетворюючи споживача зі статичного об'єкта впливу на активного співавтора маркетингових інновацій.

Таким чином, сформований у першому розділі теоретико-методичний базис створює підґрунтя для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо управління інноваційним розвитком підприємств у нестабільних умовах глобального ринку.

Основні результати дослідження опубліковано у працях автора: [160, 162, 166, 167, 168].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Детермінанти та середовище інноваційної трансформації суб'єктів господарювання в Україні

У сучасному глобалізованому просторі вектори всесвітньої інтеграції та інтенсивні технологічні зрушення виступають фундаментальними каталізаторами трансформації національних економічних систем. Рівень добробуту та соціальної стабільності окремих держав сьогодні безпосередньо корелює з їхньою здатністю до стратегічної адаптації та оперативного засвоєння інноваційних парадигм у мінливому геоекономічному контексті.

Критично важливою передумовою сталого поступу є системна стимуляція маркетингової ініціативи та підтримка науково-технологічного пошуку. Провідна роль у створенні конгруентного бізнес-клімату та розбудові сучасної R&D-інфраструктури належить державним інституціям, чий інструментарій регулювання, моніторингу та протекціонізму формує базис для інноваційних проривів.

Чітка детермінація державних пріоритетів у межах інноваційної моделі економіки є не лише кроком до зміцнення національного суверенітету, а й стратегічним імперативом максимізації конкурентного потенціалу вітчизняних підприємств на міжнародній арені. У цьому контексті державна політика має трансформуватися з наглядової функції у активний фасилітатор змін, що забезпечує синергію між науковими розробками та їхньою ринковою комерціалізацією господарювання [95].

Аналітичний зріз інноваційної активності та трансформацій маркетингового ландшафту впродовж 2016–2025 рр. дозволяє ідентифікувати фундаментальні зміни, через які пройшов вітчизняний бізнес, еволюціонуючи від відносної стабільності до стану «екстремальної адаптивності». Досліджуване десятиріччя стало для України періодом безпрецедентних викликів, що докорінно змінили архітектуру ринкових відносин, споживчі пріоритети та технологічний устрій підприємств. Такий фреймворк дозволяє здійснити «тонке налаштування» маркетингових засобів, виходячи з аналізу аудиторії та специфіки інновації, що мінімізує ризики неефективної комунікації та максимізує конверсію в межах формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств (рис. 2.1):



Рис.2.1 - POST-метод формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств

Джерело: розробка автора

Так, цифрові медіа-екосистеми із соціальним вектором спрямованості, завдяки своїй гіпермасштабованості та мінімальним бар'єрам входу, виступають фундаментальним інструментом адаптивного маркетингу. Вони дозволяють оперативно транслювати ціннісні пропозиції інноваційного продукту через мультимодальні канали (синергія візуальних, акустичних та текстових стимулів), що забезпечує максимальну резонансність із запитами споживачів у реальному часі [96]. Аналітичне оцінювання динаміки маркетингового середовища України за останнє десятиліття дозволяє структурувати складний процес трансформації вітчизняного бізнесу. Кожен етап мав свої унікальні драйвери та виклики, що вимагали від підприємств розробки специфічних адаптивних механізмів.

Для об’єктивної оцінки передумов формування адаптивних стратегій доцільно виокремити три ключові етапи розвитку маркетингового середовища (рис.2.2):

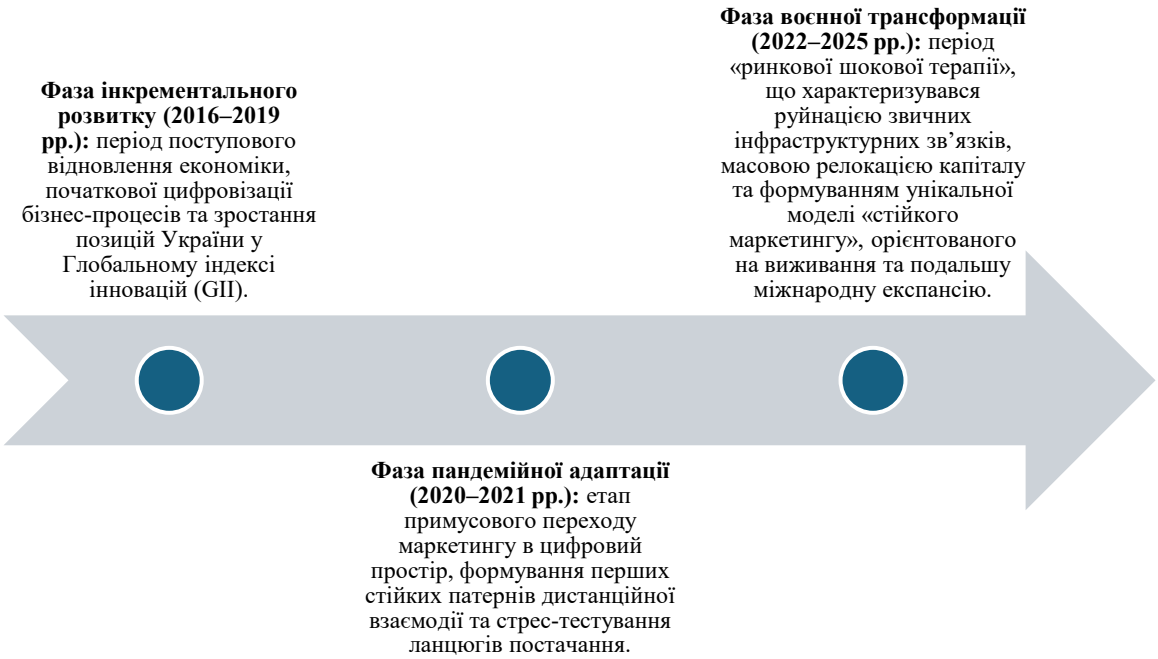


Рис.2.2 – Етапи розвитку маркетингового середовища в Україні

Джерело: розробка автора на основі [95].

Розглянемо детальніше кожну з фаз для глибшого розуміння процесів трансформації:

1. Фаза інкрементального розвитку (2016–2019 рр.).

Цей період характеризувався переходом від кризового стану 2014–2015 років до поступової стабілізації та інституційного зближення з європейським ринком завдяки Угоді про асоціацію з ЄС. Середньорічні темпи зростання ВВП становили 2,5–3,5%, а рівень інфляції поступово знижувався, що сприяло відновленню купівельної спроможності. Україна демонструвала стійкий прогрес у Глобальному індексі інновацій (GII), піднявшись із 64-го місця у 2015 році до 47-го у 2019 році. Головним драйвером був сектор IT, який зростав на 20–25% щорічно.

Саме в цей період відбувався активний розвиток ритейлу та банківського сектору: запуск Monobank у 2017 році став еталоном маркетингової інновації (FinTech), що змінив очікування споживачів щодо сервісу [97]. Загалом частка Digital-реклами в загальному медіаспліті зросла з 25% у 2016 році до 45% у 2019-му (за даними УАМ), що свідчить про початок системного відходу від традиційних каналів.

2. Фаза пандемійної адаптації (2020–2021 рр.).

Пандемія COVID-19 стала таким собі «чорним лебедем», який прискорив цифрову трансформацію на роки вперед, змусивши бізнес відмовитися від лінійних стратегій. У цей період маркетинг остаточно перемістився в онлайн. У 2020 році ринок e-commerce в Україні зріс на 41% (найвищий темп у Європі), досягнувши обсягу в $4 млрд. [98]. Сформувався стійкий попит на безконтактні сервіси та доставку, кількість користувачів додатку «Дія» зросла до 13 млн. осіб на кінець 2021 року, що створило нові стандарти взаємодії громадянина з цифровим середовищем [99].

2021 рік став історичним моментом зміни парадигми в рекламній індустрії: вперше в офіційній статистиці диджитал-комунікації випередили традиційне телебачення, акумулювавши понад 52% загальноринкового бюджету. Фінансові вкладення компаній у цифрові канали просування в цей період перетнули позначку у $1,1 млрд. [100].

Паралельно з перерозподілом капіталу спостерігалася стрімка демографічна експансія віртуальних платформ. Упродовж звітного року аудиторія соціальних медіа масштабувалася на 13%, що еквівалентно появі майже пів мільярда нових профілів. Станом на початок 2022 року сукупна кількість користувачів досягла позначки у 4,2 мільярда. Протягом 2020–2021 років щоденний приріст спільноти складав у середньому 1,3 мільйона осіб.

Як показує дослідження We Are Social (2025), типовий користувач соціальних мереж зараз проводить 3 години 5 хвилин у соціальних мережах щодня, що дорівнює приблизно одному дню неспання щотижня.

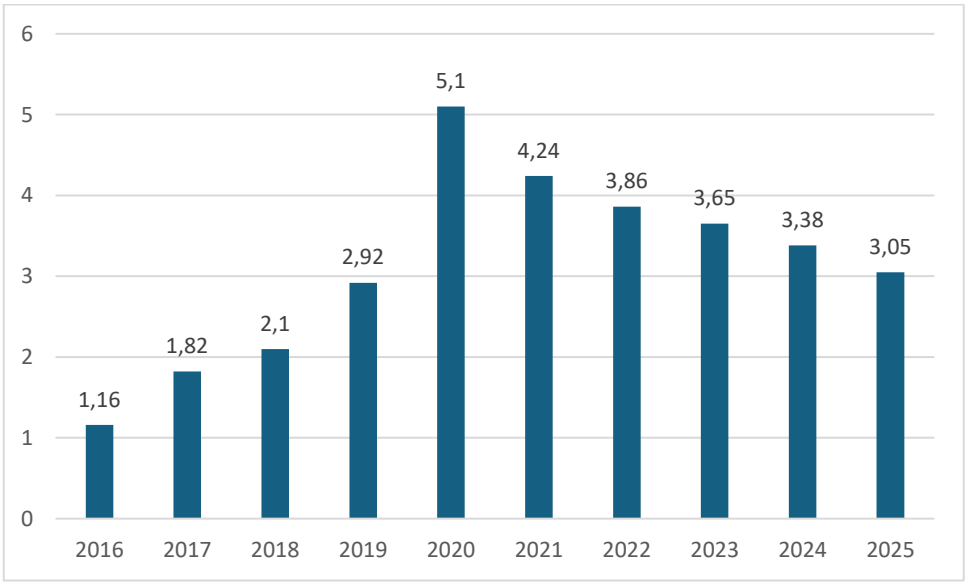


Рис.2.3 – Середні витрати добового часу користувачами соціальних мереж, год/день

Джерело: розрахунок автора на основі [101]

За країнами, такий розподіл виглядає наступним чином (рис.2.4). Тобто, найбільше часу в соцмережах проводять мешканці Південної Америки та Близького сходу (до 4,24 год на добу), а найменше – Японії – лише 0,5 год на добу.

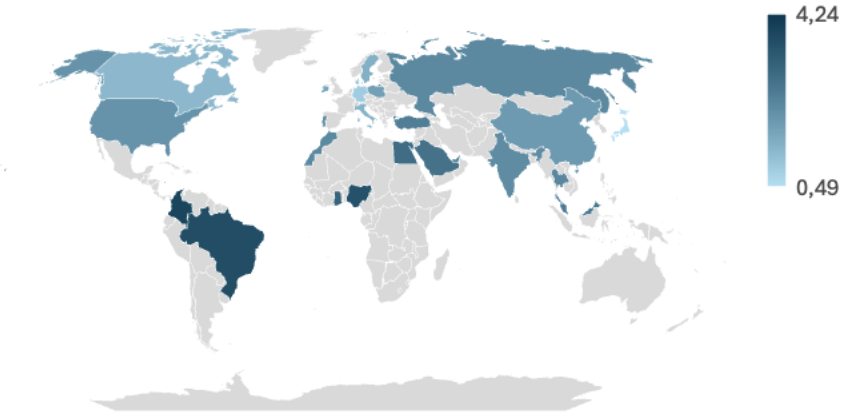


Рис.2.4 – Географічний розподіл добового часу користувачами соціальних мереж, год/день

Джерело: розрахунок автора на основі [101]

Отже, типовий користувач у 2025 році витрачає 68,4% загального часу в інтернеті на соціальні мережі, 12,4% - на листування і 18,2% на перегляд відео, прослуховування підкастів та ігри (рис.2.5).

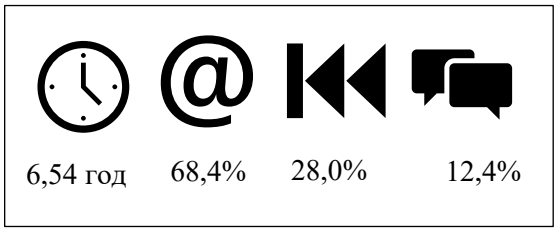


Рис. 2.6 – Розподіл часу користувачами в інтернеті за видами діяльності

Джерело: розрахунок автора на основі [102]

Тому при визначенні основної комунікаційної форми при впровадженні маркетингового проєкту слід обирати саме соціальні мережі.

3. Фаза воєнної трансформації (2022–2025 рр.).

Повномасштабна війна спричинила радикальний розрив усіх звичних зв'язків, але водночас стала каталізатором появи унікальної моделі «антикрихкого» маркетингу. У 2022 році ВВП скоротився на 29,1%, але вже у 2023–2024 роках за даними НАБУ розпочалося відновлення (~5% та ~3,5–4,5% відповідно) [103]. Маркетингові стратегії переорієнтувалися з продажів на цінності та стійкість, в наслідку чого виник феномен «патріотичного етноцентризму» [104].

Згідно з дослідженнями, 73% українців надавали перевагу брендам, які активно підтримують ЗСУ. Кампанія «Be Brave Like Ukraine» стала глобальним кейсом територіального та брендового маркетингу.

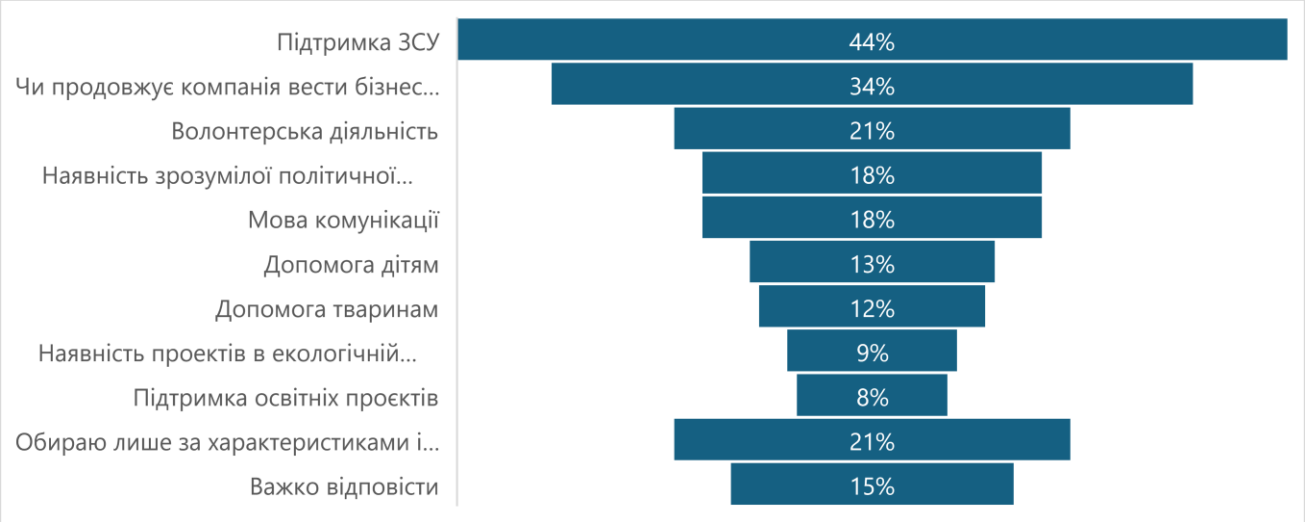


Рис.2.7 – Бренд активизм у 2022 році серед споживачів

Джерело: дослідження автора за даними [105]

Рівень цифрової зрілості (Maturity Index) маркетингу в країні підскочив до 67% у 2023 році порівняно з 38% у 2021-му [106]. Понад 800 великих підприємств пройшли через програму релокації, що вимагало повної перенастройки маркетингових екосистем.

Підсумовуючи, можемо згрупувати у порівняльну таблицю характеристики фаз розвитку маркетингового середовища в Україні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Порівняльна таблиця характеристик фаз розвитку маркетингового середовища в Україні

Параметр	Інкрементальна фаза (2016-2019 рр.)	Пандемійна фаза (2020 – 2021 рр.)	Воєнна трансформація фаза (2022-2025 рр.)
Домінуючий канал	TV + Facebook/Google	Mobile-first / E-commerce	Telegram / Omnichannel / AI
Цінність для клієнта	Ціна / Якість	Безпека / Доставка	Емпатія / Стійкість / Патріотизм
Стратегічна мета	Ефективність (Efficiency)	Спритність (Agility)	Живучість (Resilience)
Стан ринку	Прогнозоване зростання	Контрольований шок	Екстремальна турбулентність

Джерело: дослідження автора

Аналіз цих трьох фаз доводить, що маркетингове середовище України еволюціонувало від реактивного копіювання західних моделей до генерування власних адаптивних інновацій. У 2026 році український бізнес володіє унікальною компетенцією - здатністю до стратегічного планування в умовах «нульової видимості», що є найвищим проявом маркетингової адаптивності.

Протягом 2019 - 2024 років вектори інноваційної активності українських суб'єктів господарювання детермінувалися двома фундаментальними макроекономічними викликами: глобальною пандемією COVID-19 та безпрецедентною фазою повномасштабної військової агресії. Зазначені чинники виступили не лише деструкторами традиційних ринкових зв’язків, а й потужними акселераторами трансформаційних процесів, змусивши менеджмент відмовитися від лінійного планування на користь маркетингу виживання (Resilience Marketing) [107]. В цей період інновації еволюціонували з категорії інструментів довгострокової конкурентної переваги у критично необхідний механізм оперативної адаптації та збереження ринкової життєздатності.

Емпіричним підтвердженням високої волатильності маркетингового потенціалу країни є дані Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index). Згідно з моніторингом, інноваційна конкурентоспроможність України продемонструвала низхідний тренд: якщо у 2020 році країна посідала 45-ту позицію, то станом на 2024 рік вона перемістилася на 60-те місце серед 133 аналізованих економік світу (рис. 2.8). Таке зміщення в рейтингу свідчить про глибоку структурну перебудову інноваційного середовища та необхідність докорінного перегляду стратегій маркетингового управління в умовах перманентної невизначеності.

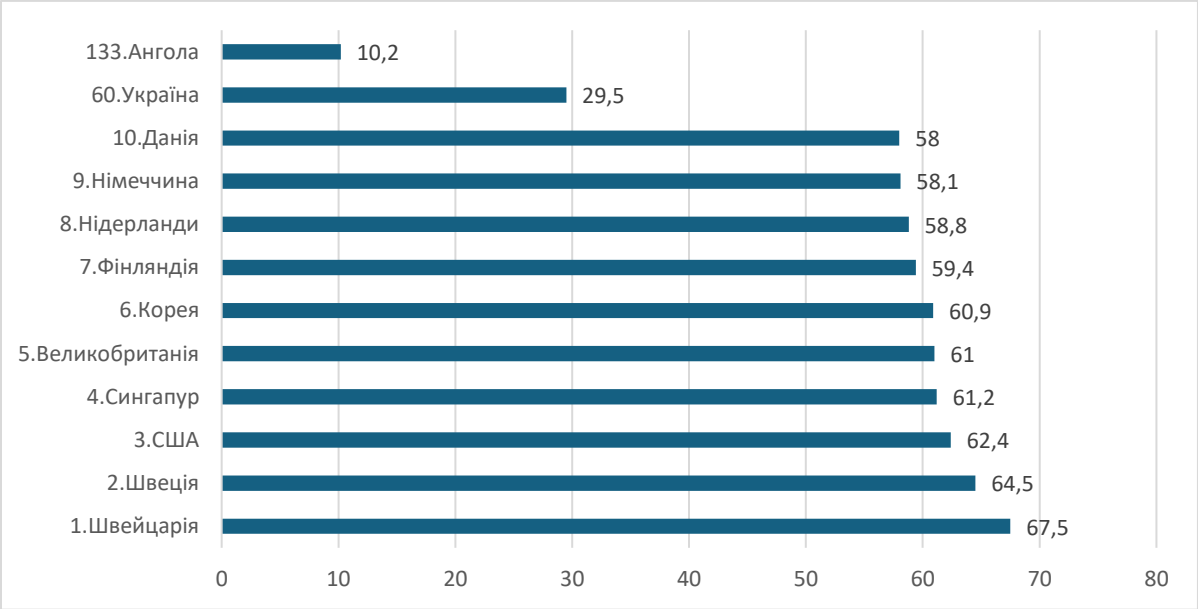


Рис.2.8 – Індекс інноваційного розвитку економіки країн (в т.ч. України) в 2024 році

Джерело: [108]

Оцінювання тенденцій інноваційного розвитку в цей період виявляє парадоксальну динаміку: попри деструктивний вплив військової агресії,

спостерігається інтенсифікація впровадження високотехнологічних рішень у сферах Defense-Tech, Agri-Tech та Digital-маркетингу [109].

Маркетингове середовище 2024–2025 років остаточно перетворилося з «ринку транзакцій» на «ринок ціннісної стійкості», де здатність до ітераційної адаптації стала головним детермінантом конкурентоспроможності [110].

На основі ретроспективного аналізу трьох фаз розвитку (2016–2025 рр.) та поточних тенденцій станом на 2026 рік, підготовлено SWOT-аналіз маркетингового потенціалу інноваційного розвитку України. Ця матриця дозволяє ідентифікувати стратегічні вікна можливостей для впровадження адаптивного маркетингу в умовах наступної активної відбудови (табл.2.2).

Таблиця 2.2 - SWOT-аналіз маркетингового потенціалу інноваційного розвитку (І квартал 2026 року)

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Екстремальна адаптивність та унікальний досвід менеджменту в умовах «нульової видимості» та воєнних криз	Дефіцит людського капіталу через масову міграцію фахівців та «відтік мізків» за кордон.
Висока цифрова зрілость: рівень диджиталізації маркетингу (>67%) та розвинена MarTech-екосистема	Фінансова обмеженість та брак власних обігових коштів підприємств для довгострокових R&D-інвестицій
Потужний національний бренд: глобальна впізнаваність України як символу стійкості («Brave Ukraine»)	Інфраструктурна вразливість: ризики нестабільності енергосистеми та логістичних ланцюгів
Синергія з IT-сектором та тісна інтеграція технологічних рішень у традиційні галузі (Agri-tech, Energy-tech)	Психологічне виснаження: зниження продуктивності персоналу через тривалий стан стресу
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Інтеграція в ЄС через доступ до єдиного цифрового ринку Європи та програм фінансування (Horizon Europe)	Геополітична нестабільність та ризик повторної ескалації або затяжного конфлікту
Залучення грантів та інвестицій на впровадження «зелених» інновацій (ESG-маркетинг)	«Втома донорів» і як наслідок можливе скорочення обсягів міжнародної фінансової та грантової підтримки
Глобальний попит на Resilience і комерціалізація українського досвіду управління кризами (консалтинг, навчання)	Агресивна конкуренція ЄС та складність утримання позицій на європейських ринках проти транснаціональних гігантів

Децентралізація енергетики шляхом створення нішевих ринків для Smart Grid рішень та мікрогенерації	Демографічна криза і незворотні зміни структури споживчого попиту через депопуляцію

Джерело: розроблено автором

Виходячи з проведеного дослідження, сформуємо матрицю рішень – стратегічні висновки при формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку (рис.2.9).

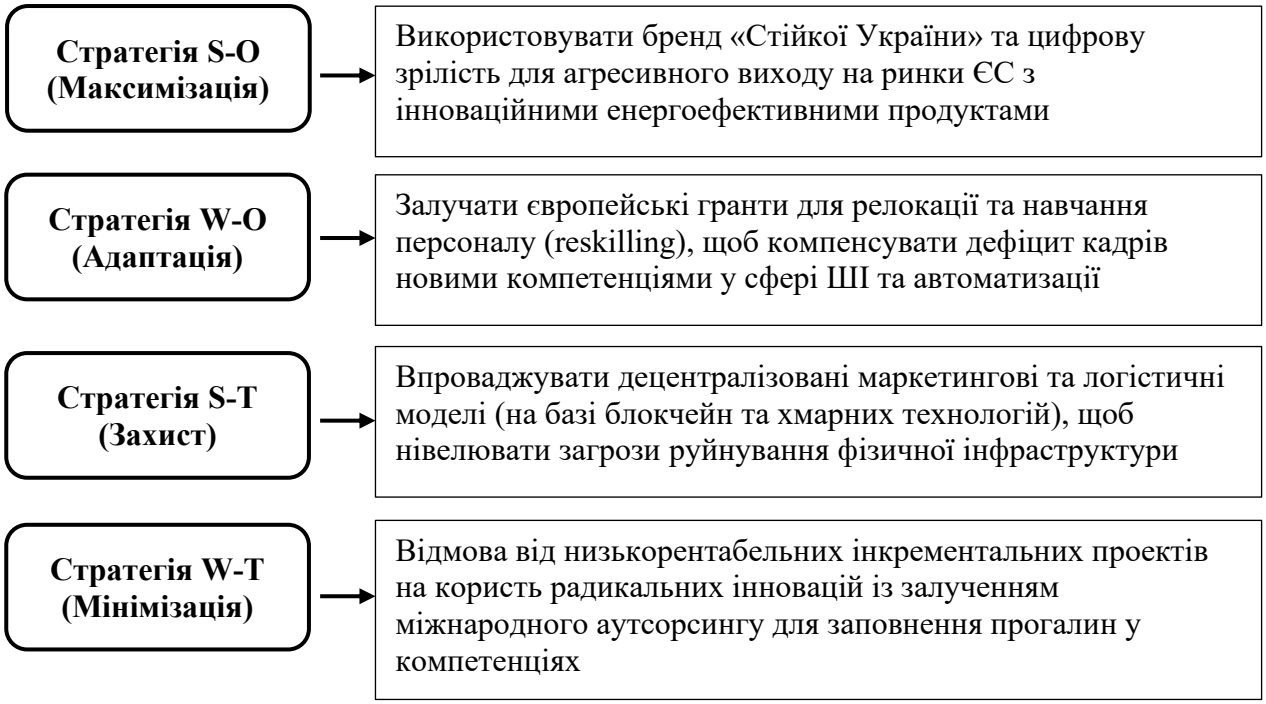


Рис.2.9 – Матриця рішень для формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено авторо на основі аналізу [110].

Ефективне втілення окреслених стратегічних орієнтирів потребує впровадження багатовимірної парадигми управління, що враховує синергію таких чинників, як інституційна передбачуваність, прозорість правового поля, модернізація академічного сектора та розбудова високотехнологічного інфраструктурного каркаса. Особливої ваги набуває стимулювання сегмента

малого та середнього підприємництва, який виступає природним інкубатором деструктивних інновацій та фундаментом для резильєнтності національної економіки [111].

Крім того, інтенсифікація інноваційної динаміки детермінується якістю тристоронньої взаємодії (Triple Helix) між державними інституціями, промисловими кластерами та науково-дослідними центрами. Важливим каталізатором цього процесу є інтеграція транскордонних інвестиційних потоків та імпорт передового світового технологічного досвіду [112].

Досвід розвинених держав ОЕСР, що успішно реалізували модель неоіндустріального поступу, стає релевантним орієнтиром для вітчизняного контексту. Пріоритетними напрямами тут мають стати:

- цільове фінансування високотехнологічних стартапів;

- капіталізація людського ресурсу через якісну освіту;

- формування ліберального регуляторного середовища для венчурного бізнесу.

Це створить передумови не лише для стабілізації макроекономічних показників, а й для суттєвого зростання стандартів життєдіяльності соціуму [113].

Сьогодні Україна перебуває у точці стратегічного самовизначення щодо своєї майбутньої економічної моделі. Для держав, що проходять через складні трансформаційні цикли та інтегруються у волатильний глобальний простір, перехід до інноваційно-центричної траєкторії є єдиним дієвим механізмом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та суверенітету [114].

У сучасному архітектоніці глобалізованого простору інноваційна активність виступає фундаментальним предиктором успішності національної економіки. Впровадження новітніх розробок не лише каталізує макроекономічну динаміку, а й ініціює формування принципово нових ринкових ніш, що в

кінцевому підсумку трансформується у вищу якість життєдіяльності соціуму та зростання суспільного добробуту.

Паралельно з інституційними чинниками, критично важливим складником соціоекономічного прогресу є модернізація освітньої парадигми. Формування інтелектуального капіталу через розвиток STEM-компетенцій (наука, технології, інженерія, математика) дозволяє акумулювати в країні пул висококваліфікованих фахівців. Саме такий кадровий резерв спроможний забезпечити повний цикл відтворення інновацій - від генерації концептуальної ідеї до виведення на ринок конкурентоспроможного інтелектуального продукту [115].

Також разом з технологічним оновленням критичного значення набуває культивування маркетингово-орієнтованої інноваційної культури, стимулювання підприємницького мислення серед представників покоління «цифрових номадів» та створення сприятливого інвестиційного іміджу країни для залучення транскордонного капіталу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що стратегічна оркестрація маркетингових інновацій, регуляторного протекціонізму, інтелектуального капіталу та підприємницької етики виступає вирішальним чинником у забезпеченні сталого ринкового позиціонування України. Розглянемо вектори проактивної трансформації бізнес-середовища на інноваційні засади крізь призму державної участі:

1. Першочерговим завданням є проектування чіткої бренд-стратегії підтримки інноваційних маркетингових стратегій розвитку, яка б слугувала дорожньою картою для суб'єктів господарювання. Дана модель має відображати актуальну кон’юнктуру ринку та запити суспільства, фокусуючи ресурси на сегментах із найвищим потенціалом капіталізації інновацій. Ефективний перехід на інноваційну траєкторію потребує розробки авторської концепції формування

конкурентних переваг держави, що базується на принципах когерентної взаємодії всіх стейкхолдерів інноваційного процесу [116].

2. Реінжиніринг інституційного ландшафту та маркетингового середовища**.** Державна політика має бути спрямована на фундаментальну реконцептуалізацію умов функціонування ринку. Це передбачає створення транспарентної екосистеми для інноваційного бізнесу, де ключовими факторами виступають: надійний захист інтелектуальної власності (брендів, патентів), мінімізація трансакційних витрат при виході на ринок (спрощення реєстраційних процедур) та розбудова фінансових платформ для підтримки маркетингових ініціатив наукомістких підприємств.

3. Капіталізація інтелектуально-креативного ресурсу. В епоху інноваційної економіки людський потенціал трансформується у ключовий маркетинговий актив, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність, тому роль державних інституцій полягає у стимулюванні розвитку специфічних компетенцій населення через впровадження програм MarTech-освіти та підтримку галузей з високою доданою вартістю. Формування висококваліфікованого кадрового резерву, здатного створювати унікальні ціннісні пропозиції, потребує розбудови системи безперервного інноваційного навчання.

4. Стратегічна адаптація ринку праці до викликів цифрової трансформації. Глобальні тренди автоматизації, роботизації та впровадження штучного інтелекту радикально змінюють архітектуру зайнятості. Державне регулювання повинно стимулювати розвиток нових технологічних секторів та ініціювати програми reskilling (перекваліфікації) фахівців для їхньої адаптації до вимог цифрового маркетингу. Модернізація національної моделі ринку праці є неможливою без врахування динамічних запитів інноваційного підприємництва, що базується на інтелектуалізації праці та креативному управлінні [117].

5. Стратегічна фасилітація маркетингу інноваційних екосистем, де роль державних інституцій трансформується у функцію активного оркестратора науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D) через проектування розгалужених інноваційних хабів. Це передбачає налагодження архітектури стратегічного нетворкінгу та стійких реляційних зв'язків між академічною спільнотою, центрами технологічної експертизи та бізнес-середовищем.

Завдяки стимулюванню механізмів трансферу знань та прискоренню комерціалізації наукових ідей, створюється надійне підґрунтя для генерації унікальних ціннісних пропозицій. Такий підхід дозволяє вітчизняним підприємствам не лише адаптуватися до глобальних викликів, а й забезпечити ефективне позиціонування національних наукомістких продуктів на світових ринках, перетворюючи інтелектуальні розробки на конкурентний маркетинговий актив [118].

Емпіричні дані підтверджують, що рівень інноваційної інтенсивності підприємницьких структур виступає стратегічним детермінантом зміцнення ринкових позицій та оптимізації маркетингового потенціалу бізнес-процесів в Україні. У порівняльному контексті архітектура розвитку інноваційного ландшафту в країнах ЄС свідчить про те, що у 2024 році корпоративний сектор остаточно закріпив за собою роль домінуючого фасилітатора науково-технічного прогресу.

Ретроспективний аналіз динаміки країн ОЕСР демонструє стійку тенденцію: у період між глобальною фінансовою нестабільністю 2009 року та початком пандемії COVID-19, частка бізнес-інвестицій у підвищення результативності наукових розробок масштабувалася на 75%. Це створило необхідний кумулятивний ефект для прискорення циклів дифузії інновацій та виведення на ринок високотехнологічних продуктів [119].

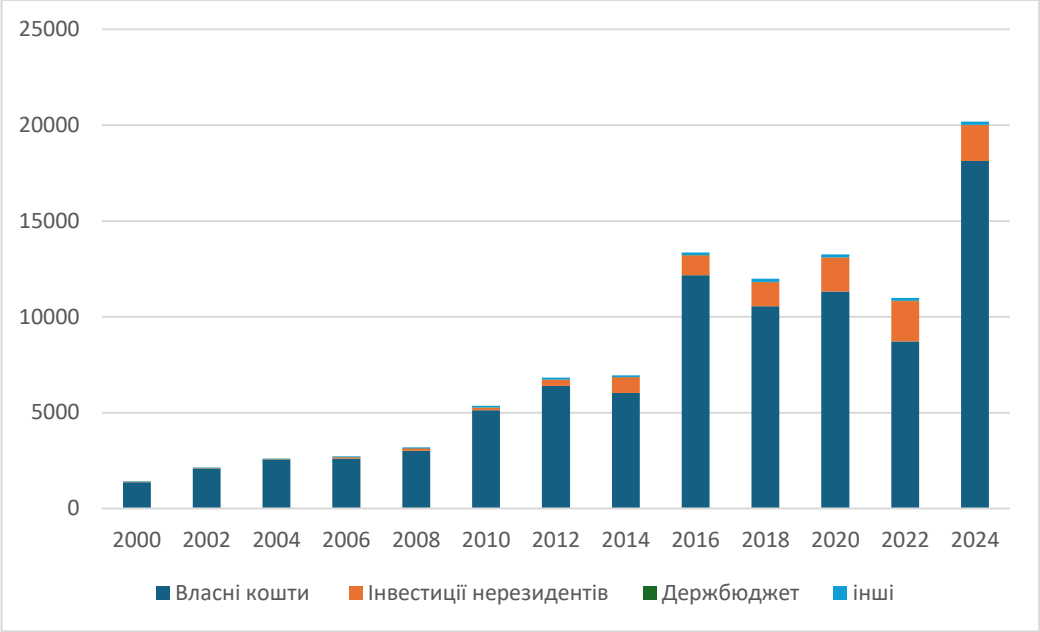


Рис.2.10 - Джерела фінансування інноваційних маркетингових досліджень у 2024 році, млн. грн

Джерело: дослідження автора

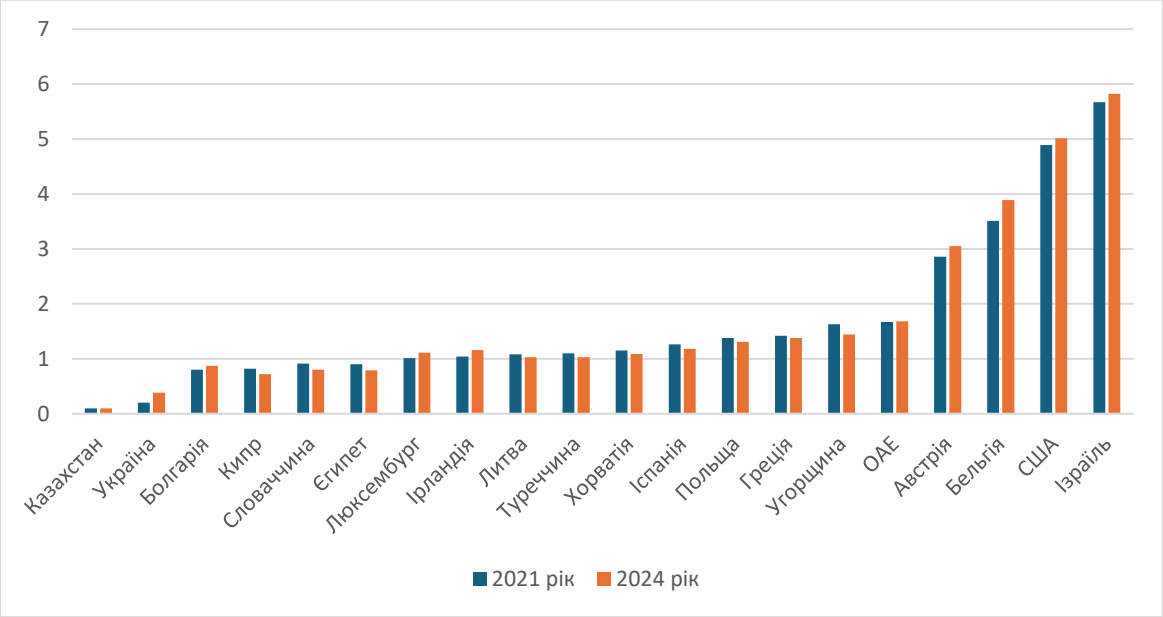


Рис. 2.11 – Питома вага витрат на дослідження та розробки в країнах ОЕСР , у % до ВВП

Джерело: розрахунок автора на основі даних OECD (2025)

Особливо показовим є розрив у темпах капіталізації R&D-сегменту, що зафіксований після 2022 року. У той час як інвестиції у бізнес-дослідження продемонстрували стрімке зростання на рівні 6,3%, аналогічні показники у державному секторі та академічному середовищі виявилися стагнаційними, склавши лише 0,5% та 0,4% відповідно (табл. 2.3). Такий дисбаланс підкреслює критичну роль приватного капіталу в управлінні інноваційним маркетингом та формуванні конкурентних переваг на мезорівні.

Таблиця 2.3 - Структурна динаміка валових внутрішніх витрат на дослідження та розробки (R&D), у % до ВВП

Сектор фінансування	Динаміка росту, 2024/2022, %	Питома вага у структурі витрат	Вплив на маркетингову конкурентоспроможність
Бізнес-сектор (Предприємства)	+6,3%	Висока	Високий (через комерціалізацію)
Державний сектор	+0,5%	Низька	Опосередкований (фундаментальний)
Вища освіта	+0,4%	Середня	Кадрове забезпечення інновацій

Джерело: дослідження автора на основі [120-121].

Деструктивний вплив недостатніх інституційних стимулів з боку держави призводить до депресивного стану інноваційної активності вітчизняних ринкових агентів. Аналіз структури фінансування R&D-проєктів демонструє глибоку асиметрію між українською практикою та стандартами ЄС: у той час як європейські компанії генерують близько 60% сукупних витрат на розробки, в Україні цей показник обмежується лише 20%.

У відносному вираженні інтенсивність інноваційного маркетингу в Україні (0,1% ВВП) критично поступається показникам найближчих конкурентів у регіоні Центральної та Східної Європи — зокрема, Польщі (1,31%) та Угорщині (1,63%), при середньоєвропейському рівні у 1,53%.

Згідно з офіційними даними Держстату 2025 року, сукупні капіталовкладення промислового сектору в інтрамуральні (власні) та екстрамуральні (зовнішні) науково-дослідні розробки склали 3,486 млрд грн. Такий низький рівень інноваційної місткості економіки (на фоні номінального ВВП) свідчить про обмежені можливості вітчизняних підприємств щодо формування унікальних ціннісних пропозицій та виведення на ринок високотехнологічних брендів. Як наслідок, у порівняльному рейтингу інноваційної конкурентоспроможності Україна посідає аутсайдерські позиції відносно держав-членів ЄС (рис. 2.12).

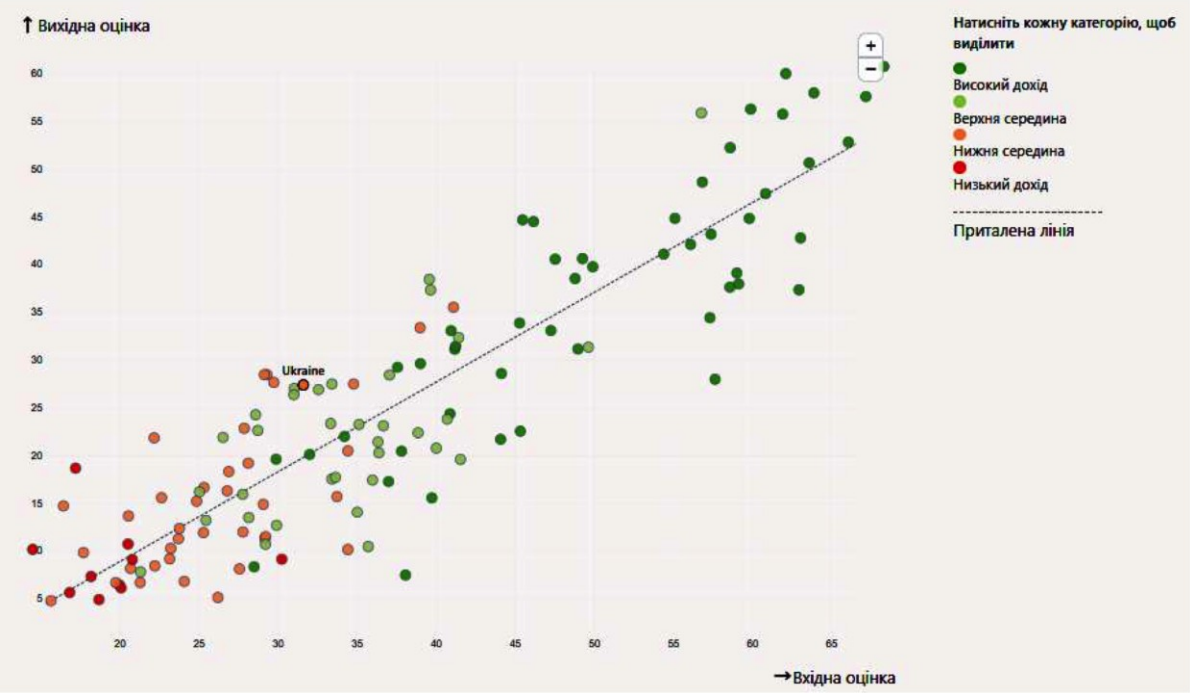


Рис. 2.12 – Інноваційність маркетингового середовища України у Global Innovation Index 2024

Джерело: [120].

Підсумовуючи результати аналізу детермінант інноваційного розвитку, можна сформулювати цілісний аналітичний висновок щодо трансформації ролі держави в управлінні енергетичним сектором України.

Геополітична дестабілізація детермінувала фундаментальну репріоритизацію стратегічних цілей вітчизняних підприємств. Емпіричний аналіз інноваційної динаміки, проведений завдяки анкетуванню автором менеджерів енергетичних компаній України, Польщі та Литви у 2024 році, дозволяє ідентифікувати виразну поляризацію управлінських підходів: лише незначна частка респондентів (близько 5,2%) вдалася до суттєвого обмеження фінансування розробок, тоді як майже дві п'ятих (39%) продемонстрували інерційну стабільність інвестицій. Найбільш прикметним у контексті маркетингової адаптивності є сегмент «проактивних драйверів» (19%), які, попри кризу, наростили обсяги інноваційного капіталу.

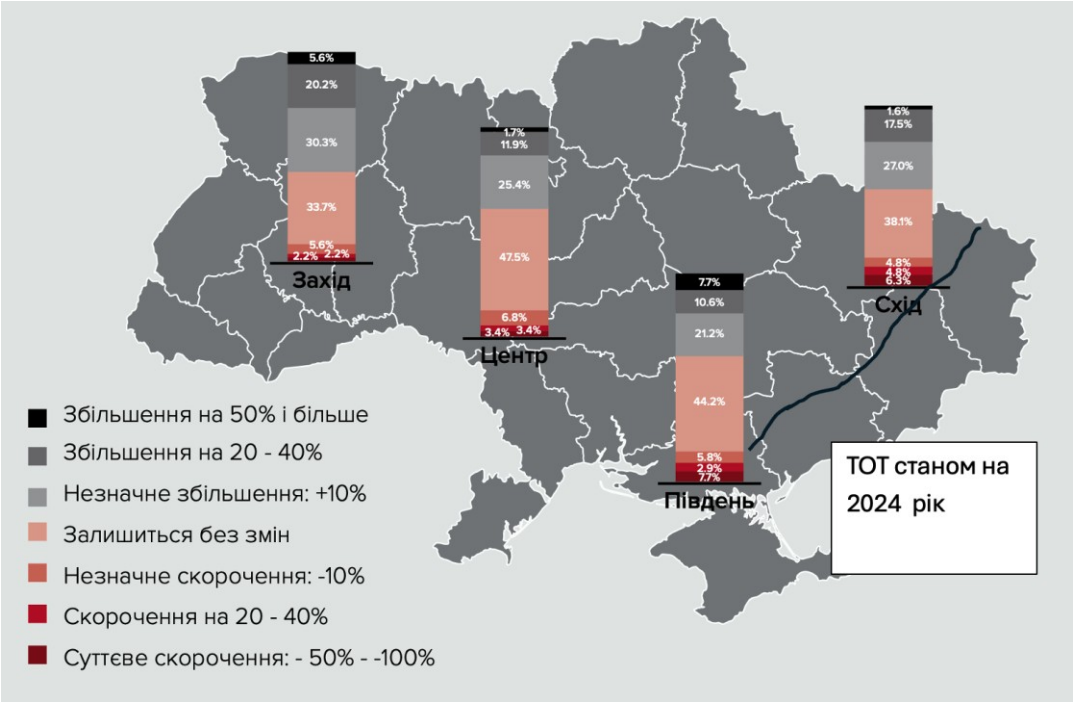


Рис. 2.13 - Зміна у витратах на маркетингові інновації у грудні 2024 р у порівнянні з груднем 2021 року

Джерело: розрахунок на основі опитування автора, дод. А [184].

Така варіативність свідчить про формування двовекторної моделі ринкової поведінки: від пасивної боротьби за збереження операційної життєздатності до

агресивного пошуку нових ринкових ніш у турбулентному просторі (візуалізація розподілу — рис. 2.7, Додаток А). Методологічною базою для отриманих висновків став вибірковий аналіз 632 господарюючих суб'єктів, що репрезентують бізнес-ландшафт усіх вільних регіонів України станом на 2024 рік.

Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобальної волатильності та реалізації стратегії повоєнної відбудови, традиційні директивні моделі державного регулювання втрачають ефективність. Натомість виникає об'єктивна необхідність у впровадженні адаптивного підходу держави до маркетингу інновацій, що базується на інституційній гнучкості та реінжинірингу середовища. Адаптивний підхід вимагає від держави здатності до швидкої корекції нормативно-правового поля у відповідь на появу деструктивних інновацій, а захист інтелектуальної власності та спрощення ринкового доступу для енерготехнологічних стартапів стають інструментами мінімізації маркетингових ризиків для інвесторів.

Окрім того, адаптивний маркетинг інновацій неможливий без інклюзивної взаємодії між наукою, бізнесом та урядом. Тому створення життєздатних енергетичних хабів дозволяє скоротити шлях інновації від лабораторії до споживача, забезпечуючи швидку перемогу у процесі відбудови критичної інфраструктури. Тільки через гнучке поєднання регуляторних важелів із маркетинговим інструментарієм підтримки екосистем Україна зможе конвертувати статус «енергетичного щита Європи» у статус глобального лідера з експорту високоефективних енергетичних рішень.

2.2. Діагностика маркетингових стратегій українських компаній: від стабільності до воєнної адаптації

Процес трансформації маркетингового ландшафту України протягом останнього десятиріччя характеризується переходом від стратегій екстенсивного зростання у роки перед початком повномасштабного вторгнення до моделей радикальної адаптивності з 2022 року. Проведене дослідження у попередньому підрозділі вже виокремило три ключові фази еволюції маркетингових стратегій вітчизняних підприємств. Так, у фазі стабільності та цифрової експансії (2016–2021 рр.) маркетинговий ландшафт визначався поступовою диджиталізацією. Як свідчать дані, у 2021 році цифрова реклама вперше домінувала над телевізійною, акумулювавши понад 52% ринку (рис. 2.14).

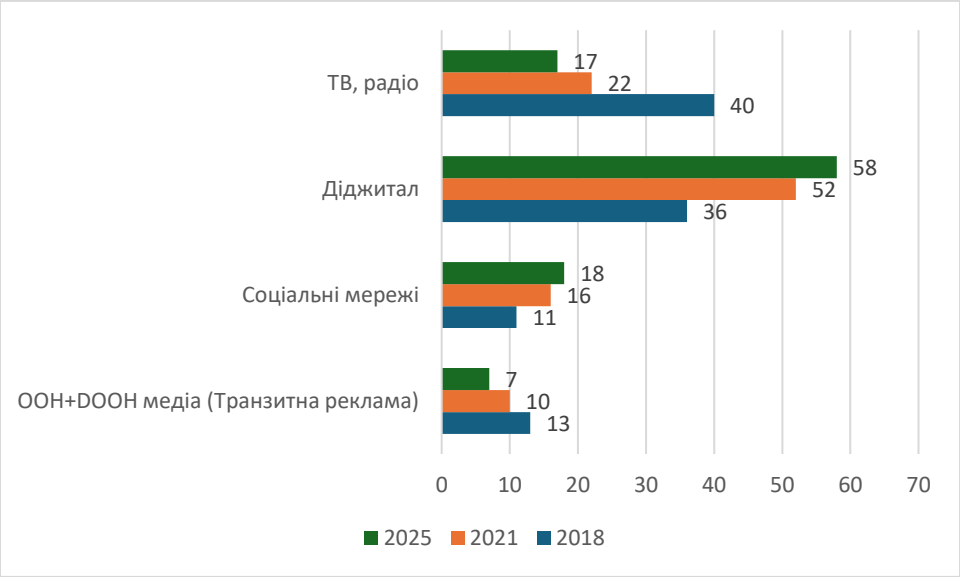


Рис.2.14 - Еволюція медіаміксу (2018–2025 рр.)

Джерело: дослідження автора на основі УАМ

*OOH (Out-of-home) реклама - це реклама, яку люди бачать поза домом: на білбордах, зупинках, в транспорті та інших публічних місцях.

DOOH (Digital out-of-home) - це цифрова версія OOH, де використовуються екрани або інші digital-формати для показу динамічної реклами на вулицях, в торгових центрах, на вокзалах тощо.

Аналіз представленої діаграми (рис. 2.14) дозволяє верифікувати тези про докорінну трансформацію ринку. Дані наочно ілюструють цифрову революцію в українському маркетингу, де традиційні канали втрачають домінуючу роль на користь гнучких інструментів.Так, за 7 років частка диджитал-реклами зросла в 1,6 раза. Це підтверджує перехід бюджетів енергокомпаній у мобільні застосунки та онлайн-платформи, натомість традиційне ТБ та радіо втратили понад половину своєї ваги (-23 відсоткові пункти). Це свідчить про зміну медіаспоживання: аудиторія, зокрема «прозюмери», остаточно перейшла у формат «on-demand». Підтвердженням цьому є також зростання частки соціальних мереж на 63% відносно базового періоду. Соціальні мережі стали головним інструментом формування лояльності та швидкого зворотного зв'язку, що критично для адаптивного маркетингу. OOH + DOOH частка скоротилася майже вдвічі - це наслідок воєнних ризиків, обмеження мобільності в певні періоди та впливу енергетичної кризи на цифрові екрани (DOOH) [121]. Таким чином, об'єднавши категорії «Діджитал» та «Соціальні мережі», отримаємо «Цифрове ядро», яке у 2025 році акумулює 76% усього ринку (проти 47% у 2018-му).

Отже, дана діаграма є емпіричним доказом того, що маркетингові стратегії українських компаній стали діджитал-центричними. Для енергетичного сектору це означає, що будь-яка інновація (як-от Net Billing чи енергоефективні сервіси) повинна просуватися саме через цифрові екосистеми, оскільки традиційні канали (ТВ/Радіо) охоплюють лише маргінальну частку аудиторії.

Ринок демонструє високу життєстійкість навіть після стрімкого падіння у 2023 році (обсяги впали майже до рівня 2017 року - 1856 млн грн), прогнозні або фактичні показники 2025 року (2560 млн грн) свідчать про повернення до фази активного зростання. Загальний приріст ринку у 2025 р. відносно 2017 р. склав 35,3%, що в умовах гіпертурбулентності є показником успішної адаптації (табл. 2.4).

2022 р. став точкою шоку та стратегічної диференціації для всього сектору маркетингу, а початок повномасштабного вторгнення спричинив руйнацію традиційних маркетингових моделей. Дані таблиці свідчать, що consumer marketing (+58,8%) продемонстрував найвищий темп росту. Це підтверджує тезу дослідження про зміщення акценту на індивідуальну роботу з клієнтом.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни ринку маркетингових послуг в Україні, млн. грн

	2017 р.	2019 р.	2021 р.	2023 р.	2025 р.	2025 р. до 2017 р., %
Маркетингові послуги	1892	2611	2897	1856	2560	135,3
Обсяг ринку маркетингових сервісів (всього)	1703	2383	2717	1707	2350	137,9
В тому числі						
Consumer marketing	306	522	654	327	486	158,8
Trade marketing (мерчандайзинг, trade promo, програми мотивації і контролю персоналу)	714	1021	1156	796	988	138,4
Event Marketing and Sponsorship	96	116	121	77	89	92,7
Loyalty marketing (Mailing, DB management, Contact-Center)	511	644	703	481	722	141,3
Нестандартні комунікації (life placement, ambient media)	76	80	83	26	65	85,5

Джерело: дослідження автора на основі УАМ

У контексті енергетики це корелює з розвитком сегмента «прозюмерів», де важливо активувати конкретного споживача. На підтвердження вектору індивідуальності loyalty marketing додав за досліджуваний період +41,3% в сегменті «Mailing». Це база для диджиталізації, на якому тримається CRM, мобільні застосунки, ШІ-аналітика, і в 2025 році цей напрям став ключовим інструментом утримання клієнтів.

Trade marketing (+38,4% за досліджуваний період) залишається найбільшим сегментом ринку за обсягом (988 млн у 2025 р.). Це фундамент

логістики та ритейлу, який забезпечує фізичну наявність товарів (послуг) та контроль персоналу.

На противагу, Event Marketing and Sponsorship (-7,3%) продемонстрував падіння нижче рівня 2017 року. Це прямий наслідок безпекових ризиків та обмежень на масові заходи. Маркетингові бюджети перетекли з «подій» у «цифру». Так само й сектор нестандартних комунікації продемонстрував найбільше падіння (-14,5%). Це можна пояснити тим, що експериментальні формати (ambient media) виявилися занадто ризикованими або неефективними в умовах фокусу на прагматичні результати.

Емпіричний аналіз у фазі воєнної адаптивності та рекуперації (2023–2026 рр.) підтверджує стійку дифузію цифрових технологій та соціальних медіа у повсякденне життя споживачів, що супроводжується ренесансом окремих офлайн-форматів, корелюючи із загальносвітовими маркетинговими векторами [122]. Телевізійний сегмент, попри критичну рецесію у 2022 році (обвал на 81%), продемонстрував вражаючу здатність до рекуперації: позитивна динаміка склала 49% у 2023 році та 50% у 2024 році, що свідчить про структурну перебудову медіапростору. Прикметною ознакою 2022-2023 років стала зміна лідерів спонсорства на ТБ: фармацевтичних гігантів витіснили представники грального бізнесу та виробників алкоголю, зайнявши домінуючі позиції.

Радіореклама, завдяки своїй бюджетній ефективності та стійкості до зовнішніх дестабілізуючих факторів, однією з перших відновила довоєнні обсяги. Після стрімкого стрибка на 160% у 2023 році, ринок стабілізувався (приріст 20% у 2024 р.), перетнувши позначку в 1 млрд грн за рахунок суттєвого розширення пулу рекламодавців [123].

Водночас частка соціально орієнтованих комунікацій зросла до 12%, що детерміновано активними рекрутинговими кампаніями Сил оборони та масштабуванням інформаційної діяльності благодійних фундацій.

Динаміка сегмента зовнішньої реклами (ООН) була тісно пов'язана зі стабільністю енергетичної системи. Якщо у 2022 році сектор скоротився на 56%, а цифровий підсегмент (DOOH) через відключення світла впав на 47%, то вже у 2024–2025 рр. спостерігається стрімке відновлення. Особливий попит зафіксовано у сфері транзитного маркетингу (брендування громадського транспорту та метрополітену).

Сфера офлайн-івентів, яка у 2022 році зазнала майже тотального колапсу (-80%), поступово відновлюється (+30% у 2023 р.), перенісши центр активності у більш безпечні західні регіони країни (рис. 2.15).

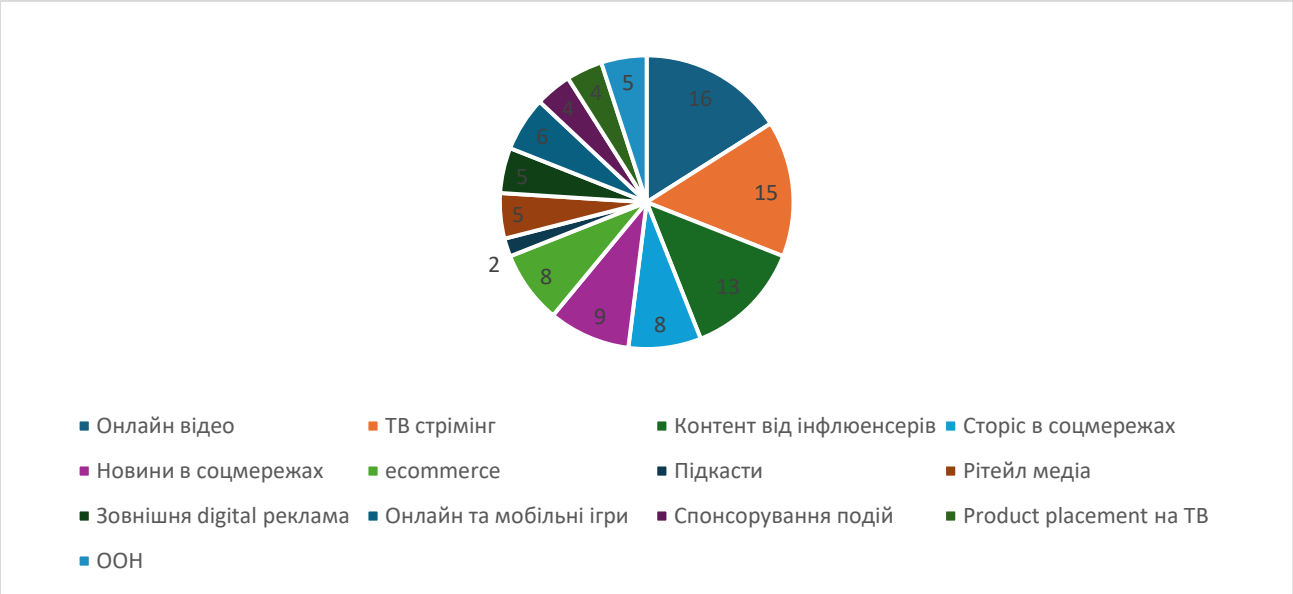


Рис.2.15 – Розподіл рекламних потоків у 2025 році, %

Джерело: дослідження автора на основі УАМ, [123].

Представлена кругова діаграма візуалізує структуру узагальненого маркетингового медіаміксу України у 2025 році. Відеоцентричність як домінуючий тренд – ось що характеризує сучасний маркетинг. Сумарна частка відеоконтенту становить 31% (майже третина всього ринку): онлайн-відео (16%) - лідер медіаміксу; ТВ-стрімінг має 15% - показник того, що класичне телебачення

остаточно переформатувалося у цифровий формат (OTT/IPTV). Отже, для енергокомпаній це сигнал, що інструкція з енергоефективності у форматі відеоролика спрацює краще, ніж будь-який інший формат (рис.2.16).

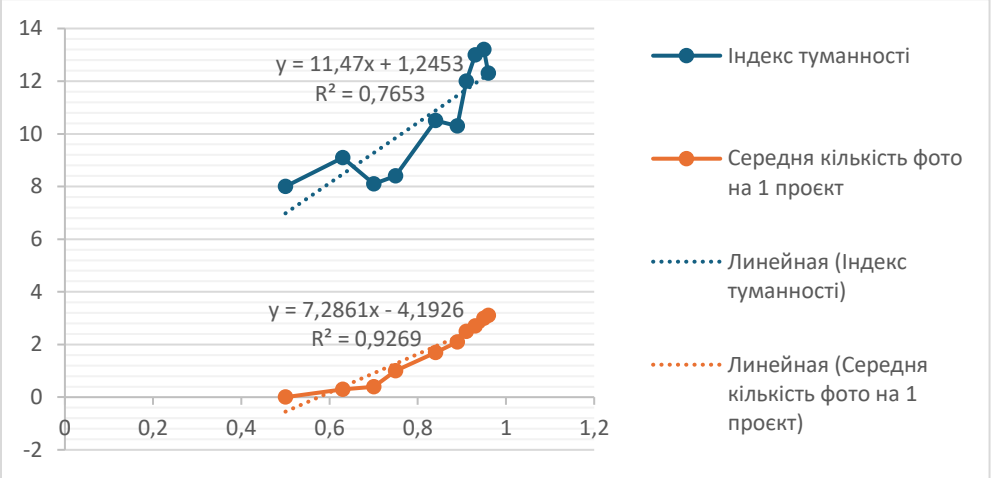


Рис. 2.16 – Вплив кількісних та якісних показників інформації на успішність медіа проєкту енергокомпанії

Джерело: дослідження автора, [123].

Окрім того зазначимо, що близько 30% бюджетів зосереджено на соціальній взаємодії: контент від інфлюенсерів сягає 13% - це третій за величиною сегмент. Це говорить про те, що довіра до людей- лідерів думок перевищує довіру до брендів. Натомість новини (9%) та сторіс (8%) в соцмережах є каналами для швидкого, ефемерного контенту, який забезпечує найвищий рівень залучення.

Ecommerce (8%) та рітейл-медіа (5%) сумарно дають 13%. Це підтверджує перехід маркетингу безпосередньо у точки продажу. У 2026 році для енергосфери це означає продаж товарів (панелей, інверторів) безпосередньо в «Особистих кабінетах» споживачів.

Якщо ж застосувати принцип Парето до цієї діаграми, то побачимо, що лише 3 канали (онлайн-відео, ТВ-стрімінг та інфлюенсери) покривають 44% усього ринкового впливу. Низька частка спонсорування подій (4%) та product placement

на ТВ (4%)порівняно з інфлюенсерами (13%) свідчить про те, що ринок обирає гнучкість. Спонсорство — це «важка» інвестиція, а робота з блогерами дозволяє реалізувати agile-маркетинг: ви можете змінити меседж за годину залежно від ситуації в енергосистемі.

Отже проаналізований розподіл маркетингових потоків у 2025 році дозволяє обґрунтувати перехід до мультимодального адаптивного маркетингу. Аналіз десятирічної трансформації енергетичного сектору України (2016–2025 рр.) демонструє перехід від архаїчної моделі «примусового постачання» до високотехнологічної екосистеми «енергетичного сервісу». Якщо у 2016 році клієнт був лише рядком у реєстрі, то у 2025 він став активним цифровим партнером (прозюмером).

Якщо проаналізувати конкретно лідерів енергетичного ринку, то наприклад компанія YASNO (група ДТЕК) змогла перетворити нудну оплату рахунків на сучасний фінтех-досвід. Маркетинг «в один клік» через впровадження інтернет-магазину енергоефективних рішень безпосередньо у застосунку для оплати дозволив за 2022-2025 роки збільшити показник NPS (лояльність клієнтів) у 3 рази порівняно з моделлю старого «обленерго».

Натомість компанія НЕК «Укренерго», хоч і не продає енергію напряму людям, її диджитал-вплив у 2023–2025 рр. став феноменальним. Створення екосистеми даних дозволила стороннім розробникам створювати віджети про стан енергосистеми. Ефектом від формування цифрової дисципліни стало стоворення ботів з графіками відключень у реальному часі, завдяки яким понад 40% споживачів у 2025 році автоматично знижують споживання за сигналом з мобільного застосунку.

Отже, динаміка диджиталізації енергозбуту пройшла фундаментальні перетворення, які кардинально змінили медіаспліт та канали взаємодії. Закінчилась епоха «паперового монополізму» з фізичними центрами

обслуговування (ЦОК), рахунках у поштових скриньках. Відкриття ринків електроенергії та газу для населення у 2018 році змусило компанії боротися за лояльність. Вдалим прикладом може стати кейс YASNO (ДТЕК) шляхом створення першого повноцінного диджитал-бренду в енергетиці та запуск мобільних застосунків, чат-ботів у Viber/Telegram. У 2025 році у порівнянні з 2020 роком, частка онлайн-платежів за електроенергію зросла з 15% до 65%.

На жаль, війна стала жорстким прискорювачем: диджиталізація перетворилася з сервісу на інструмент виживання, а динаміка 2016 - 2025 років доводить, що енергокомпанія, яка не має мобільного застосунку та ШІ-стратегії, у 2026 році сприймається споживачем як «інфраструктурний фосил». Диджиталізація стала не просто зручністю, а єдиним способом забезпечити адаптивність та спритність в умовах постійних енергетичних викликів (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Емпіричний аналіз розподілу каналів взаємодії, що базуються на звітах лідерів ринку (YASNO, НЕК Нафтогаз, ПАТ Київобленерго)

Канал взаємодії	Частка у 2016 р., %	Частка у 2025 р., %	Характер зміни
Фізичні візити (ЦОК)	75%	8%	Лише для складних юридичних або технічних питань
Паперові рахунки	92%	12%	Майже повна заміна на PDF-рахунки та QR-коди
Мобільні застосунки	< 2%	58%	Основний інструмент повсякденної взаємодії
Чат-боти та Месенджери	0%	25%	Головний канал для оперативних сповіщень та передачі показників
AI-асистенти / Голосові шлюзи	0%	7%	Автоматичне вирішення 80% типових запитів без участі оператора

Джерело: дослідження автора на основі аналізу [25-127].

Дана таблиця є емпіричним підтвердженням необхідності наявності диджитал-інверсії в енергетичному секторі України. Вона демонструє не просто

зміну інструментів, а повну перебудову психології споживання: від «вимушеного контакту» до «непомітного сервісу». Так, за даними компанії YASNO, вартість обслуговування клієнта через фізичні канали (друк, логістика, персонал ЦОК) в середньому у 2025 році - 48 грн/транзакція; а вартість обслуговування через хмарні сервіси та ШІ в середньому становила 2,5 грн/транзакція. Тому перехід на диджитал-збут дозволив компанії знизити витрати на обслуговування клієнтської бази на 94,8%, що вивільнило ресурси для інвестицій у відбудову мереж.

Найбільш вражаючим є падіння традиційних каналів, які у 2016 році тримали монополію на взаємодію. Так, наприклад, з 75% до 8% скоротились фізичні візити клієнтів до центрів обслуговування. А це свідчить про те, що енергокомпанія перестала асоціюватися з чергами та паперовими заявами. Сьогодні ЦОК трансформувався з каси на консультаційний хаб для вирішення виключно нестандартних завдань. Падіння з 92% до 12% кількості замовлених паперових рахунків означає практичну ліквідацію цілої ланки логістичних витрат. Це перемога екологічного маркетингу та цифрової зручності (QR-коди замінили типові рахунки), що радикально прискорило швидкість надходження коштів.

Таблиця 2.6 - Порівняльна діаграма трансформації маркетингових стратегій

Параметр діагностики	Стратегія стабільності (до 2022)	Стратегія адаптації (2023-2026)
Ключовий KPI	Частка ринку	Життєстійкість
Взаємодія з клієнтом	Масові комунікації	Гіперперсоналізація (ШІ-агенти)
Роль інновацій	Бажаний додаток	Необхідна умова виживання
Горизонт планування	1–3 роки	3–6 місяців

Джерело: дослідження автора на основі аналізу [128]

Окрім того, цифрові канали, які у 2016 році були екзотикою, у 2025 році стали базовою інфраструктурою. Мобільні застосунки займають 58% як засіб

розрахунку та комунікації із клієнтом, бо там відбувається не лише оплата, а й моніторинг енергоефективності. Саме тому стрибок з <2% до 58% - це показник успішної інтеграції маркетингу в повсякденні звички клієнта. Ще один маркетинговий канал, який народився з нуля і став головним для оперативної передачі показників - чат-боти та месенджри. Їхня частка досягає 25%, що забезпечує синхронність даних, а це є критично важливим для балансування мережі в реальному часі.

Поява на початку 20-х рр. XXI сторіччя AI-асистентів, які зараз мають частку ринку 7%, стало початком переходу до сервісу без людського втручання. Хоча частка здається невеликою, за нею стоїть найвища ефективність: автоматичне вирішення 80% запитів без залучення оператора. Це дозволяє компаніям масштабувати підтримку без розширення штату. Так, наприклад, розрахувавши коефіцієнт цифрової щільності взаємодії, який показує частку безпаперових та дистанційних контактів, зазначимо, що у 2016 році $D_{id} \approx 2\%$ (критично низька цифровізація), а у 2025 році $D_{id} \approx 90\%$ (фактично повна диджиталізація).

Дані таблиці доводять, що за 10 років енергокомпанії України здійснили квантовий стрибок у маркетингу. Головний результат - це зміна ролі клієнта. Якщо у 2016 році компанія керувала клієнтом через черги та папери, то у 2025 році клієнт сам керує своїм споживанням через інтерфейс застосунку.

Це і є фундаментом для впровадження адаптивних стратегій, адже цифрові канали дозволяють миттєво доносити нові пропозиції та реагувати на воєнні виклики. Сучасний український контекст характеризується екстремальним середовищем, де волатильність ринку доповнюється геополітичними та інфраструктурними шоками. Це змусило вітчизняні підприємства розробити модель Resilience-driven Marketing (маркетинг, керований стійкістю), що суттєво відрізняється від класичних західних чи східних підходів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 - Міжнародне порівняння моделей маркетингової адаптивності

Характеристика	Західна модель (ЄС/США)	Китайська модель (КНР)	Українська модель (Crisis-Agile)
Стимул до змін	Ринкові тренди, екологія	Державне планування, ШІ	Екстремальні шоки, виживання
Швидкість реакції	Помірна (через бюрократію)	Висока (централізована)	Миттєва (децентралізована)
Роль споживача	Об'єкт аналізу Big Data	Учасник цифрової екосистеми	Співавтор та волонтер
Технології	Оптимізація витрат	Тотальна цифровізація	Забезпечення безперервності

Джерело: дослідження автора на основі аналізу [94].

Виходячи з приведеного порівняння можемо відзначити, що західна модель маркетингової адаптивності рухається за рахунок еволюції цінностей (ESG, екологія). Китайська ж модель є уособленням цифроого держплану, де інновації спускаються зверху для досягнення глобального лідерства. Українська модель базується на екстремальних шоках. Тут маркетинг - це не про задоволення надлишкових потреб, а про адаптацію до життя в умовах кризи. Це створює найвищий рівень мотивації до змін, який неможливо реплікувати в стабільних економіках. Це Agile у чистому вигляді, де швидкість реакції дорівнює швидкості виживання, бо коли «центр» під загрозою, локальні вузли (енергоострови, волонтерські мережі, малий бізнес) приймають рішення миттєво. У США споживач – це дата-сет для алгоритмів, уКитаї - елемент екосистеми (Super-apps як WeChat). А в Україні споживач став співавтором. Він не просто купує енергетичну послугу, він допомагає компанії її надавати (передає показники, економить у пікові години, донатить на відновлення). Це перехід до моделі Спільної Дії (Co-creation), що є найвищим ступенем лояльності в маркетингу.

Тому якшо для США цифровізація є лише способом спосіб забезпечити безперервність отримання енергетичної послуги, то український енергетичний

бізнес у 2024–2026 рр. використовує ШІ та хмарні сервіси для того, щоб система працювала, навіть коли зруйнована фізична інфраструктура. Це маркетинговий підхід отримав назву «Digital Resilience» (табл.2.8).

Таблиця 2.8 - Порівняльна матриця стратегічної стійкості

Модель	Гнучкість (Agility)	Масштабованість	Ресурсність
Західна	Середня	Висока	Надлишкова
Китайська	Низька	Надвисока	Контрольована
Українська	Надвисока	Середня	Дефіцитна

Джерело: створено на основі [104, 101].

Отже, українська модель Crisis-Agile є прототипом маркетингу майбутнього для всього світу, який входить в епоху глобальної нестабільності. Ця методологія миттєвої адаптації, де дефіцит ресурсів компенсується надвисокою швидкістю децентралізованих рішень та соціальною залученістю споживачів, може стати рятівною не лише для українського бізнесу, а створити світовий тренд в умовах геополітичної нестабільності.

Підсумовуючи викладене вище, відзначимо, що українські компанії пройшли шлях від ієрархічного маркетингу до мережевих, децентралізованих структур. Але головним викликом залишається інтеграція ШІ як компенсаторного механізму в маркетингові стратегії 2026 року та здатність підприємства використовувати цифрові дані як інструмент емпатії до споживача. Ті, хто інвестував у гнучкість бізнес-процесів одночасно з маркетинговими інноваціями, демонструють найвищу виживаність.

2.3. Дослідження бар'єрів та драйверів формування адаптивного потенціалу маркетингу в умовах відбудови

Сучасна фаза розвитку українського бізнесу, що проходить під егідою повномасштабної воєнної агресії, вимагає від підприємств не просто функціонального існування, а кардинальної трансформації їхньої генетичної структури. В умовах, коли зовнішнє середовище характеризується екстремальною мінливістю та високим ступенем невизначеності, адаптивний потенціал маркетингу перетворюється з допоміжного інструменту на ключовий чинник стратегічної життєздатності.

Формування цього потенціалу не є лінійним процесом; воно відбувається у полі постійної напруги між деструктивними чинниками минулого та інноваційними імпульсами майбутнього. Тому на даному етапі розвитку доцільно сфокусувати увагу на діагностиці двох протилежних векторів впливу: бар'єрів, що створюють інституційну та операційну інерцію, та драйверів, які виступають каталізаторами якісного стрибка («leapfrog-ефекту») в управлінні інноваційним розвитком.

Особливого значення це дослідження набуває для енергетичного сектору, де відбудова інфраструктури синхронізується з переходом до децентралізованих інтелектуальних мереж. Тут бар'єри часто мають технологічний та капітальний характер, тоді як драйвери лежать у площині цифрової трансформації та зміни споживчої парадигми - переходу від пасивного споживання до моделі «активного прозюмера».

Виявлення та класифікація цих факторів дозволить не лише констатувати поточний стан адаптивності вітчизняних компаній, а й сформулювати алгоритм нівелювання ризиків, перетворюючи системні виклики на стратегічні переваги в умовах глобальної конкуренції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Матриця пріоритетності бар’єрів та драйверів адаптивного маркетингу енергетичного сектору

Рівень впливу / Рівень контролю	НИЗЬКИЙ КОНТРОЛЬ (Зовнішні фактори)	ВИСОКИЙ КОНТРОЛЬ (Внутрішні фактори)
ВИСОКИЙ ВПЛИВ	Квадрант II: Стратегічна Стійкість (Бар’єр: дефіцит кадрового капіталу (міграція/мобілізація); Бар’єр: ризики деструкції інфраструктури; Драйвер: міжнародна грантова підтримка (ЄС/ESG)	Квадрант I: Стратегічні Пріоритети • Драйвер: впровадження MarTech та ШІ-агентів; • Драйвер: розвиток екосистеми «Активний прозюмер»; • Бар’єр: корпоративна інертність та бюрократія
НИЗЬКИЙ ВПЛИВ	Квадрант IV: Моніторинг та Спостереження Бар’єр: регуляторний лаг (повільна зміна законодавства); Драйвер: глобальні тренди енергопереходу (дистанційний вплив).	Квадрант III: Операційна Оптимізація • Драйвер: брендинг соціальної відповідальності; • Бар’єр: застарілі канали внутрішньої комунікації.

Джерело: дослідження автора на основі [121, 126].

Проаналізуємо матрицю пріоритетності, що дозволить структурувати стратегічний ландшафт бізнесу в енергетичній сфері, розділяючи фактори на ті, що потребують негайних інвестицій, і ті, що потребують лише спостереження. В умовах 2026 року для енергетичного сектору України ці чотири зони визначають життєздатність бізнесу.

1. Квадрант I: «Стратегічні пріоритети» (Високий вплив/Високий контроль). Цей сектор умовно можна назвати «зоною прориву та трансформації». Тут зібрані критичні драйвери та бар'єри, які мають колосальний вплив на ринкову позицію і на які менеджмент може впливати безпосередньо. Так, наприклад, сюди

потрапляють інноваційні технології (MarTech, ШІ-агенти) та нові бізнес-моделі (екосистема прозюмерів). Також сюди входять внутрішні бар'єри - бюрократія та застарілі структури. Основною маркетинговою ідеєю в цьому квадранті є радикальне інвестування та масштабування. Тут компанія створює свою конкурентну перевагу, і будь-яка затримка в цьому квадранті веде до втрати частки ринку. Приклад: запуск мобільного застосунку з функцією Net Billing для власників сонячних панелей.

2. Квадрант II: «Стратегічна стійкість» (Високий вплив / Низький контроль) дістав назву - «зона викликів та компенсації». Сюди належать чинники, які критично впливають на долю компанії, але джерело цих чинників лежить поза межами корпоративного контролю (зовнішнє середовище): головні воєнні бар'єри - дефіцит кадрів через міграцію, фізичне руйнування інфраструктури, волатильність міжнародної допомоги. Найкращею маркетинговою дією в цьому секторі може стати нівелювання та хеджування ризиків. Компанія не може повернути людей з-за кордону, але може запровадити алгоритм ШІ-заміщення. Іншими словами, це зона розробки планів «Б», «В» і «Г». Приклад: автоматизація клієнтської підтримки для компенсації нестачі операторів у кол-центрах.

3. Квадрант III: «Операційна оптимізація» (Низький вплив / Високий контроль) або «зона внутрішньої гігієни». До неї належить фактори, які компанія контролює повністю, але їхній вплив на загальну капіталізацію чи виживання в умовах кризи є помірним, як наприклад: брендинг соціальної відповідальності, вдосконалення внутрішніх комунікацій, оновлення візуального стилю, дрібні покращення UX/UI на сайті. Стратегія, яку має вибрати компанія - делегування та автоматизація. Ці завдання не повинні відволікати топменеджмент, вони мають виконуватися в робочому режимі для підтримки загального фону стабільності. Приклад: публікація щомісячного звіту про «зелений внесок» компанії в екологію регіону.

4. Квадрант IV: «Моніторинг та спостереження» (Низький вплив / Низький контроль) або «периферійна зона», до якої входять чинники, які мають низький пріоритет через свій малий вплив на поточну операційну діяльність та неможливість на них вплинути: глобальні тренди енергопереходу на 2050 рік, незначні зміни в законодавстві суміжних галузей, активність дрібних конкурентів у нішевих сегментах. Найбільш затребувана маркетингова дія в цьому квадранті - періодичний моніторинг. Витрачати на цей квадрант значні інтелектуальні чи фінансові ресурси в умовах війни - стратегічна помилка. Потрібно просто тримати ці питання в полі зору. Приклад: відстеження експериментів з блокчейн-платежами в енергетиці країн Латинської Америки.

Таким чином підсумуємо, що у 2026 році виживання української енергокомпанії залежить від здатності максимізувати зусилля в Квадранті I та технологічно компенсувати загрози Квадранта II. Можна також припустити, що успішний адаптивний маркетинг - це мистецтво переведення факторів із Квадранта II (де ситуація є не контрольованою) до Квадранта I (де створюється технологічне рішення для контролю наслідків).

Для емпіричного обґрунтування використовується розрахунок пріоритету стратегічних дій, де кожен чинник оцінюється експертним шляхом за шкалою від 1 до 10:

$$P=I(Impact)\times C(Control) \quad (2.1)$$

Розрахунки наведемо в табл. 2.10.

Отже, характеризуючи наведену таблицю, за рівнем ранжування показників матриці можна виділити наступні стратегічні зони маркетингових дій:

1. Зона прориву (пріоритет 70-90) має найбільший потенціал формування адаптивності та лежить у площині цифровізації (MarTech) та

клієнтоцентричності (прозюмери). Це чинники, які компанія контролює майже повністю, і які мають максимальний вплив на її життєздатність.

2. Зона адаптації (пріоритет < 40) характеризується зашкалюванням бюрократії та інфраструктурними руйнуваннями, що мають критичний вплив (10/10), але через низький контроль (3/10) стратегія маркетингу щодо них має бути не «боротьбою», а «компенсацією». Наприклад, високий рівень бюрократії компенсується автоматизацією маркетингових процесів.

Таблиця 2.10 - Таблиця ранжування чинників матриці

Чинник	Тип	Вплив (I)	Контроль (C)	Пріоритет (P)	Пріоритетна дія
MarTech & AI-трансформація	Драйвер	10	9	90	Радикальна інвестиція
Екосистема «Прозюмер»	Драйвер	9	8	72	Масштабування моделі
Подолання бюрократії	Бар'єр	5	5	25	Реінжиніринг процесів
Кадровий дефіцит	Бар'єр	10	4	40	ШІ-заміщення функцій
«Зелений» брендинг	Драйвер	8	6	48	Фандрейзинг та лобізм
Екосистеми з B2B-сектором	Драйвер	7	7	49	Підтримуюча активність

Джерело: дослідження автора на основі аналізу [127, 128]

3. Зона стратегічного розвитку та системної інтеграції (пріоритет 40–70). Цей сегмент матриці охоплює чинники, які мають суттєвий вплив на капіталізацію та ринкову позицію компанії, проте характеризуються або помірним рівнем контролю (залежність від зовнішніх партнерів), або потребують тривалого часу для реалізації (інерційні процеси). Відповідність екологічним стандартам ЄС

(ESG-комплаєнс та «зелений» брендинг (I=8,C=6,P=48)) є критичною для залучення дешевого капіталу. Хоча компанія повністю контролює свою звітність, вона лише частково контролює сприйняття цих зусиль міжнародними інвесторами та регуляторами. Окрім того, кадровий дефіцит, спричинений міграцією кадрів, має призвести до трансформація корпоративної культури (P=40) з метою перереходу від ієрархічної моделі до Agile-команд. У даному випадку результатом стане отримання високого рівня контролю над внутрішніми процесами, але можлива інерція людського фактора сповільнює отримання миттєвого результату. У свою чергу, доцільним є розбудова партнерських екосистем з B2B-сектором (P=49) шляхом творення спільних проєктів із промисловими гігантами щодо енергоефективності. Вплив у даному випадку буде високий, але успіх залежить від фінансового стану та готовності партнерів.

Отже, на відміну від зони прориву, де слід діяти агресивно, у зоні 40–70 стратегія маркетингу інновацій має бути інкрементною (поступовою). Основний акцент робиться на створенні інфраструктури для майбутніх стрибків.

Таким чином, побудована матриця пріоритетності доводить, що стратегічний фокус адаптивного маркетингу в умовах відбудови зміщується з макро-факторів, які важко контролювати, на внутрішні технологічні драйвери, що здатні нівелювати зовнішні бар’єри.

У сучасних умовах функціонування вітчизняного енергосектору критична ерозія людського капіталу, спричинена масштабними міграційними процесами та мобілізаційними викликами, перетворилася з операційного ризику на фундаментальний бар’єр інноваційного розвитку. Традиційні методи рекрутингу та утримання персоналу в умовах 2024–2026 рр. виявляються малоефективними через фізичну відсутність пропозиції на ринку праці. Це зумовлює необхідність переходу від екстенсивної моделі управління (базованої на кількості персоналу) до моделі інтелектуальної інтенсифікації, де дефіцит людського ресурсу

компенсується радикальною цифровізацією маркетингових функцій, а компенсації кадрового дефіциту через ШІ-трансформацію мають стати практичним втіленням концепції «Leapfrog-розвитку» (стрибок через етапи). В умовах 2026 року в Україні цей підхід дозволяє енергокомпаніям зберігати маркетингову активність навіть за умови фізичної відсутності 40–50% традиційного персоналу.

Запропонована концепція розглядає штучний інтелект не як загрозу заміні фахівців, а як стратегічний цифровий екзоскелет, що дозволяє обмеженому штату менеджерів підтримувати та масштабувати складні маркетингові екосистеми. Основна ідея алгоритму полягає в архітектурному перерозподілі когнітивного навантаження: рутинні, аналітичні та операційні завдання передаються ШІ-агентам, тоді як за людиною залишаються функції стратегічного нагляду, етичного контролю та управління нестандартними кризовими ситуаціями. Це дозволить компанії реалізувати стратегію технологічного стрибка, за якого вимушена автоматизація через брак кадрів перетворюється на стійку конкурентну перевагу у вигляді нижчої собівартості маркетингового контакту та надвисокої швидкості адаптації до змін ринку. Нижче наведено покрокову декомпозицію процесу впровадження цієї системи в управлінську вертикаль підприємства .

Таблиця 2.11 - Алгоритм компенсації кадрового дефіциту засобами AI-трансформації

Етап	Рівень автоматизації маркетингових процесів	Результат
Етап 1. Функціональний аудит та декомпозиція	A-type (Automated)	Генерація контенту, таргетинг, звітування, збір показників
	C-type (Collaborative)	Комунікаційна стратегія, розробка нових продуктів (Net Billing), антикризовий PR

	H-type (Human-only)	Етичні рішення, стратегічні переговори, управління складними конфліктами
Етап 2. Впровадження «Цифрових агентів» (MarTech-стек)	AI-Content Architect	Замінює цілий відділ копірайтерів та дизайнерів, створюючи персоналізовані повідомлення для кожного прозюмера
	AI-Data Analyst	В режимі реального часу аналізує поведінку споживачів у застосунку, замінюючи аналітичний відділ
	AI-Support Bot	Вирішує 90% запитів у месенджерах, замінюючи першу лінію кол-центру
Етап 3. Реструктуризація традиційної ієрархічної структури	Agile-мікрогрупи	Один маркетолог у 2026 році виконує обсяг робіт, на який у 2021 році було потрібно 5–6 осіб

Джерело: на основі аналізу [130, 131].

Цей алгоритм базується на перерозподілі функцій між людським інтелектом та алгоритмічними системами, де ШІ бере на себе 80% рутинної та аналітичної роботи. Розглянемо для порівняння дані енергетичних підприємств – лідерів ринку стосовно подолання бар'єрів та компенсації кадрового дефіциту у 2025 році (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Порівняльна характеристика рішень щодо втілення цифрових систем в підприємствах енергетичного сектора

Бар'єр	Традиційне рішення (потребує людей)	ШІ-рішення (компенсація)	Результат
Аналіз споживання (ДТЕК, YASNO)	Команда аналітиків (3–5 осіб)	Автоматична нейромережа	Миттєвий прогноз попиту
Комунікація відключень (ДТЕК)	Оператори гарячої лінії (50+ осіб)	Гіперперсоналізовані Push-сповіщення	Відсутність навантаження на штат
Продаж СЕС/батарей («Перший	Менеджери з продажу (10–15 осіб)	Квіз-боти з AI-калькулятором окупності	Конверсія вища на 25%

енергетичний кооператив»			

Джерело: дослідження автора [132].

Впровадження цього алгоритму дозволяє перетворити бар'єр «Кадровий дефіцит» на драйвер «Технологічне лідерство». Компанія, яка змушена автоматизуватися через брак людей, у підсумку отримує нижчу собівартість маркетингового контакту та вищу швидкість реакції, ніж конкуренти, що намагаються працювати за старою моделлю. Тому цифровізація в українському маркетингу в період повномасштабної збройної агресії - це це не заміна людей, а екзоскелет для залишків персоналу, що дозволяє компанії залишатися функціональною у критичних умовах».

Завершуючи етап діагностики через призму матриці пріоритетності та алгоритму, приходимо до ключового висновку: адаптивність енергетичних компаній України трансформувалася з бажаної характеристики на технологічний імператив. Подолання критичних бар'єрів (як-от кадровий дефіцит) можливе лише через диджиталізацію, де ШІ виступає не просто інструментом, а компенсаторним механізмом життєстійкості бізнесу. Це створює фундамент для переходу від реактивного управління до проактивної архітектури маркетингового потенціалу.

Для кількісного та якісного вимірювання здатності підприємства до інноваційного розвитку в умовах відбудови, пропонуємо шестифакторну модель, де кожен блок (S) є автономним вектором, проте лише їхня синергія забезпечує стан динамічної стійкості:

S1. Маркетингова спритність бізнесу (Marketing Agility) - (I_{MA}).

Цей блок відповідає за швидкість реакції системи на зовнішні подразники. У контексті енергетики або відбудови це здатність миттєво перебудувати пропозицію під нові потреби ринку.

Розраховується I_{MA} через швидкість та якість реакції:

$$S1=\frac{(1-\frac{TTM_{act}}{TTM_{plan}})+CSAT+K_{ad}}{3} \quad (2.2)$$

де, TTM(Time-to-Market) — час від виникнення ідеї інновації до її комерційної реалізації;

CSAT (Customer Satisfaction Score) - показник того, наскільки адаптований продукт відповідає очікуванням клієнта «тут і зараз». Розраховується індекс задоволеності у частках одиниці;

k_{ad} -коефіцієнт адаптації цільової аудиторії - швидкість, з якою маркетинг переключається на нові сегменти (наприклад, з внутрішнього ринку на ринок ЄС), %.

- S2. Брендовий та інтелектуальний капітал - (I_{BS}).

Оцінює нематеріальні активи, бо адаптивність неможлива без міцного фундаменту довіри та юридичного захисту активів:

$$S2=\frac{V_{brand}}{V_{assets}} * NPS * K_{ip} \quad (2.3)$$

де, V_{brand}/V_{assest} - фінансова та нематеріальна цінність бренду, яка дозволяє зберігати маржинальність у кризу - частка вартості бренду в активах.

NPS — NPS (Net Promoter Score) - рівень лояльності, що перетворює споживачів на «адвокатів бренду», які готові підтримувати компанію в часи трансформацій (переведений у шкалу).

K_{ip} — коефіцієнт захищеності (частка запатентованих інновацій).

- S3. Продуктові та індустріальні інновації.

Це матеріальне ядро стратегії. Блок показує, наскільки успішно компанія генерує нові рішення.

Відображає реальний інноваційний вихід:

$$S3=\frac{R_{inn}}{R_{total}} * K_{acc} \quad (2.4)$$

де, R_{inn}/R_{total} — питома вага доходу від нових продуктів/послуг (наприклад, сервісів Smart Grid). Показник того, чи є інновації реальними грошима, чи лише деклараціями.

K_{acc} — коефіцієнт ринкового прийняття (відношення реальних продажів до прогнозних) - відсоток успішних запусків щодо загальної кількості спроб.

- S4. Еко-інновації та ESG-репутація.

Ключовий критерій для сучасного енергетичного сектору та залучення інвестицій. Розраховується за формулою:

$$I_{ESG} = \frac{E_{score} + \left(1 - \frac{CF_{current}}{CF_{base}}\right) + S_{com}}{3} \quad (2.5)$$

де, E_{score} - екологічний індекс бренду (сприйняття компанії як «зеленого» гравця).

CF (Carbon Footprint) - зниження вуглецевого сліду (конкретні маркетингові обіцянки, підкріплені цифрами декарбонізації).

S_{com} – сталість комунікацій (здатність бренду транслювати цінності сталого розвитку без ризику «грінвошингу»).

- S5. Гнучке маркетингове управління (Agile Management).

Це управлінський «кермовий механізм», який дозволяє маневрувати.

Оцінює якість менеджменту:

$$S_5 = K_{flex} \cdot E_{team} \cdot K_{scen} \quad (2.6)$$

де, K_{flex} - частка маркетингового бюджету, яку можна перерозподілити протягом 1 місяця без втрат.

E_{team} - рівень виконання крос-функціональних KPI.

K_{scen} - відсоток реалізованих подій, що були заздалегідь описані в сценарних планах, наявність готових маркетингових стратегій для сценаріїв «А», «В» та «С».

- S6. Цифрові маркетингові технології (MarTech).

Технологічний стек, який виступає «нервовою системою» адаптивності.

Технологічний фундамент:

$$S6 = \frac{D_{path} * ROI_{mt} * CR}{3} \quad (2.7)$$

де, D_{path} - рівень охоплення клієнтського шляху цифровими точками контакту, показує наскільки легко клієнту взаємодіяти з компанією в цифровому просторі.

ROI_{mt} - рентабельність інвестицій у MarTech (порівняно з середньогалузевим).

CR - середній коефіцієнт конверсії в цифрових каналах.

Вся сукупність факторів зводиться до інтегрального показника:

$$F(M) \in \{S_1; S_2; S_3; S_4; S_5; S_6\} \quad (2.8)$$

Це означає, що ефективність адаптивної маркетингової стратегії є функцією від гармонійного поєднання всіх шести драйверів. Якщо хоча б один сегмент (наприклад, диджиталізація) дорівнює нулю, загальна ефективність стратегії інноваційного розвитку суттєво знижується, оскільки модель втрачає цілісність.

Отриманий підхід являє собою комплексну концептуальну модель, де загальні індикатори бізнес-середовища трансформовані у специфічні маркетингові драйвери. Така модель дозволяє оцінити, як внутрішні компетенції підприємства перетворюються на стратегічну стійкість та інноваційне зростання.

Виходячи з цього, доцільно побудувати пелюсткову діаграму на 6 осей, що відповідають пулам, а площа фігури відображає загальний адаптивний потенціал енергокомпанії. Тому, чим ближче лінія до краю (одиниці), тим ефективніша стратегія. Провали (ввігнуті частини) вказують на «вузькі місця», які потребують негайних інноваційних інвестицій (рис.2.18).



Рис.2.17 – Оцінка ефективності адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: на основі [135, 136].

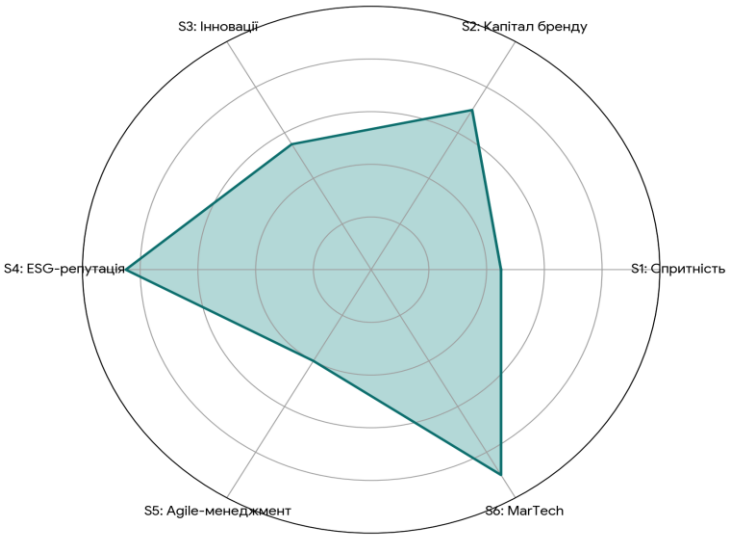


Рис.2.18 – Пелюсткова діаграма формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розробка на основі [140].

Проведена оцінка за запропонованою методикою на підприємстві компанії ДТЕК виявила високий рівень цифрової зрілості, проте критично низьку маркетингову спритність через тривалі процедури погодження. Це зумовлює необхідність переходу до пулу організаційної гнучності (Scrum-свади) для прискорення виходу інновацій на ринок.

На графіку чітко виділяється геометрична фігура, площа якої відповідає загальному адаптивному потенціалу. Чим більша площа - тим вища конкурентоспроможність підприємства на ринку.

1. Зони стратегічної переваги.

S6 (MarTech) - 0,90: найвища точка діаграми. Це свідчить про те, що компанія успішно реалізувала цифрову трансформацію (впроваджено Smart Grid аналітику, AI-прогнозування попиту та автоматизовані системи взаємодії з клієнтами).

S4 (ESG-репутація) - 0,85: компанія має сильні позиції у сфері декарбонізації. Це зелене світло для міжнародних інвестицій, що критично важливо для відбудови енергетичної сфери.

2. Критичні розриви та вузькі місця.

S5 (Agile-менеджмент) - 0,40: найглибший провал. Незважаючи на сучасні технології (S6), управлінська структура залишається ієрархічною та інертною. Рішення приймаються повільно, що нівелює технологічні переваги.

S1 (Маркетингова спритність) - 0,45: тісно пов’язаний із попереднім пунктом. Компанія не встигає оперативно адаптувати маркетингові пропозиції під мінливу кон’юнктуру ринку енергоносіїв.

3. Зони стабільного розвитку.

S2 (Брендовий капітал) - 0,70: потужний показник, що базується на довірі споживачів та інституційній стійкості. Це подушка безпеки, яка дозволяє компанії утримувати ринок навіть при низькій швидкості інновацій.

Для покращення показника інтегрального індексу компанії рекомендується:

- провести реінжиніринг процесів у пулі S5 та здійснити перехід від жорсткої ієрархії до крос-функціональних команд (Scrum-груп);
- синхронізувати S6 та S1 через використання наявних MarTech-інструментів не лише для звітності, а для автоматичного запуску маркетингових акцій, що підвищить спритність бізнесу.

Українська практика вносить нову категорію в стратегічний менеджмент - екстремальна адаптивність (A_{ext}). Математично це можна представити як здатність максимізувати цінність (V) за умови критичного дефіциту часу (t) та ресурсів (R):

$$A_{ext}=V/(\Delta t \times R) \quad (2.8)$$

Цей досвід доводить, що у постпандемічному світі успіх стратегії визначається не обсягом накопичених ресурсів, а швидкістю їх перерозподілу та рівнем емоційного зв'язку з ринком.

Механізм переходу підприємства до адаптивної моделі - це не просто зміна регламентів, а фундаментальна перебудова всієї системи організації. У період глобальних криз році такий перехід є критичним для трансформації компанії з пасивного об'єкта ринку в активного суб'єкта, що формує нову реальність.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження архітектури та динаміки маркетингового середовища України, що дозволило ідентифікувати ключові закономірності формування адаптивних стратегій інноваційного розвитку підприємств. На основі проведеного аналізу сформульовано наступні висновки:

1. Встановлено, що в умовах глобальної турбулентності та воєнних викликів роль державних інституцій трансформувалася з наглядової функції у активний фасилітатор інноваційної екосистеми. Виявлено критичний розрив між рівнем R&D-інвестицій в Україні (0,1% ВВП) та країнах ОЕСР (1,5–2,5%), що детермінує необхідність переходу до приватно-центричної моделі фінансування інновацій. Доведено, що в умовах повномасштабного вторгнення рф стратегічним пріоритетом держави є реінжиніринг інституційного ландшафту: від директивного регулювання до побудови гнучких енергетичних хабів та захисту інтелектуального капіталу як ключового маркетингового активу.

2. Ретроспективний аналіз періоду 2016–2025 рр. дозволив виокремити три фази трансформації бізнес-середовища, кожна з яких підвищувала «поріг виживаності» підприємств. Обґрунтовано появу унікальної української моделі

маркетингової адаптивності - «Crisis-Agile». На відміну від західних моделей (орієнтованих на планові ESG-тренди), українська модель базується на екстремальних шоках, де децентралізація управління та миттєва швидкість реакції виступають єдиними гарантами операційної життєздатності. Зафіксовано перехід від стратегій «Ефективності» (до 2022 р.) до стратегій «Антрикрихкості» (Antifragility), де криза використовується як акселератор інновацій.

3. Емпірично доведено повну перебудову медіаспліту України. Станом на 2025 рік ринок остаточно став «Digital-Centric», де цифрове ядро (Digital + Social) акумулює 76% рекламних потоків. Виявлено домінування відеоцентричного маркетингу (31% ринку), що вказує на зміну когнітивних патернів споживання інформації: споживач віддає перевагу мультимодальним каналам (відеоінструкції, стрімінг). Встановлено, що соціальні медіа перетворилися на інструмент «реляційного маркетингу», де довіра до лідерів думок (13% бюджетів) стала вищою за довіру до корпоративних брендів, що вимагає від енергокомпаній персоналізації комунікацій.

4. На прикладі лідерів ринку (YASNO, ДТЕК, Укренерго) зафіксовано радикальну зміну ролі клієнта — від пасивного абонента до активного цифрового партнера (прозюмера). Розрахований коефіцієнт цифрової щільності взаємодії (D_{id}≈90%) свідчить про повну ліквідацію паперових бар'єрів. Доведено, що диджиталізація з інструменту «зручності» трансформувалася в інструмент виживання енергосистеми: понад 40% споживачів у 2025 році автоматично регулюють попит через мобільні застосунки, реалізуючи концепцію «Digital Resilience». Це дозволило компаніям знизити вартість сервісного контакту на 94,8%, переспрямувавши ресурси на відбудову мереж.

5. Шляхом побудови матриці пріоритетності ідентифіковано критичний розрив: високий вплив кадрового дефіциту при низькому рівні контролю над ним. Запропоновано авторський підхід, який розглядає штучний інтелект як «цифровий

екзоскелет» для маркетингового персоналу. Обґрунтовано можливість реалізації стратегії «Leapfrog-розвитку» (технологічного стрибка): автоматизація 80% рутинних функцій (аналіз даних, генерація контенту, перша лінія підтримки) дозволяє малим Agile-групам управляти масштабними інноваційними проєктами, нівелюючи наслідки демографічної кризи.

6. Розроблено та апробовано інтегральну модель оцінки адаптивного потенціалу маркетингу. Через використання пелюсткових діаграм виявлено структурний парадокс: українські енергокомпанії мають надвисоку технологічну зрілість ($S6 > 0,90$), але обмежені застарілим ієрархічним менеджментом ($S5 < 0,40$). Математично доведено, що загальна ефективність маркетингової стратегії є мультиплікативною функцією: провал в одному сегменті (наприклад, у гнучкості управління) обнуляє переваги в інших (технологіях чи бренд-капіталі).

Отже, проведений аналіз доводить, що адаптивність підприємства визначається не наявністю статичних ресурсів, а швидкістю інтеграції ШІ-технологій у бізнес-процеси та здатністю вибудовувати емоційно-ціннісний зв'язок зі споживачем-прозюмером. Сформована у розділі методологічна база стає підґрунтям для розробки конкретних прикладних рекомендацій щодо оптимізації маркетингової стратегії в умовах активної відбудови України.

Основні результати дослідження опубліковано у працях автора: [161, 163, 169, 170, 171].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОНТУРІВ АДАПТИВНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Концептуальні засади переходу до адаптивної моделі інноваційного розвитку

Перехід підприємств до адаптивної моделі інноваційного розвитку не є лише наслідком технологічного прогресу, а виступає стратегічною відповіддю на стан перманентної турбулентності глобального та національного середовища. Традиційні лінійні моделі управління, орієнтовані на статичні ринкові умови та довгострокове планування, втрачають свою ефективність, поступаючись концепції динамічної стійкості [153].

В основі запропонованої концепції лежить тріада інтегрованих компонентів, що забезпечують синергію між ресурсами підприємства та викликами середовища:

1. Технологічний імператив (MarTech-центричність), завдяки використанню штучного інтелекту та Big Data не як допоміжних інструментів, а як внутрішньої системи організації, що забезпечує миттєву обробку ринкових сигналів [148].

2. Соціально-центрична парадигма (модель прозюмера), що виглядає як трансформація клієнта з об'єкта маркетингового впливу на активного співавтора цінності (особливо актуально для енергетичних кооперативів та систем мікрогенерації) [149].

3. Управлінська гнучкість (Agile-архітектура) як перехід від жорстких ієрархічних структур до крос-функціональних команд, здатних до автономного прийняття рішень [154].

Концептуально процес переходу може бути описаний через функцію адаптивного стрибка (F_{leap}), яка відображає здатність системи трансформувати зовнішні шоки в інноваційні активи:

$$F_{leap} = \int_{t_0}^{t_1} \frac{S_i * \eta_{AI}}{R_{bar}} dt \quad (3.1)$$

де: S_i — сукупний вектор потенціалу за моделлю S1–S6;

η_{AI} — коефіцієнт інтелектуалізації управління;

R_{bar} — опір середовища (сукупність інфраструктурних та інституційних бар'єрів);

t[0;1] — часовий інтервал вікна можливостей відбудови.

Адаптивна модель інноваційного розвитку в умовах повномасштабного нападу рф базується на парадоксальному принципі: чим вища турбулентність середовища, тим жорсткішою має бути цифрова архітектура і тим вільнішою - управлінська структура. Тому трансформація маркетингової діяльності підприємств у період повоєнної відбудови вимагає перегляду фундаментальних принципів взаємодії з ринком (табл. 3.1). Традиційна маркетингова парадигма, базована на стабільних життєвих циклах товару та прогнозованій поведінці споживачів, вичерпала свою релевантність. Концептуальним базисом пропонованого переходу є зміна ролі маркетингу: з функції підтримки збуту та дослідження поведінки споживачів він трансформується у стратегічний адаптивний інтерфейс між інноваційним потенціалом підприємства та динамічними запитами соціуму.

Таблиця 3.1 - Порівняльна характеристика традиційної та адаптивної моделей інноваційного розвитку

Параметр порівняння	Традиційна модель (Legacy)	Адаптивна модель (Crisis-Agile)
Мета інновацій	Максимізація прибутку через масштаб	Забезпечення життєстійкості та гнучкості
Швидкість реакції	Помірна (цикли планування 1–3 роки)	Миттєва (Agile-спринти 2–4 тижні)
Роль споживача	Пасивний реципієнт інформації	Активний прозюмер та партнер
Основний ресурс	Фізичні активи та капітал	Дані, інтелект та соціальний капітал
Реакція на кризу	Скорочення витрат (Survival)	Leapfrog-розвиток (Innovation)

Джерело: дослідження автора на основі [154].

Ця таблиця структурує перехід від жорстких управлінських систем до гнучких маркетингових організмів. Вона демонструє, що в умовах відбудови енергетики змінюється не просто «спосіб роботи», а сама ДНК бізнесу. Якщо порівняти традиційну модель, яка розглядає інновації як засіб зниження собівартості через ефект масштабу, враховуючи що це є логіка мирного, прогнозованого ринку, то адаптивна модель ставить на перше місце життєстійкість. У 2026 році успіх енергокомпанії вимірюється не лише прибутком, а її здатністю бути пластичною під час інфраструктурних шоків. Окрім того, швидкість реакції у Legacy-моделі (1–3 роки) сьогодні виглядає як управлінський анахронізм. Тому надана в таблиці пропозиція щодо Agile-спринтів у 2–4 тижні дозволяє маркетингу працювати в режимі реального часу.

У традиційній моделі клієнт - це пасивна мішень для реклами. В адаптивній моделі з’являється активний прозюмер, який не просто купує кіловати, він генерує дані, бере участь у балансуванні мережі та є співавтором нових сервісів. Це і є фундаментальний зсув від транзакційного маркетингу до маркетингу відносин.

Під час воєнних загроз ресурсна база в адаптивній моделі інноваційного розвитку є важливим критерієм для порівняння, бо якщо раніше головним

активом були ТЕС чи підстанції (тобто фізичні активи), то зараз, коли інфраструктура під постійною загрозою, капіталізуються дані та AI. Таблиця 3.1 доводить, що перехід до адаптивної моделі - це не вибір, а еволюційна необхідність, а цифровий екзоскелет є ціннішим за фізичну будівлю офісу, оскільки його неможливо зруйнувати фізично. Тому компанії, що залишаються в межах Legacy-моделі, автоматично зупиняють розвиток, що в умовах відбудови призведе до їхньої повної неконкурентоспроможності.

Українська модель (Crisis-Agile) є більш прогресивною за західні аналоги, оскільки вона загартована в умовах «нульової видимості майбутнього». На відміну від традиційного бізнесу, який у кризу скорочує витрати, адаптивний бізнес використовує кризу як трамплін для Leapfrog-розвитку (стрибка через покоління технологій), тобто замість ремонту старого, будується принципово нове - цифрове та децентралізоване.

Запропонована концепція передбачає послідовне проходження підприємством трьох стадій трансформації:

1. Стадія рекуперації, де відбувається стабілізація ключових процесів через впровадження цифрових екзоскелетів для компенсації кадрового дефіциту. Основний фокус зосереджується на блоки S2 (Бренд) та S6 (MarTech).

2. Стадія синхронізації шляхом налагодження зв'язків між внутрішніми IT-системами та зовнішньою екосистемою споживачів, завдяки чому відбувається формування моделі «активного прозюмера» (блоки S1 та S3) через формування глибоких емоційних зв’язків зі споживачем через цифрові канали з використанням інструментів емпатії (ШІ-аналіз тональності).

3. Стадія стратегічного лідерства, завдяки чому відбувається вихід на рівень, де компанія сама формує ринкові тренди через ESG-інновації та гнучке управління (блоки S4 та S5) особливо у сегменті відновлювальної енергетики.

Концепція переходу передбачає відмову від лінійного планування на користь рекурсивного циклу адаптивності, який математично можна описати як функцію максимізації ринкової відповідності (M_r):

$$M_r = \sum_{i=1}^{n} \frac{\Delta V_i * K_{sync}}{\Delta t_i} \quad (3.2)$$

де, ΔV_i - приріст цінності інновації для споживача у і-му ітераційному циклі;

K_{sync} - коефіцієнт синхронізації (рівень відповідності MarTech-інструментів запитам аудиторії);

Δt_i - час реакції маркетингової системи на зміну ринкової кон'юнктури.

Тобто ця концепція демонструє безперервний, ітеративний процес, де кожен шок середовища або нова дані конвертуються в маркетингові інновації та стратегічну спритність. У дисертаційній роботі пропонується два варіанти сценарного прогнозу розвитку адаптивного маркетингу в енергетичному секторі України до кінця 2030 року. За основу взято процесний цикл адаптивного маркетингу SENSE - INTERPRET - RESPOND - LEARN і результат залежить від того, наскільки швидко та ефективно буде проходити повний цикл дій під впливом зовнішніх інфраструктурних та безпекових викликів. Ми виділяємо дві полярні траєкторії розвитку (оптимістичну та песимістичну), на які прямо впливають критерії моделі S1–S6.

Таблиця 3.2 - Сценарний прогноз розвитку адаптивного маркетингу в енергосекторі України до 2030 року

Етап	Сценарій А: Оптимістичний «Зелений стрибок»	Сценарій Б: Песимістичний «Маркетинг стійкості»
1. SENSE (Відчувати): збір даних та ринкова розвідка	Цифрове охоплення клієнтів (блок S6) сягає 95%. Смарт-лічильники та IoT-пристрої надають безперервний потік даних. ШІ-	Цифрове охоплення (блок S6) нерівномірне через постійні відключення. ШІ-моніторинг фіксує стресовий стан та ерозію довіри.

	моніторинг настроїв показує високий рівень довіри до еко-брендів.	Сенсори фіксують лише критичні фізичні руйнування.
2. INTERPRET (Інтерпретувати): аналіз та ШІ-інсайти	Алгоритм AI-H-Hybrid безпомилково прогнозує попит. Маркетологи працюють не з «аваріями», а з «можливостями». ШІ ідентифікує тисячі мікросегментів прозюмерів, готових до Co-creation.	Алгоритм AI-H-Hybrid працює в режимі реального часу, але фокусується лише на ідентифікації критичного стресу в мережі та прогнозуванні аварійних відключень. Маркетингова гіпотеза - як утримати споживача від повної відмови від централізованих послуг.
3. RESPOND (Реагувати): динамічна дія та запуск	Час виходу інновацій (блок S1) скорочується до 1–2 місяців. Гіперперсоналізація в застосунках пропонує клієнтам продавати надлишки енергії через Net Billing в один клік. Demand Response працює як інструмент отримання прибутку споживачами.	Час виходу інновацій сповільнюється. Agile-спринти (блок S5) використовуються для миттєвого запуску гіперперсоналізованих Push-сповіщень про відключення. Demand Response працює як інструмент примусової економії для виживання «енергоострова».
4. LEARN (Навчатися): цикл зворотного зв'язку та оцінка	Інтегральний показник (ESG-репутація) наближається до 1,0. Компанія стає глобальним кейсом декарбонізації та цифровізації на рівні найкращих фінтех-компаній. Leapfrog-навчання дозволяє компанії перевершити ітерації та впроваджувати технології.	Інтегральний показник (ESG-репутація) стагнує, падає, але втримується завдяки маркетингу емпатії та чесній комунікації. Leapfrog-навчання зупиняється; фокус - на швидкому засвоєнні технік інкрементної резильєнтності (стійкості).

Джерело: розроблено автором на основі [153, 154].

Представлена порівняльна характеристика візуалізує полярні траєкторії розвитку енергетичних компаній України, де критичним диференціатором виступає швидкість проходження маркетингового адаптаційного циклу.

На етап SENSE у Сценарії А маркетинг оперує високою роздільною здатністю, тобто цифрове охоплення стає тотальним, перетворюючи енергосистему на гігантську MarTech-платформу. Тут довіра споживача є стабільним активом. У Сценарії Б бачимо перехід до резильєнтного моніторингу,

коли мережі нестабільні, а сенсори фіксують лише руйнування та сектори відключення. Маркетинговий радар на даному етапі налаштований не на пошук нових ніш, а на ідентифікацію зон соціальної напруги.

На етапі INTERPRET алгоритм AI-H-Hybrid демонструє свою універсальність. Якщо в «Оптимістичному» сценарії він виконує роль акселератора зростання, сегментуючи тисячі прозюмерів для спільного створення цінності (Co-creation); то у «Песимістичному» сценарії ШІ стає аналітичним щитом, який прораховує сценарії утримання клієнта від повної відмови від постачальника. Головне завдання маркетингу тут - знайти раціональне обґрунтування лояльності в умовах дефіциту.

Етап RESPOND демонструє найбільший контрастний блок таблиці. Сценарій А реалізує мрію сучасного маркетингу - Net Billing в один клік, де споживач заробляє гроші. Маркетинг тут стає фінтех-інструментом. Натомість песимістичний сценарій перетворює Agile-спринти на інструменти кризового сповіщення. Функція Demand Response тут - це не про заробіток, а про соціальний договір щодо виживання. Гіперперсоналізація використовується для того, щоб кожен клієнт відчував: компанія знає про його проблему особисто.

Фінальна стадія циклу Етап LEARN визначає довгострокову позицію бренду «Глобальне лідерство проти локальної стійкості». Leapfrog-навчання в Сценарії А дозволяє компанії перестрибнути через десятиліття, стаючи світовим еталоном декарбонізації. На даному етапі формується ESG-репутація компанії як головний маркетинговий важіль. У Сценарії Б розвиток стає покроковим. Компанія вчиться бути «незламним брендом». Головний капітал завойовують не технології, а маркетинг емпатії, який дозволяє втримати клієнта навіть при падінні технічних показників.

Порівняння сценаріїв доводить, що адаптивна маркетингова стратегія є універсальним механізмом, що або максимізує капіталізацію в умовах відбудови

(Сценарій А – Оптимістичний - стабілізація безпекової ситуації, активне надходження міжнародних грантів за стратегією Build Back Better та швидку інтеграцію ВДЕ та Smart Grid); або мінімізує деструкцію в умовах кризи (Сценарій Б – Песимістичний – незважаючи на продовження значних інфраструктурних атак, затримку фінансування відбудови та формування регіональних енергетичних дефіцитів – інвестиції в адаптивну стратегію мінімізують репутаційні та операційні збитки, забезпечуючи Digital Resilience енергосистеми України).

Підсумовуючи зазначимо, що різниця між сценаріями полягає не в наборі інструментів, а в цільовому векторі їх використання: від маркетингу експансії до маркетингу життєстійкості. Для енергетичного сектору України 2026 року це означає, що інвестиції в цикл адаптивного маркетингу є хеджуванням ризиків: незалежно від того, якою буде фізична інфраструктура, компанія зберігає інтелектуальний контроль над ринком та споживачем.

Перехід до адаптивної моделі інноваційного розвитку в маркетингу пропонуємо реалізовувати через чотири стратегічні контури (рис.3.1).

Концептуальний перехід до адаптивної моделі інноваційного розвитку в маркетингу означає трансформацію підприємства у самонавчальну систему. Головним результатом такого переходу є формування інтегрального адаптивного потенціалу, де маркетингова спритність у синергії з цифровими технологіями дозволяє компанії не лише реагувати на кризи, а й випереджати їх, створюючи нові ринкові стандарти. А тому адаптивний маркетинг - це мистецтво управління невизначеністю, де кожен кризовий стан середовища конвертується у нову споживчу цінність через ітераційну диджиталізацію.

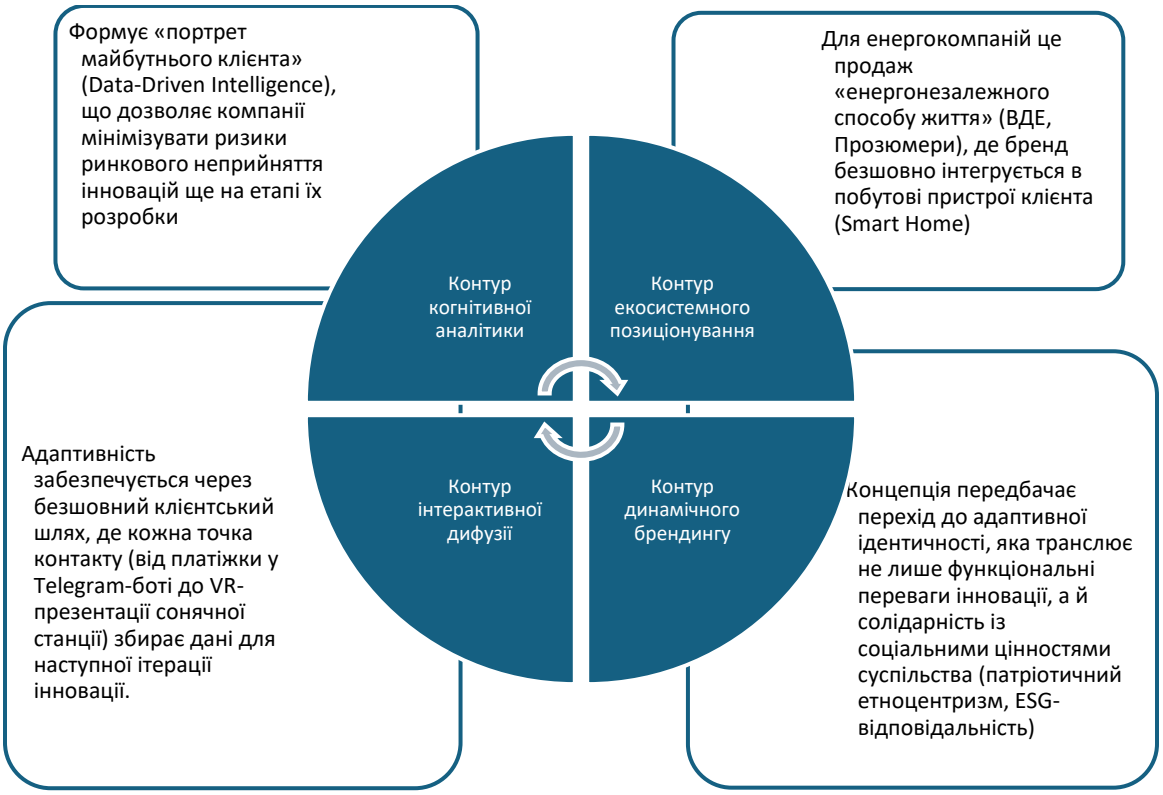


Рисунок 3.1 – Стратегічні контури переходу до адаптивної моделі інноваційного розвитку в маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [134].

Для енергокомпаній ця концепція означає перехід від продажу кіловат-годин до продажу енергетичного досвіду. Адаптивна модель дозволяє підприємству залишатися прибутковим навіть при зниженні обсягів централізованого постачання за рахунок сервісної складової та управління децентралізованими активами споживачів.

Для енергетичного сектору України концепції ESG, еко-інновацій та стратегія Build Back Better (BBB) перестали бути теоретичними термінами з підручників. Сьогодні це - три опори, на яких тримається не лише відновлення, а й саме виживання національної економіки (рис.3.2).

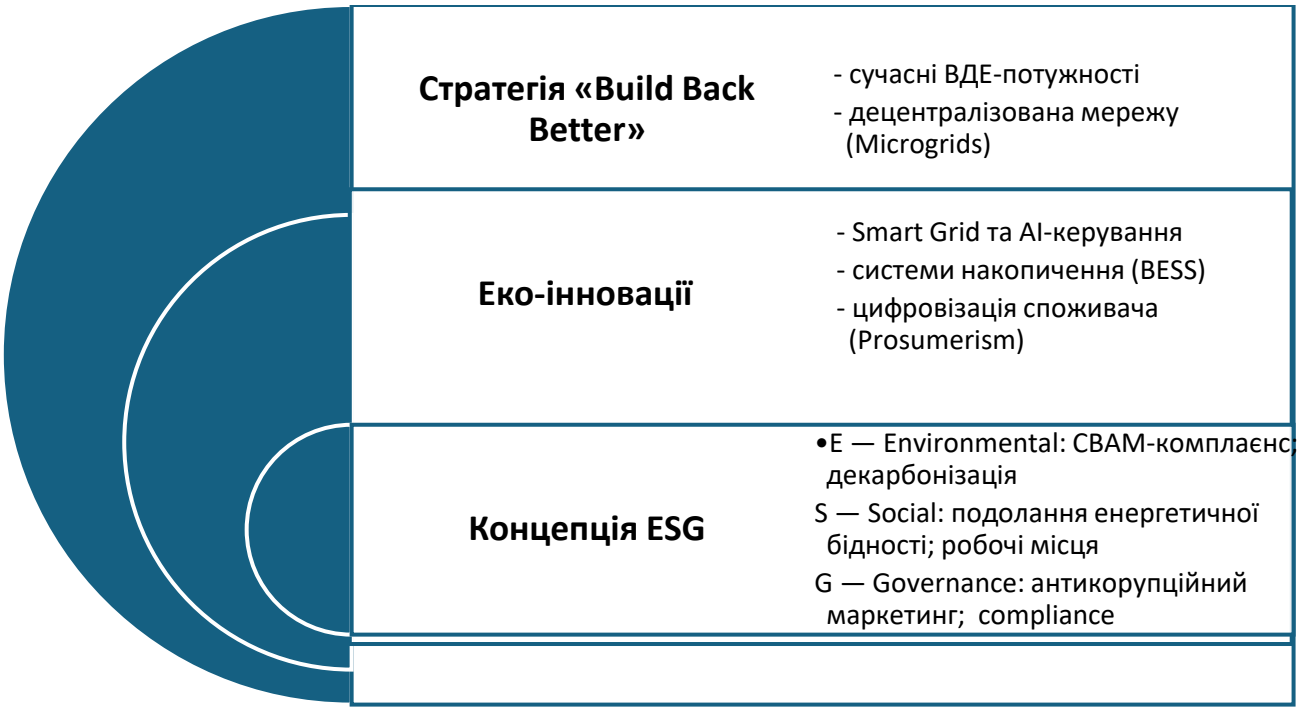


Рисунок 3.2 - Модель стратегічної архітектури інноваційного відновлення енергетичного сектору України

Джерело: розроблено автором на основі [136].

Представлена графічна модель візуалізує системну взаємозалежність трьох фундаментальних рівнів трансформації вітчизняних енергопідприємств. Структура малюнка побудована за принципом вкладеності (масштабування), де кожен наступний рівень базується на попередньому, створюючи цілісну екосистему сталого розвитку.

1. Фундаментальний рівень представлений концепцією ESG (Environmental, Social, Governance). Це такий базис довіри та вхідна умова для залучення міжнародного капіталу, що об'єднує три основні напрямки інноваційного розвитку:

- екологічний вектор (E), що зосереджений на декарбонізації та відповідності стандартам CBAM, що є критичним для інтеграції України в європейський енергетичний простір;

- соціальний вектор (S) акцентує увагу на інклюзивності маркетингу через подолання енергетичної бідності та створення нових робочих місць;

- управлінський вектор (G) впроваджує антикорупційний маркетинг та комплаєнс-процедури, що забезпечує прозорість інвестиційних потоків.

2. Інструментальний рівень забезпечується створенням еко-інновацій. Цей рівень виступає технологічним містком, що перетворює стратегічні цілі на конкретні ринкові рішення, такі як Smart Grid та AI-керування, що забезпечує гнучкість управління, інтеграцію BESS (системи накопичення)як технічну основу для стабілізації енергосистеми, проведення активної цифровізація споживача як ключовий маркетинговий фокус, що перетворює пасивного абонента на активного партнера та співавтора цінності (прозьюмерс).

3. Стратегічний рівень відображає втілення стратегії «Build Back Better» як верхній рівень моделі, що відображає фінальну мету - формування якісно нової енергосистеми. Основними перевагами нової маркетингової системи має стати сучасні ВДЕ-потужності (заміна застарілих активів на екологічно чисту генерацію), Microgrids як децентралізована мережа, яка забезпечує перехід до моделі енергетичних островів, що підвищує фізичну стійкість та живучість системи в умовах воєнних та інфраструктурних ризиків.

Таким чином, взаємодія цих рівнів дозволяє реалізувати ефект «Leapfrog-розвитку», коли енергокомпанія не просто відновлює втрачене, а здійснює технологічний стрибок до моделі Energy 4.0, забезпечуючи одночасну економічну рентабельність, соціальну релевантність та екологічну нейтральність бізнесу. Стратегія «Build Back Better» у даному випадку забезпечує фізичну можливість існування системи, еко-інновації створюють її операційну перевагу, а ESG-парадигма гарантує фінансову стійкість та легітимність у глобальному просторі.

Особливої актуальності в контексті реалізації концепції «Build Back Better» набуває гіпотеза, яка фокусується на екологічній репутації бренду та його

інвестиційній привабливості: дефіцит інноваційних рішень у приватному енергосекторі створює ризик технологічної пастки. Без генерування та маркетингового просування еко-інновацій, компанії обмежуються паліативним ремонтом старих потужностей, що блокує доступ до капіталу глобальних ESG-фондів (World Bank, EU Green Deal), які розглядають інноваційну модернізацію за принципом «Build Back Better» як преквізитну умову фінансування, що вимагає від брендів статусу зеленого інноватора, а не просто реципієнта допомоги.

Дана гіпотеза підтверджується результатами нашого моделювання за допомогою пелюсткової діаграми (рис. 2.17 розділу 2 дисертаційної роботи), де критичні просадки в пулах S1 (Спритність) та S3 (Інновації) є прямим наслідком відсутності інтелектуального доробку. У маркетинговому вимірі це означає, що енергокомпанія, не маючи власних патентів та розробок, втрачає можливість гнучко реагувати на цінові шоки та змінювати споживчу поведінку через механізми.

Таким чином, формування адаптивної стратегії інноваційного розвитку в енергетиці має базуватися на подоланні цього розриву через перехід від ролі «об’єкта відбудови» до статусу «суб’єкта інновацій»; інтеграцію в міжнародні ланцюги створення вартості не як постачальника сировини, а як експортера високоефективних адаптивних технологій управління мережами.

3.2. Моніторинг та оцінка соціально-економічної ефективності впровадження адаптивних інноваційних стратегій

У сучасній парадигмі адаптивного маркетингу інноваційного розвитку, що базується на принципах Build Back Better, оцінка ефективності стратегій виходить далеко за межі аналізу прибутковості. Для енергетичних підприємств, які функціонують у стані екстремальної турбулентності, моніторинг стає

безперервним процесом відстеження того, як інноваційні рішення конвертуються у суспільну довіру, ринкову стійкість та екологічну безпеку.

Таблиця 3.3 - Порівняння підходів до оцінки ефективності маркетингової стратегії

Параметр	Традиційна оцінка (до 2022 р.)	Адаптивна оцінка (2026 р.)
Основний фокус	Фінансовий прибуток «тут і зараз»	Довгострокова життєстійкість
Об'єкт моніторингу	Окремі рекламні кампанії	Весь клієнтський шлях
Роль даних	Ретроспективний звіт (що сталося)	Предиктивний аналіз (що буде)
Критерій успіху	Зростання кількості клієнтів	Глибина інтеграції клієнта в екосистему

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [138, 139].

Традиційний маркетинговий моніторинг зазвичай фокусувався на короткострокових показниках: обсягах продажів, частці ринку та окупності рекламних інвестицій. Однак для адаптивних стратегій ці метрики є недостатніми, оскільки вони не враховують вартість виживання в сучасних турбулентних умовах.

Представлена порівняльна характеристика детермінує перехід від індустріальної моделі управління маркетингом до адаптивної моделі Crisis-Agile, що є критично важливим для енергетичного сектору.

У традиційній моделі маркетинг розглядався як центр витрат, що мав генерувати швидкий фінансовий результат. Натомість в адаптивній моделі пріоритетом стає довгострокова життєстійкість. Для енергокомпанії це означає, що успіх маркетингової стратегії вимірюється не миттєвим виторгом, а здатністю бренду зберігати керованість та лояльність клієнтів навіть в умовах інфраструктурних шоків. Відповідно життєстійкість стає новим видом капіталу.

Традиційний підхід був фрагментарним - оцінювалися окремі рекламні акції. Адаптивна ж модель пропонує цілісний (холістичний) погляд. Об’єктом моніторингу стає весь шлях клієнта. В енергетиці це означає відстеження взаємодії зі споживачем на кожному етапі: від моменту першої реєстрації в додатку до активної участі клієнта в програмах енергоефективності. Наприклад, ретроспективний звіт лише констатував факти (скільки енергії продано минулого місяця), а предиктивний аналіз (на базі алгоритму AI-H-Hybrid) дозволяє зазирнути в майбутнє - передбачає піки попиту, можливі відтоки клієнтів або потребу в нових сервісах ще до того, як вони стануть очевидними. Дані перетворюються з архіву на джерело для прийняття випереджальних рішень.

Тобто якщо раніше маркетинг працював на екстенсивне розширення (захоплення нових абонентів), то в умовах відбудови акцент зміщується на глибину інтеграції. Критерієм успіху стає перетворення звичайного споживача на активного прозюмера, який інтегрований в екосистему компанії (використовує смарт-рішення, бере участь у балансуванні мережі, має високий ступінь довіри до ESG-політики бренду).

Дана порівняльна характеристика доводить, що адаптивна оцінка є набагато складнішою, але водночас і значно стійкішою до зовнішніх викликів. Вона дозволяє енергетичним підприємствам України реалізувати стратегію Build Back Better, де маркетинг виступає не як інструмент збуту, а як система раннього попередження та інструмент розбудови інтелектуального капіталу в бізнесі.

Виходячи з цього, трансформація об’єкта та методів оцінки дозволяє конвертувати маркетингову активність у реальний показник стратегічної безпеки підприємства, де дані стають гарантом прогнозованого розвитку в умовах високої невизначеності.

Додатково зауважимо, що в адаптивній моделі економічна ефективність проявляється у зниженні вартості володіння клієнтом. Наприклад, якщо завдяки

ШІ-трансформації енергокомпанія переводить 80% запитів у автоматизовані канали, економія на операційних витратах дозволяє утримувати лояльні тарифи, що в умовах відбудови є потужним соціальним драйвером.

Для енергетики соціальний ефект маркетингу інновацій полягає у формуванні так званої «енергетичної солідарності», де моніторинг базується на аналізі поведінкових змін аудиторії та дозволяє перевести маркетингове дослідження зі сфери продажів у сферу суспільного блага та національної безпеки, що критично важливо для сьогодення у контексті відбудови.

Зазначимо, що соціальний ефект маркетингу інновацій в енергетичному секторі України (2025–2030 рр.) виходить за межі задоволення індивідуальних потреб споживача. Він полягає у формуванні так званої енергетичної солідарності - особливої форми соціального капіталу, за якої споживачі, громади та енергокомпанії діють як єдиний адаптивний організм, де індивідуальна вигода (економія, заробіток) синхронізована із виживанням та сталістю всієї системи [155].

Енергетична солідарність базується на зміні ролі клієнта. Маркетингові інновації (наприклад, інтелектуальні системи управління попитом) створюють умови, за яких споживач стає свідомим учасником балансування системи [156]. Замість примусових відключень маркетинг пропонує стимули для добровільного обмеження споживання у пікові години, і завдяки цьому формується відчуття спільної відповідальності. Клієнт розуміє: «я вимикаю бойлер зараз не тільки заради економії 5 гривень, а щоб у мого сусіда (або у лікарні поруч) не зникло світло».

Використання інтелектуальних систем дозволяє маркетингу бути персоналізованим, що є фундаментом довіри. Чим вищий рівень автоматизації та предиктивності комунікацій (блок S6 рисунку 2.17), тим вищий рівень соціальної солідарності. Наприклад, створення ШІ-агенту, який заздалегідь попереджає

громаду про ризики та пропонує оптимальний сценарій поведінки, сприйматиметься не як контролер, а як помічник, що знижує рівень тривожності та агресії в суспільстві.

Солідарність у даному випадку матеріалізується у створенні зелених кооперативів та мікромереж (Microgrids), що виступають інструментом гуртування громади. Такі зелені кооперативи пропонують модель, де люди спільно інвестують у ВДЕ, а енергія стає локальним активом. Солідарність тут виражається у взаємообміні енергією всередині громади, що робить її незалежною від центральних інфраструктурних розривів.

Для енергокомпанії у свою чергу формування енергетичної солідарності означає перехід до найвищого рівня ESG-відповідальності (блок S4) та може сформувати бренд «Brave Energy». Перевагою є те, що компанія, яка будує стратегію на солідарності, отримує імунітет до репутаційних криз, що забезпечить високий рівень лояльності навіть при підвищенні тарифів, якщо громада бачить, що ці кошти інвестуються в локальну енергонезалежність та соціальні проєкти.

Традиційно соціальний ефект маркетингу розглядається як підвищення задоволеності. Але маркетингова діяльність енергопідприємств трансформується у функцію соціального моделювання, де ключовим результатом є формування енергетичної солідарності. Це дозволяє конвертувати цифрові інновації (ШІ, IoT) у суспільний ресурс стійкості, децентралізуючи відповідальність та ризики.

Енергетична солідарність реалізується через створення громадських енергетичних просторів на базі ветеранських хабів або громадських організацій. Енергетична компанія в даному випадку виступає не просто постачальником, а донором технологій. Встановлення сонячної станції на будівлі такої організації - це маркетинговий акт солідарності, що забезпечує безперебійну роботу психологічних та реабілітаційних служб. Це створює «бренд-імунітет». Громада

бачить, що енергокомпанія спрямовує свої інноваційні ресурси на підтримку тих, хто віддав найдорожче.

Додатково зазначимо, що умовах відбудови за принципом Build Back Better, соціальний ефект маркетингу інновацій проявляється через створення зон особливої енергетичної безпеки для тих, хто найбільше постраждав від війни. Це не просто пільги, а інтелектуальна система пріоритезації та підтримки. Так, наприклад, маркетинг емпатії використовує дані (блок S6 рис.2.17 розділу 2) для ідентифікації домогосподарств родин загиблих захисників та ветеранів з метою надання їм предиктивного сервісу.

Алгоритм AI-H-Hybrid у песимістичному сценарії (дефіцит енергії) може автоматично розраховувати сценарії енергозабезпечення так, щоб критично важливі потреби цих домогосподарств (тепло, медичне обладнання) шляхом створення спеціальних «пакетів енергонезалежності» (пільгова оренда акумуляторів або встановлення сонячних панелей за рахунок грантових коштів партнерів) задовольнялися в першу чергу.

Це дозволяє довести, що витрати на підтримку родин захисників є не збитком, а інвестицією в соціальну стабільність регіону, що в результаті знижує ризики для бізнесу в довгостроковій перспективі.

Таким чином, що енергетична солідарність в українському контексті має виражений інклюзивний вектор. Встановлено, що впровадження маркетингу емпатії дозволяє трансформувати адаптивні інновації в інструмент адресної соціальної підтримки родин захисників, що забезпечує конвертацію корпоративної ESG-стратегії у реальний фактор суспільного зцілення та підвищує резильєнтність локальних громад.

Окрім того, якщо маркетингова стратегія стимулює домогосподарства встановлювати сонячні панелі та брати участь у програмах енергообміну,

соціальна ефективність оцінюється не за кількістю проданого обладнання, а за рівнем енергонезалежності громад.

Таким чином, використання ШІ-інструментів для моніторингу настроїв споживачів дозволяє компанії миттєво реагувати на негатив у соціальних мережах, трансформуючи кризову ситуацію (наприклад, аварійне відключення) у зміцнення бренду через чесну та швидку комунікацію.

Станом на грудень 2025 року в Україні налічувалось 66190 сонячних енергетичних установок приватних господарств населення та соціальних установ і громадських організацій (тобто не бізнес-сектор виробників електроенергії), які забезпечували 17% загальноукраїнського споживання (рис. 3.3).

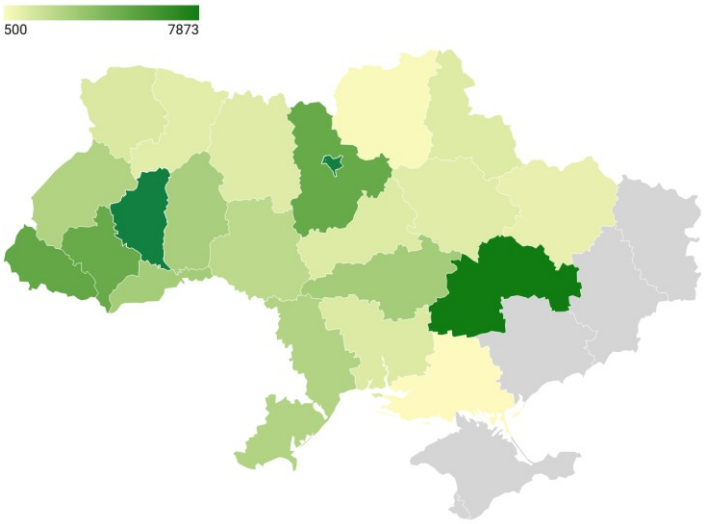


Рисунок 3.3 - Сонячні електростанції приватних домогосподарств та соціальних установ в регіонах України, 2025

Джерело: дослідження автора на основі аналізу [155, 156].

Наведений рисунок візуалізує нерівномірність маркетингової дифузії, та формує кластерну структуру встановлення сонячних електростанцій не бізнес сегменту по території України:

Кластер 1 (лідерство прозюмерів - південь та захід): Одеська, Миколаївська, Дніпропетровська, Тернопільська, Львівська, Закарпатська та Івано-Франківська області. Тут кількість встановлених приватними особами та соціальною сферою СЕС є найвищим. Це регіони з високим сонячним випромінюванням або традиційно високою активністю громад.

Кластер 2 (фокус на соціальній солідарності — Київ та рекуперaційні зони): Київська, Сумська, Полтавська, Житомирська, Рівненська Черкаська області. Тут, попри менше сонце, кількість СЕС є аномально високим. Це візуалізує успішність впровадження маркетингу емпатії та ESG-стратегій (блок S4): встановлення сонячних панелей на лікарнях та ветеранських центрах як пріоритет відбудови.

Кластер 3 (зони відбудови): Чернігівська, Харківська та Херсонська області, де фіксуються початкові, але динамічні процеси «Build Back Better» - відбудову з нуля вже за допомогою мікромереж та ВДЕ. Саме Харківська область є прикладом успішної реалізації гіпотези енергетичної солідарності, де пріоритетним є встановлення СЕС на закладах критичної соціальної інфраструктури.

Отже, редставлений на рисунку 3.3 аналіз регіонального розвитку сонячної генерації домогосподарств та соціальних установ за 2025 рік доводить успішність впровадження адаптивних маркетингових стратегій. Спостерігається не суто інженерний, а маркетинговий феномен дифузії інновацій.

У регіонах з вищим рівнем інфраструктурних викликів (Київська, Харківська обл.) домінує встановлення СЕС на соціальних об'єктах. Це є прямим підтвердженням гіпотези про енергетичну солідарність та ефективності маркетингу емпатії (блок S4 ESG-моделі), де інновації пріоритетно спрямовуються на задоволення потреб громад.

Рисунок 3.4 відображає кількісні показники впровадження інновацій на рівні приватних домогосподарств. Використання діаграми Парето дозволяє виділити «критичну масу» регіонів, що формують енергетичну стійкість країни.

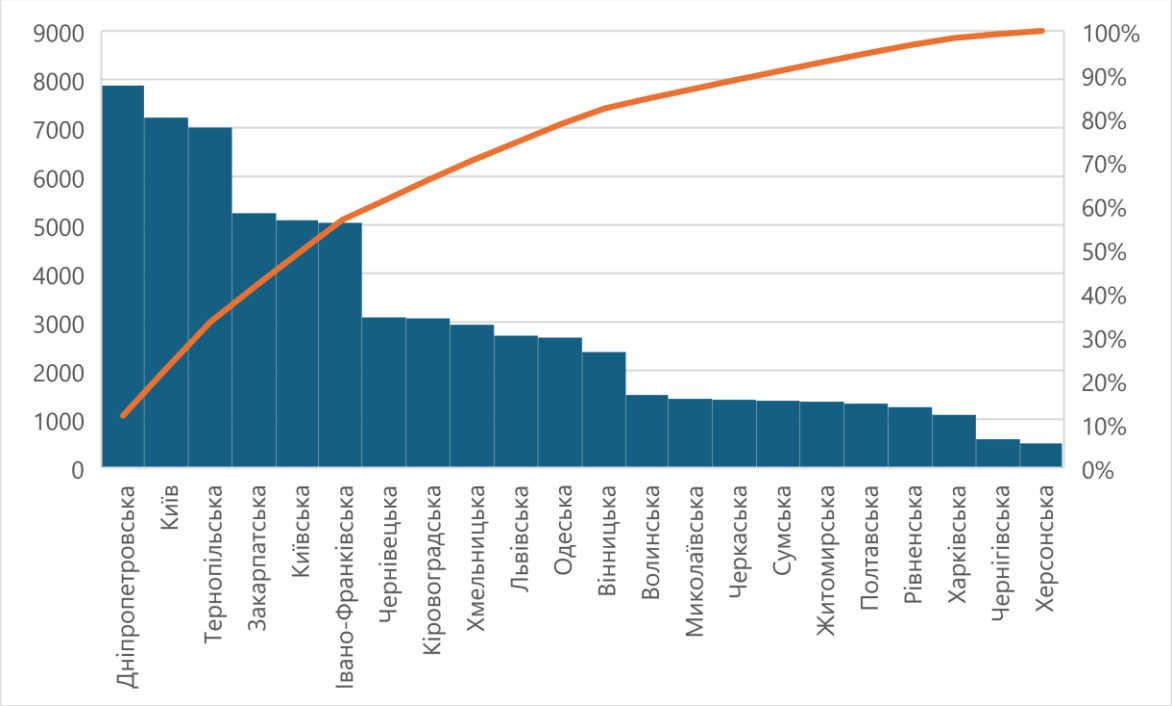


Рисунок 3.4 - Регіональний розподіл домогосподарств-прозюмерів в Україні (діаграма Парето)

Джерело: дослідження автора на основі [155, 156].

Аналіз регіональної структури (рис. 3.4) виявляє значний розрив між лідерами та депресивними регіонами, що вимагає застосування диференційованої архітектури відновлення. Для регіонів-лідерів (Дніпропетровська, Київська обл.) фокус має зміщуватися на рівень Еко-інновацій (Smart Grid, BESS), тоді як для прифронтових областей пріоритетом є фундаментальний рівень ESG-солідарності та перехід до Microgrids у межах стратегії Build Back Better для забезпечення базової життєстійкості громад. Так, наприклад, «Велика п’ятірка»: Дніпропетровська, Київська (разом з м. Київ), Тернопільська, Закарпатська та Івано-Франківська області є абсолютними лідерами. На ці регіони припадає понад 50% усіх встановлених СЕС в Україні. Висока концентрація в цих областях пояснюється поєднанням трьох факторів: високим сонячним потенціалом, рівнем

доходів населення та активною маркетинговою роботою місцевих постачальників (блок S2 - бренд-капітал).

Найменші показники спостерігаються у Харківській, Чернігівській та Херсонській областях. Це є прямим наслідком інфраструктурних бар'єрів (руйнування мереж та безпекові ризики). Для регіонів у кінці списку стратегія має зміщуватися від продажу обладнання до маркетингу емпатії та грантового фінансування в межах екосистемного позиціонування.

Водночас, південні та західні регіони зберігають лідерство за кількістю прозюмерів, що вказує на зрілість ринку та успішність формування цінності енергонезалежності в рамках блоку S3 моделей адаптивності енергопідприємств.

Розглянемо типовий портрет приватного споживача СЕС - активного прозюмера у 2025 році (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Типологія активного прозюмера СЕС

Характеристика	Опис профілю
Демографія	Чоловік/жінка, 30 - 55 років, власник приватного будинку або малого бізнесу (СТО, пекарня, IT-офіс). Дохід - вище середнього.
Психографія	Прагматик, ранній послідовник технологій (Early Adopter). Цінує незалежність від державних структур, має високу соціальну відповідальність.
Технологічний стек	Гібридний інвертор, сонячне поле, літій-залізо-фосфатні акумулятори, Smart-лічильник з підтримкою Net Billing.
Поведінкові маркери	Щоденно моніторить генерацію через мобільний додаток. Активно шукає способи зменшення терміну окупності системи.

Джерело: розроблено автором на основі [168, 170].

Представлений профіль візуалізує перехід від пасивного споживача до партнера-виробникау, що є фундаментом реалізації стратегії Build Back Better. Дана характеристика дозволяє компаніям персоналізувати комунікації та розробляти інноваційні продукти (блок S3 моделі рис. 2.17).

Профіль орієнтований на найбільш економічно активну верству населення та представників малого бізнесу (СТО, пекарні). Це свідчить про те, що інновації у сфері ВДЕ стають інструментом виробничої життєстійкості. Високий рівень доходу сегмента корелює з його здатністю виступати інвестором у розбудову енергосистеми на мікрорівні.

Психографічний портрет висвітлює домінуючу рису - прагнення до автономності. Ціннісний орієнтир на незалежність від державних структур та постійних відключень електроенергії у поєднанні з високою соціальною відповідальністю робить цей сегмент ідеальним для впровадження зелених кооперативів.

В адаптивній моделі обладнання (інвертор, акумулятори) розглядається не просто як техніка, а як цифрова точка контакту. Підтримка Net Billing перетворює маркетингову пропозицію з продажу кіловатів на управління фінансовим портфелем, що є базою для блоку S6 (MarTech), де дані зі Smart-лічильників стають основою для персоналізованого маркетингу.

Поведінка прозюмера у даному випадку характеризується високим рівнем залученості, бо щоденний моніторинг генерації через застосунок означає, що клієнт перебуває у постійному контакті з брендом. Саме це створює унікальну можливість для маркетингу – використовувати гейміфікацію та надавати предиктивні поради щодо окупності, зміцнюючи лояльність через ефект спільної творчості.

Тому подібна деталізація профілю активного прозюмера доводить, що маркетингова діяльність енергопідприємств зміщується у бік партнерства з клієнтом. Цей сегмент є не лише покупцем, а й активним елементом системи балансування мережі, чия поведінка (моніторинг та оптимізація) є прямим результатом успішної реалізації контурів когнітивної аналітики та динамічного брендингу. Для прозюмера продуктом є просто «електрика в розетку», а пакет

«енергонезалежність під ключ» з сервісним забезпеченням та доступом до мобільного додатку з AI-прогнозуванням; а серед промоушена йому стають цікаві інструменти контент-маркетингу (кейси реальної економії), реферальні програми («приведи сусіда-прозюмера»), участь у рейтингах «Найбільш енергоефективна громада» тощо.

Для таких власників СЕС пропонується авторська розробка - Карта клієнтського шляху (ККШ), що візуалізує процес переходу клієнта від виникнення ідеї до активного використання системи Net Billing та висвітлює критичні бар'єри, які маркетинг має нівелювати (рис. 3.5).

Розробка карти клієнтського шляху дозволяє виявити, що основні бар'єри впровадження адаптивних стратегій лежать не в технологічній, а в комунікаційно-процесній площині. Оптимізація ККШ через впровадження алгоритмів AI-H-Hybrid (предиктивні підказки та автоматизація заявок) дозволить перетворити складний процес переходу на Net Billing у безбар'єрний досвід, що є критичним фактором конкурентоспроможності енергопідприємства. Так, наприклад, маркетингова стратегія має включати функцію «консьєрж-сервісу». Якщо компанія бере на себе юридичний супровід клієнта, його лояльність зростає в рази, а час переходу до прозюмерства скорочується на 30 - 40%.

Ключовим інструментом утримання клієнта є інтерактивна виписка. Замість сухої цифри боргу чи переплати клієнт має бачити візуалізацію: «Ви виробили 500 кВт, спожили 300 кВт, ваш баланс +200 кВт збережено на зиму». Це реалізує контур когнітивної аналітики. Коли клієнт успішно проходить етап 5, він стає «амбасадором», і маркетинг має стимулювати його ділитися даними у соцмережах (блок S6), що запустить новий цикл усвідомлення (Етап 1) для інших споживачів.

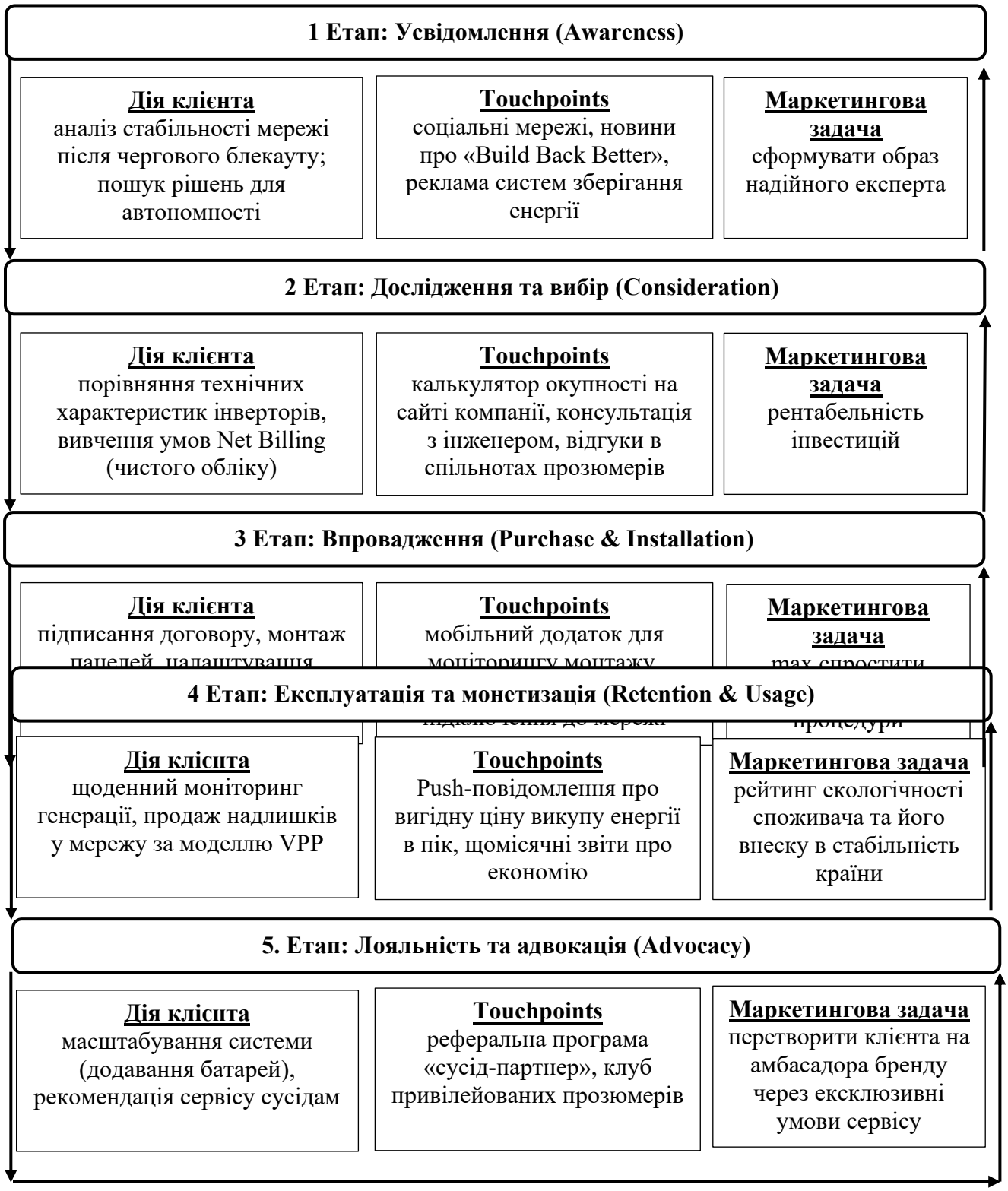


Рисунок 3.5 – Карта клієнтського шляху встановлення СЕС

Джерело: розроблено автором на основі аналізу [172, 171].

Наведена таблиця (табл.3.6) є матрицею стратегічних маркетингових відповідей на бар'єри клієнтського шляху, що структурує процес перетворення звичайного споживача на активного прозюмера, де кожна проблема трансформується у конкретний інструмент адаптивного маркетингу.

Таблиця 3.6 - Матриця взаємодії та очікуваних результатів

Етап шляху	Проблема	Маркетинговий інструмент
Усвідомлення	Блекаут	Контент-маркетинг (кейси автономії)
Вибір	Складність технології	AI-помічник для вибору потужності
Впровадження	Бюрократія	Цифровий підпис та онлайн-трекінг
Монетизація	Низька швидкість окупності	Державні програми, гранти, кооперативи

Джерело: [158].

Так, наприклад, на першому етапі використання контент-маркетингу замість агресивних продажів формує соціальний авторитет компанії і переводить клієнта зі стану тривоги до пошуку раціонального рішення. Спрацьовує логіка «маркетингу супроводу», де завданням енергопідприємства є не просто продаж обладнання, а нівелювання точок тертя на кожному етапі адаптації інновації. Коли на другому етапі клієнт губиться у розмаїтті інверторів, ємностей акумуляторів та потужностей панелей, впровадження AI-помічника дозволяє клієнту за кілька кліків отримати персоналізований розрахунок, що базується на його фактичному профілі споживання за минулий рік. Маркетинг тут стає персоналізованим технічним консультантом. Велика кількість потенційних клієнтів боїться бюрократії (складність приєднання, реєстрація в Net Billing), тому на третьому етапі доцільним є використання цифрового підпису та онлайн-трекінгу. Це пряма реалізація контуру інтерактивної дифузії, де клієнт відчуває контроль над процесом, бачачи кожен крок у додатку, що різко знижує рівень відтоку на етапі очікування. На етапі монетизації маркетинг виступає фасилітатором державних програм, грантів та кооперативів. Компанія не просто продає тариф, вона вписує

клієнта у фінансову екосистему, допомагаючи знайти зовнішні ресурси. Це реалізує гіпотезу про енергетичну солідарність, де фінансові бар'єри долаються колективно.

Матриця доводить, що перехід до адаптивної моделі маркетингу потребує зміни ролі маркетолога: від креативника до архітектора клієнтського досвіду. Саме тому ефективність впровадження інновацій в енергетиці прямо залежить від здатності компанії синхронізувати маркетингові інструменти з психологічними та інфраструктурними бар'єрами споживача. Запропонована матриця дозволяє скоротити час проходження клієнтського шляху за рахунок використання предиктивної аналітики та цифрових сервісів супроводу; виходить за межі класичних знижок, фокусуючись на енергетичній солідарності, гейміфікації та соціальному визнанні.

Окрім того, стимулювання клієнтів до швидкого переходу в статус прозюмера, підвищення їхньої активності в балансуванні мережі та формування стійкої спільноти навколо бренду на засадах ESG-цінностей може здійснюватись через програми лояльності, як наприклад «Енергетична солідарність: Прозюмер 2.0», де застосовується трирівнева структура програми. Програма базується на внеску в енергостійкість, тобто чим більше клієнт допомагає мережі, тим вищий його статус (табл. 3.7).

Ця таблиця є стратегічною матрицею лояльності, яка реалізує перехід від транзакційних відносин (покупець - продавець) до партнерської екосистеми в енергетиці. Вона базується на концепції гейміфікації та ієрархічного зростання клієнта, що є критично важливим для утримання активних прозюмерів. Представлена багаторівнева модель (Explorer – Contributor – Guardian) візуалізує процес нарощування соціально-економічного капіталу клієнта в межах адаптивної маркетингової стратегії. Кожен рівень відповідає певному етапу зрілості

прозюмера та пропонує тривимірну систему мотивації: економічну, технологічну та соціальну.

Таблиця 3.7 – Трирівнева структура програми «Енергетична солідарність»

Рівень	Умова досягнення	Економічні преференції	Технологічні привілеї	Соціальний капітал
I. Новачок (Explorer)	Встановлення СЕС та реєстрація в системі Net Billing	+2% до закупівельного тарифу в перші 3 місяці	Базовий ШІ-моніторинг генерації	Цифровий бейдж «Еко-піонер»
II. Партнер (Contributor)	Стабільна генерація >1 року + участь у 5 сесіях Demand Response	Спеціальна ціна на літій-залізо-фосфатні акумулятори (-10%)	Пріоритетне сервісне обслуговування (виїзд бригади за 4 год).	Доступ до закритого чату прозюмерів регіону
III. Амбасадор (Guardian)	Формування власної мікромережі або залучення 3 нових прозюмерів	Максимальний тариф Net Billing. Відсутність плати за абонентське обслуговування	Premium AI-Advisor (предиктивні поради щодо модернізації)	Статус «Меценат енергії»: можливість передавати надлишки закладам освіти/лікарням.

Джерело: доповнено автором на основі «[156].

Так, наприклад, на першому рівні маркетинг зосереджений на подоланні бар'єра високих початкових інвестицій. Другий рівень перетворює власника СЕС на активного учасника балансування енергосистеми. А вже третій рівень – це вища точка розвитку прозюмера, де він стає співзасновником енергетичної безпеки громади. Статус «Меценат енергії» для прозюмера на цьому рівні - це пряма можливість легально передавати надлишки енергії лікарням чи школам закриває вищу потребу клієнта в самоактуалізації та соціальній значущості, що підтверджує гіпотезу енергетичної солідарності.

Таким чином, перехід від економічних преференцій (Рівень I) до соціального капіталу (Рівень III) забезпечує сталість інноваційного розвитку.

Модель доводить, що енергетична солідарність є найвищим ступенем лояльності, де клієнт стає не просто споживачем, а соціально відповідальним інвестором, що інтегрований у стратегію Build Back Better на ціннісному рівні. Окрім того, розроблена програма лояльності є інструментом конвертації технологічних інновацій у соціальний капітал. Впровадження механізмів енергетичної емпатії забезпечує реалізацію стратегії Build Back Better, де економічна ефективність бізнесу стає нерозривно пов'язаною з соціальним зціленням та стійкістю українського суспільства.

Моніторинг та оцінка соціально-економічної ефективності в сучасних умовах - це не просто фіксація результатів, а механізм самонавчання бізнесу. Адаптивна маркетингова стратегія вважається ефективною тоді, коли вона створює синергію трьох вигод: компанія отримує стабільний дохід завдяки автоматизації та лояльності, споживач отримує енергонезалежність та зручний сервіс, а держава - стійку та екологічну енергосистему. Такий підхід до оцінки доводить, що маркетингові інновації є не витратною частиною бюджету, а головним активом підприємства у процесі повоєнної рекуперації, забезпечуючи перехід від виживання до сталого інтелектуального розвитку.

3.3. Впровадження інтелектуальних систем адаптивного маркетингу для нівелювання інфраструктурних бар’єрів

енергетичний сектор України зіткнувся з безпрецедентним викликом: фізична інфраструктура (мережі, підстанції, генерація) є вразливою та пошкодженою, що створює жорсткі бар’єри для традиційного маркетингу. У цій ситуації впровадження інтелектуальних систем адаптивного маркетингу (MarTech) стає не просто цифровим покращенням, а стратегічним інструментом компенсації інфраструктурних дефіцитів.

Головним інфраструктурним бар'єром є неможливість системи покрити пікові навантаження. Традиційний підхід передбачає будівництво нових потужностей, що на сьогодні є довгостроковим і дорогим процесом. Інтелектуальний маркетинг пропонує альтернативу - Demand Response (управління попитом) за допомогою ШІ.

Так, наприклад, за прикладом кейсів українських компаній YASNO/ДТЕК, замість технічного обмеження споживачів, інтелектуальна система аналізує дані про навантаження в реальному часі та через мобільні застосунки надсилає споживачам персоналізовані стимули. Це можуть бути гейміфіковані сповіщення, як наприклад: «Зменште споживання зараз на 15% і отримайте бонуси на оплату». У результаті маркетингова система фактично замінює собою частину фізичної генерації, згладжуючи піки споживання за рахунок зміни поведінки тисяч людей. Це перетворює слабку мережу на гнучку екосистему.

Окрім того, інфраструктурна нестабільність викликає паніку та відтік клієнтів. Інтелектуальні системи маркетингу дозволяють перейти від реактивного інформування («у нас аварія») до предиктивної прозорості. ШІ-агенти аналізують стан мереж і метеоумови, прогнозуючи ймовірні ризики, а маркетингова система автоматично формує сценарії комунікацій. Для порівняння, у старій моделі клієнт дізнавався про відключення за фактом, що руйнувало лояльність. У інтелектуальній моделі система заздалегідь попереджає: «У вашому районі високий ризик перевантаження через спеку. Ми рекомендуємо перенести роботу пральної машини на ніч». Це нівелює негативне сприйняття інфраструктурної недосконалості, замінюючи його відчуттям турботи та контролю.

Одним із драйверів стратегії Build Back Better є децентралізація. Проте інфраструктурним бар'єром тут є розрізненість тисяч малих виробників енергії (власників сонячних панелей). Інтелектуальні системи маркетингу дозволяють об'єднати їх у Віртуальну електростанцію (VPP). Це забезпечить створення

цифрової платформи, де споживач бачить себе не просто покупцем, а учасником ринку. Маркетингові алгоритми автоматично визначають, коли клієнту вигідніше продати енергію з власного акумулятора в загальну мережу. Так, наприклад, маркетингова стратегія «Енергетичний шеринг» дозволяє громадам (ОСББ чи котеджним містечкам) обмінюватися енергією всередині своєї мікромережі, мінімізуючи навантаження на пошкоджену центральну інфраструктуру. Компанія тут виступає не продавцем ресурсу, а провайдером інтелектуальної платформи.

Ще одним інфраструктурним бар'єром, який хотілось би відзначити, є фізичний доступ до послуг, що утворився через руйнування фізичних центрів обслуговування клієнтів (ЦОК) у прифронтових зонах. Інтелектуальна система AI-H-Hybrid здатна повністю зняти це обмеження. У даному випадку впровадження мультиканальних чат-ботів з підтримкою природної мови (NLP) дозволяє вирішувати 90% запитів (від зміни власника рахунку до подачі заявки на приєднання) без візиту до офісу. Для споживача інфраструктуру компанії замінює тепер зручний інтерфейс у смартфоні, що прийшов на зміну традиційній бетонній будівлі з чергами всередині. Окрім задоволення клієнтів, це дозволяє енергокомпаніям зберігати присутність у регіонах, де фізична присутність персоналу є небезпечною або неможливою.

Саме тому впровадження інтелектуальних систем управління маркетингом під час воєнного стану та в період повоєнної відбудови - це перехід від маркетингу товарів до маркетингу стійкості. В українській енергетиці MarTech-інструменти виконують функцію інфраструктурного амортизатора:

- компенсують нестачу генерації через управління попитом;
- замінюють зруйновані офіси цифровими екосистемами;
- перетворюють технічні обмеження мереж на прозорі маркетингові правила гри.

Таким чином, інтелектуалізація маркетингу дозволяє енергетичним компаніям не чекати повного фізичного відновлення мереж, а вже сьогодні будувати сучасну, клієнтоцентричну модель бізнесу на засадах Build Back Better (рис.3.6).

Запропонований механізм дозволяє підприємству пройти шлях до антикрихкості, де головним показником успіху є не відсутність криз, а швидкість, з якою організація перетворює кожну нову ринкову зміну на прибуток. Таким чином, формування клієнтоцентричної моделі бізнесу на засадах Build Back Better (BBB) в енергетичному секторі під час воєнного стану та в період післявоєнного відновлення - це перехід від логіки постачання ресурсу до керування цінністю. У цій парадигмі відбудова інфраструктури є лише технічною передумовою, тоді як справжнім об'єктом реконструкції є довіра та залученість споживача.

Традиційна модель енергетики була моноцентричною: споживач знаходився на периферії, виконуючи роль пасивного платника. Модель BBB (відбудувати краще, ніж було) передбачає, що нова енергосистема будується навколо клієнта. Build Back Better тут означає, що ми не просто відновлюємо зруйновані мережі, а створюємо децентралізовану архітектуру, де клієнт отримує право на активну участь у ринку. Клієнтоцентричність у даному випадку трансформується у прозюмер-центричність: бізнес-модель визнає клієнта рівноправним партнером, який може виробляти, зберігати та продавати енергію.

Тобто, формування клієнтоцентричної моделі на засадах Build Back Better - це створення системи, де економічна ефективність компанії є прямо пропорційною благополуччю її клієнтів. Це трирівнева модель «Win-Win», де:

1. Бізнес отримує стійку мережу, менші пікові навантаження та високу лояльність.
2. Клієнт отримує енергонезалежність, дохід від власної генерації та відчуття соціальної значущості.

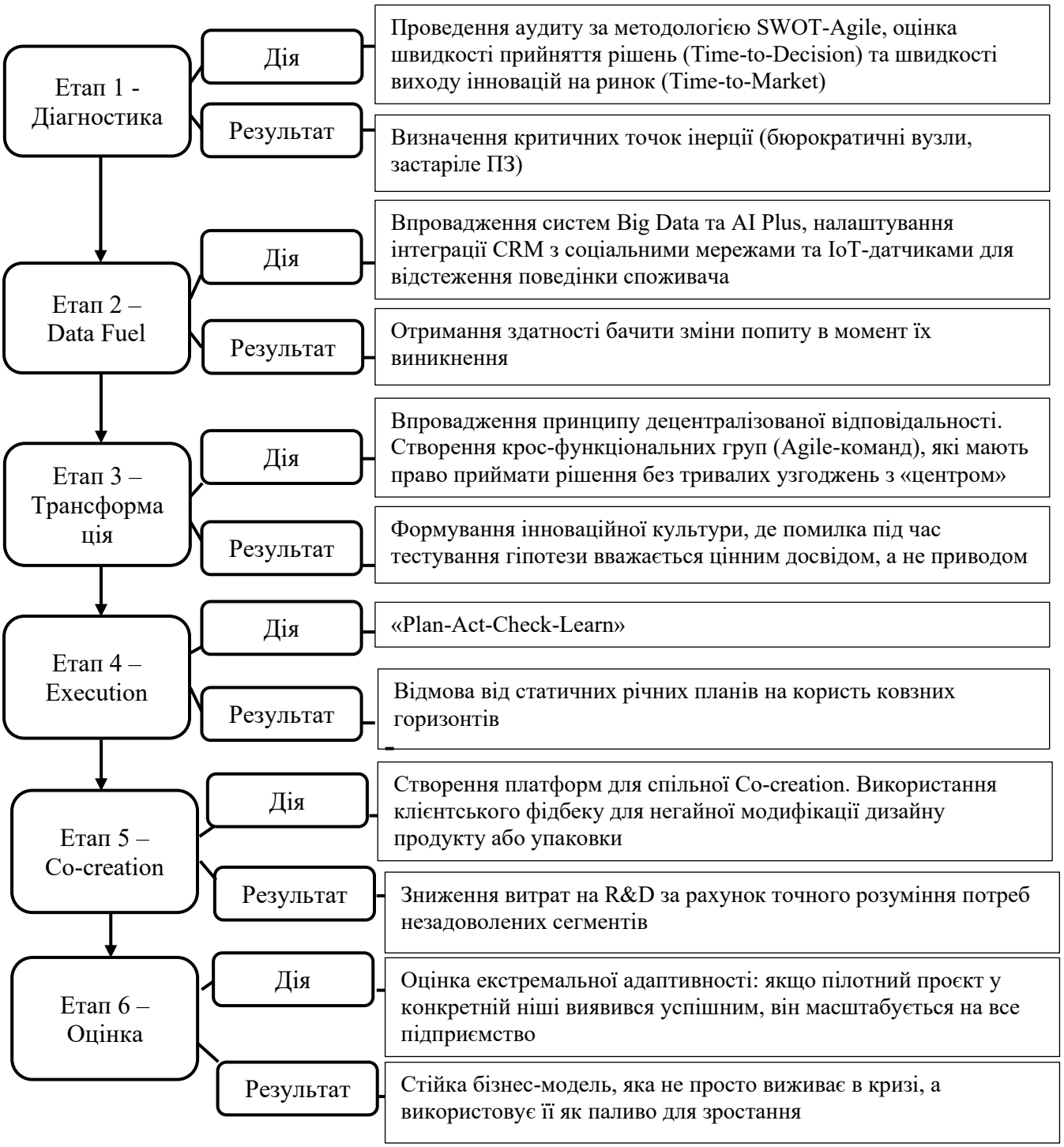


Рисунок 3.6 – Етапність формування клієнтоцентричної моделі бізнесу на засадах Build Back Better

Джерело: розроблено автором

3. Суспільство отримує декарбонізовану, незламну енергосистему, побудовану на засадах солідарності та інтелекту.

У момент російської агресії з постійними блекаутами - це не просто теорія маркетингової взаємодії, а єдино можливий сценарій виживання та розвитку енергетичного сектору України (рис.3.7).

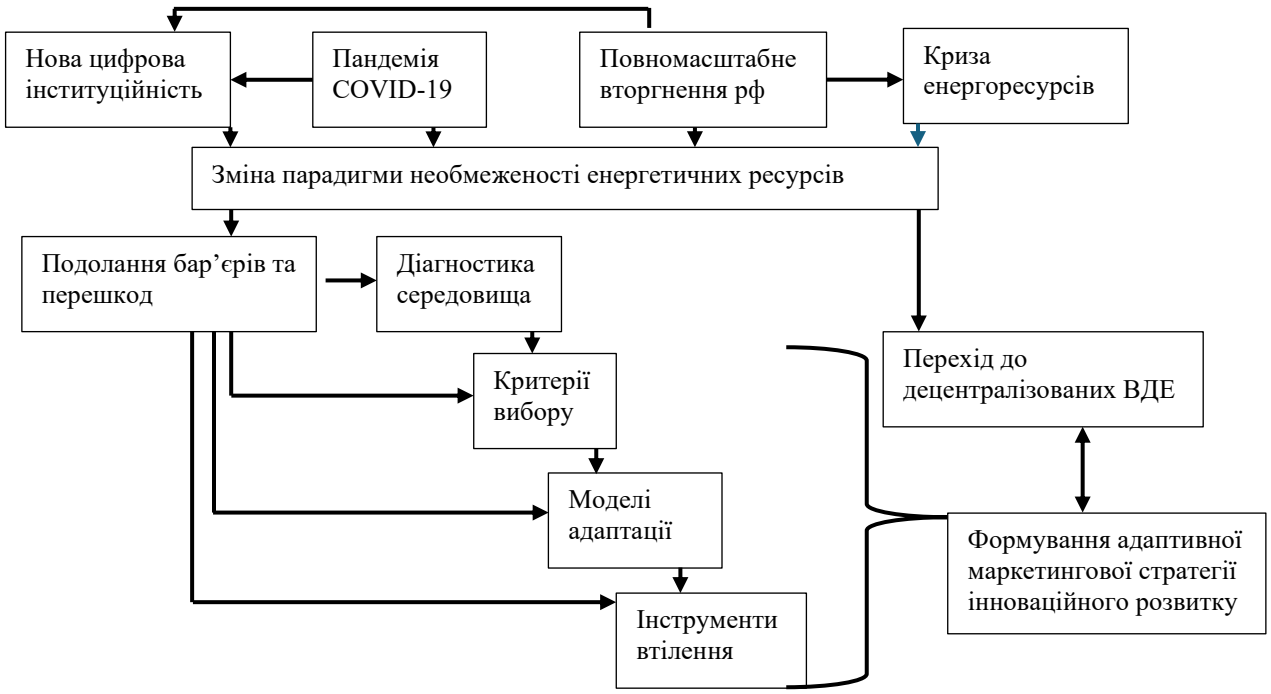


Рис.3.7 - Формування адаптивної маркетингової стратегії інноваційного розвитку

Джерело: розроблено автором

Використовуючи, в першу чергу, метод аналогій, під інструментами адаптаційного управління необхідно приймати прийоми управлінської взаємодії, за допомогою сприяння учасникам цепочки «інвестор – клієнт – партнер» іншого. Якщо адаптація – це реакція, то інструменти адаптаційного управління – це засоби прояву реакції, відповідного певному типу поведінки [157, 158] (табл. 3.8):

Таблиця 3.8 – Матриця інструментів адаптаційного управління відповідно типів поведінки

Тип поведінки	Умови прояву реакції	
	VUCA-середовище	Збройна агресія рф з 2014 року
Перцептивний	Упорядкування інформаційних потоків	Алгоритмізація інформаційних потоків
Захисний	Заміщення, проекція, регресія	Позиціонування, забезпечення цифрового суверенітету
Індуктивний	Конкуренція	Заміщення імпорту з рф
Ролевий	Спостереження, сценарне планування, прогнозування, оптимізація	
Утилітарний	Протекціонізм	
Моделюючий	Мотивація, стимулювання	Гранти, державна підтримка
Атрибутивний	Гармонізація елементів організаційної політики та корпоративної стратегії	
Емпатичний	Емпатійність, формування емоційного інтелекту	

Джерело: розроблено автором

Наведена таблиця є матрицею поведінкових реакцій, яка демонструє еволюцію управлінських та психологічних підходів при переході в залежності від середовища - глобального - нестабільного світу (VUCA) чи локального екстремального – умов збройної агресії. Представлена матриця дозволяє простежити, як класичні інструменти маркетингу адаптуються до вимог національної безпеки та виживання бізнесу. Так, наприклад когнітивно-інформаційні типи поведінки (перцептивний та захисний) описують, як середовище сприймає загрози та захищаємося від них. В умовах VUCA бізнес намагається просто упорядкувати хаос. В умовах війни цього замало – необхідно переходити до алгоритмізації (жорстких протоколів) та цифрового суверенітету (наприклад, захист даних клієнта стає не просто функцією IT, а частиною бренду (блок S2 — довіра). За індуктивног та утилітарног типів поведінки фокус зміщується з конкуренції на автономізацію: замість звичайної боротьби за частку ринку, першочерговим завданням стає заміщення імпорту з рф та протекціонізм. Це пряма відповідь на необхідність енергетичної незалежності та відповідь на

питання, чому Україна має розвивати власні технології та кооперативи, щоб не залежати від зовнішніх енергоносіїв. Натомість ролевий та моделюючий типи поведінки відповідають за планування майбутнього. Так, якщо у VUCA-світі увага сконцентрована на сценарному плануванню, то за умов повномасштабної агресії рф на Україну мотивація бізнесу та клієнтів базується не лише на KPI, а й на відчутті причетності до відбудови країни. Окрім того гармонізація стратегій у VUCA-світі переростає у формування емоційного інтелекту. Саме на цьому етапі

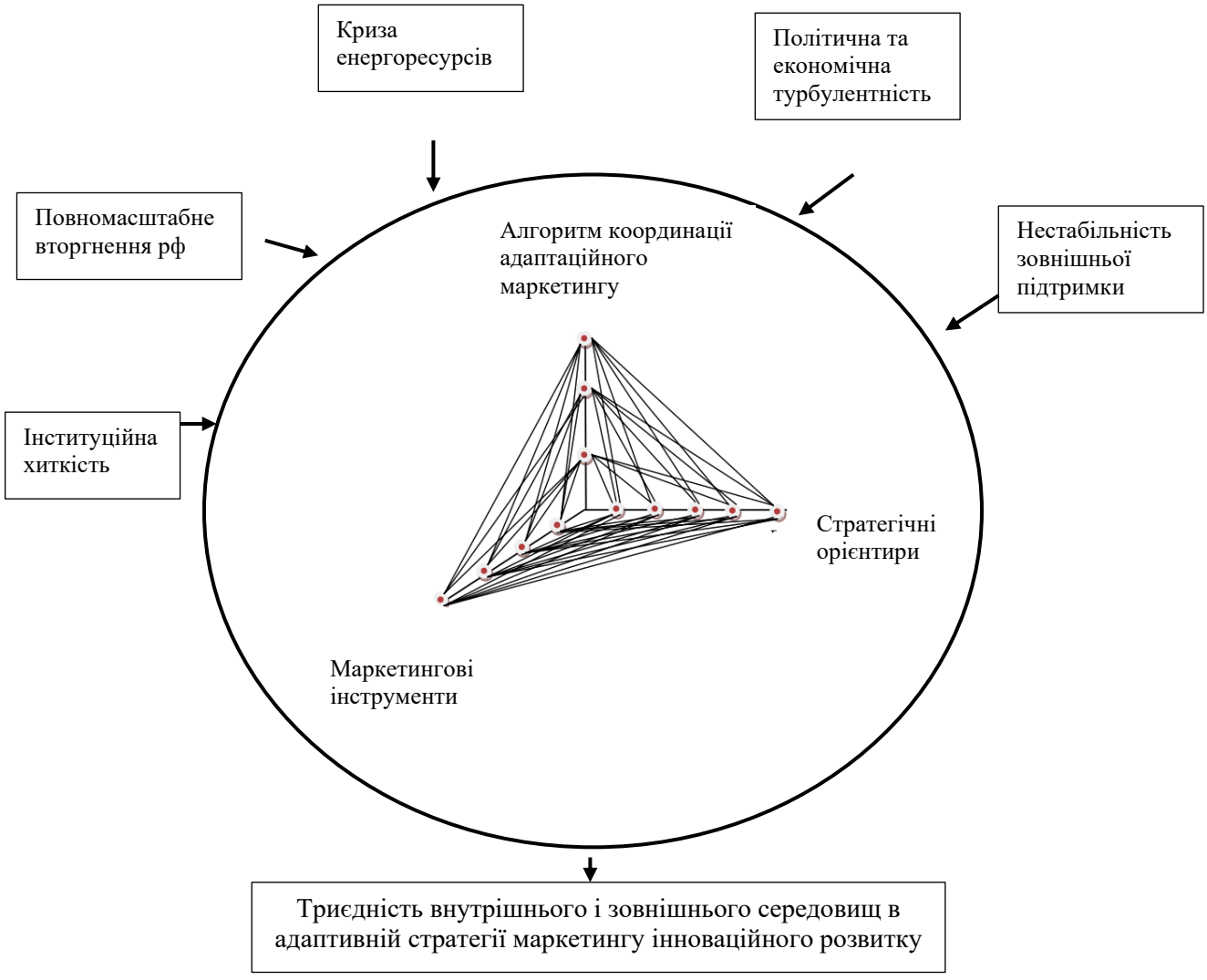


Рис. 3.8 - Концептуальні основи адаптивного управління в енергетичному секторі

Джерело: розроблено автором

«холодний» менеджмент стає «людяним». Емпатична поведінка в умовах війни - це здатність компанії відчути біль громади (наприклад, родин захисників) і трансформувати його в соціальні програми (наприклад «Світло Героям»).

Запропонована класифікація доводить, що умови збройної агресії вимагають переходу від гнучкого менеджменту до резильєнтного лідерства. За умов збройної агресії детермінує зміна поведінкових парадигм: від адаптації до активного формування цифрового суверенітету та маркетингу емпатії. Це підтверджує необхідність адаптивної моделі маркетингового інноваційного розвитку, де емоційний інтелект та соціальна солідарність стають стратегічними активами відбудови на засадах Build Back Better.

Графічна інтерпретація авторської парадигми адаптивної маркетингової моделі інноваційного розвитку представлена на рисунку 3.8.

Теоретичне обґрунтування пропонованої візуалізації базується на наступних фундаментальних положеннях:

По-перше, адаптивна маркетингова стратегія розглядається як динамічний процес координації реляційних взаємодій у межах багатосторонньої екосистеми.

По-друге, змістовна сутність адаптивного підходу реалізується через спеціалізований інструментарій, орієнтований на синергетичне розв’язання стратегічної тріади завдань, що передбачає купірування системних деструкцій та детермінацію шляхів досягнення довгострокових цільових орієнтирів.

По-третє, функціонування ланцюга створення цінності «інвестор - партнер» зазнає перманентного тиску факторів глобальної турбулентності. Це середовище ідентифікується через групи дескрипторів: інституційні трансформації, наслідки глобальних пандемій, домінування нестабільності, високий рівень неочевидності, багатогранну складність та неоднозначність ринкових сигналів.

По-четверте, дослідження базується на розширенні алегорії стійкості через призму екологічної парадигми ESG.

По-п’яте, після кількісної детермінації цільових показників виникає логічна необхідність у виборі інструментарію їх досягнення. Операційна діяльність енергетичних суб'єктів має бути конгруентною до стратегії соціо-економічної трансформації регіону, сценарних планів енергетичної безпеки та модельних установок адаптивного менеджменту.

В цілому, авторська парадигма адаптивного маркетингу інноваційного розвитку суб'єктів енергетики у повоєнний період є цілісною системою поглядів на оптимізацію взаємодії та підвищення результативності функціонування учасників ланцюга «інвестор - енергогенеруюча компанія - партнер».

Враховуючи, що в умовах відбудови енергетики за принципом Build Back Better, середовище перестає бути передбачуваним і переходить у стан онтологічної невизначеності, необхідним стає диференціювати управлінські впливи в енергетичному маркетингу залежно від ступеня деструкції середовища. Для вирішення цих задач доцільним є застосування фреймворку Cynefin, що забезпечує методологічне підґрунтя для переходу від реактивного управління до адаптивного зондування ринку, де стратегічна гнучкість стає базовим механізмом збереження людського та бренд-капіталу в умовах повоєнної трансформації. Фреймворк Cynefin («кеневін» - з валлійської «середовище») - це концептуальна модель, розроблена Дейвом Сноуденом (IBM) для прийняття рішень та управління в умовах різного ступеня невизначеності [159]. Цей інструмент є фундаментальним, оскільки він дозволяє класифікувати управлінські ситуації на чотири домени (прості, складні, заплутані та хаотичні) та обирати адекватну стратегію дій, уникаючи фатальних помилок лінійного управління там, де система поводиться нелінійно.

Тому застосовуючи Cynefin до енергетичної сфери, відзначимо, що традиційний маркетинг енергопідприємств роками перебував у «складному» домені, де працювали експертні оцінки та довгострокові прогнози. Повоєнний період переміщує галузь у «заплутаний» домен, де причиново-наслідкові зв'язки видно лише ретроспективно. Енергокомпанія не може точно знати, як споживач зреагує на Net Billing або як швидко сформуються зелені кооперативи в умовах зруйнованої мережі. Стратегія адаптації за Cynefin замість планування «зверху-вниз» диктує підхід «Перевірити – Відчути – Реагувати, що обґрунтовує доцільність використання Agile-спринтів у маркетингу: запуск пілотних проєктів, збір даних через ШІ та миттєва корекція стратегії. Cynefin окрім того візуалізує небезпечну межу між «простим» та «хаотичним» доменами. Так, менеджери енергокомпаній часто схильні до «інституційної інерції» - намагання лікувати нові проблеми старими інструкціями. Cynefin застерігає: надмірне спрощення процесів у турбулентному середовищі призводить до катастрофічного падіння в хаос. У даному випадку фреймворк слугує запобіжником, змушуючи менеджмент усвідомити, що для відбудови потрібні емерджентні (нові) практики, а не копіювання дореформених зразків.

Окрім того, повоєнний маркетинг потребує інноваційних цифрових рішень, як наприклад запропонований в дисертаційній роботі алгоритм AI-H-Hybrid, що є технічним втіленням логіки Cynefin. У «складному» домені неможливо створити «план на 5 років», який не зміниться, тому ШІ працюватиме як аналітик-експерт, прораховуючи тисячі сценаріїв, виявляючи життєздатні патерни поведінки споживачів.

Отже, даний підхід, що базується на принципах теорії складних адаптивних систем, дозволяє диференціювати управлінські сценарії в енергетичному комплексі ВДЕ залежно від характеру детермінації причинно-наслідкових зв’язків. Використання фреймворку Cynefin дозволяє ідентифікувати

маркетингове середовище енергопідприємств України як «складне», що вимагає переходу від аналітичного прогнозування до експериментального зондування ринку через впровадження адаптивних інновацій.

Табл. 3.9 адаптує теоретичні домени Cynefin до практичних реалій енергетичного сектору України. Ця класифікація дозволяє менеджменту обирати адекватні маркетингові та управлінські інструменти залежно від типу ситуації.

Таблиця 3.9 — Типологія управлінських ситуацій в енергетиці за фреймворком Cynefin

Домен Cynefin	Характеристика зв'язків	Приклад ситуації в енергетиці	Рекомендована стратегія (алгоритм)	Маркетинговий інструментарій
Простий (Simple)	Очевидні, стійкі, лінійні	Розрахунок стандартних тарифів для населення; планове технічне обслуговування мереж	Відчути - Класифікувати - Реагувати. Використання кращих практик (Best Practice)	Автоматизований білінг, стандартні CRM-сповіщення, масовий маркетинг
Складний (Complicated)	Потребують експертного аналізу	Проектування ВЕС/СЕС; впровадження систем кіберзахисту енергооб'єктів	Відчути - Аналізувати - Реагувати. Залучення фахівців та пошук ефективних практик (Good Practice)	Предиктивна аналітика, B2B-консалтинг, тендерний маркетинг, технічний бенчмаркінг
Заплутаний (Complex)	Нелінійні, емерджентні	Зміна поведінки споживачів (просьюмеризм); динаміка цін на європейських хабах; розвиток Smart Grid	Експериментувати - Відчути - Реагувати. Пошук нових патернів (Emergent Practice)	Agile-маркетинг, A/B тестування нових сервісів, управління клієнтським досвідом
Хаотичний (Chaotic)	Відсутність видимих причинно-наслідкових зв'язків	Аварійні ситуації внаслідок обстрілів; раптове зникнення напруги (блекаут);	Діяти - Відчути - Реагувати. Негайне встановлення порядку.	Ситуативний маркетинг, кризові комунікації, месенджер-

		критичний дефіцит потужності	Новаторські рішення (Novel Practice)	маркетинг (Telegram), соціальна підтримка

Джерело: розроблено автором

Використання синергії моделі Cynefin дозволяє енергетичним підприємствам не лише ідентифікувати складність поточних завдань, а й об'єктивно оцінювати власний внутрішній ресурс для реалізації адаптивних стратегій цифрового розвитку.

Підсумовуючи, слід акцентувати увагу на невідворотності процесів технологічної адаптації та стратегічної цифрової трансформації енергетичного сектору. Дана тенденція виступає об'єктивною відповіддю на докорінну перебудову чинників забезпечення конкурентоспроможності в межах сучасного енергетичного комплексу.

Фундаментальними детермінантами цифрових перетворень в енергетиці визнаються глибинні структурні зміни в діяльності компаній, що базуються на впровадженні науково обґрунтованих стратегій діджитал-розвитку суб'єктів господарювання. Імплементація всього спектру заходів, передбачених цифровою стратегією, потребує інтегрованого підходу та багатовекторної модернізації організаційної структури підприємства.

Паралельно з цим, критично важливою умовою успіху є перманентний моніторинг глобальних трендів цифрової еволюції енергоринків та макроекономічних процесів у цілому. Лише за дотримання зазначеного комплексу вимог енергетичні підприємства будуть спроможні ідентифікувати оптимальні траєкторії діджитал-прогресу та забезпечити максимальну результативність використання наявного інноваційного потенціалу.

Сьогодні енергетика України є не просто галуззю життєзабезпечення, а «маркетинговим вітриною» країни. Для переходу від відновлення до випереджаючого розвитку пропонуються такі заходи:

I. Для Міністерства енергетики та регуляторних органів (Макрорівень).

1. Запровадження «Інноваційних пісочниць» (Regulatory Sandboxes) шляхом створення правових зон для випробування новітніх -розробок (наприклад, водневих накопичувачів або мікромереж) без ризику санкцій за недотримання застарілих стандартів.

2. Стимулювання R&D через податкові кредити на інновації - впровадження механізму, за якого кожна гривня, вкладена приватною компанією у власний, вираховується з податку на прибуток з коефіцієнтом 1,5. Це стимулюватиме зростання витрат бізнес-сектору з 0,1% до цільового показника 1,0% ВВП.

3. Розробка «Національного стандарту Build Back Better»: закріплення на законодавчому рівні вимоги щодо інноваційної складової (мінімум 20% бюджету проєкту) при залученні державних гарантій на відбудову. Це забезпечить відповідність критеріям та знизить вартість капіталу.

II. Для приватних енергетичних холдингів та компаній (Мікрорівень).

1. Ліквідація розриву «S5–S6» через Agile-трансформацію шляхом впровадження крос-функціональних команд, де інженери та маркетологи працюють в одному спринті. Це дозволить синхронізувати потужний маркетинг із гнучким менеджментом, перетворюючи «цифрові м'язи» на реальну ринкову швидкість.

2. Формування внутрішніх Корпоративних Венчурних Фондів: замість простої закупівлі іноземного обладнання, енергохолдингам доцільно інвестувати у вітчизняні стартапи, що розробляють софт для управління мережами. Це дозволить змінити модель з «реактивної імітації» на «проактивну суб'єктність».

3. Маркетингове позиціонування «Green Premium»: використання стратегії Build Back Better як головного маркетингового інструменту для залучення міжнародних партнерів. Брендування компанії як «зеленого інноватора» дозволяє отримувати преміальну націнку на послуги за рахунок нижчих викидів вуглецю та вищої надійності систем.

Реалізація цих рекомендацій перетворить українську енергетику на експортера не лише електричної енергії, а й інтелектуальних адаптивних технологій, що є кінцевою метою інноваційного розвитку в сучасній маркетинговій парадигмі.

Яскравим прикладом диструктивної бізнес-моделі є проєкт «Сонячне місто» (м. Славутич). Це не просто енергетичний об’єкт, а інноваційна маркетингова платформа, що базується на механіці народного краудінвесторства. Модель енергетичного кооперативу дозволяє учасникам акумулювати приватний капітал для розбудови розподіленої генерації, конвертуючи зелений тариф у дивіденди для громади. Така соціальна інновація є прямою відповіддю на запит споживачів щодо енергетичного суверенітету в умовах VUCA-світу, де стратегічна стійкість інтегрується в екологічні та соціальні цілі бренду території.

Аналіз рисунка 3.9 дозволяє візуалізувати просторовий розподіл настроїв та стратегічних очікувань енергетичних компаній. На рисунку представлена карта України, сегментована на п'ять макрорегіонів (Захід, Центр, Північ, Південь, Схід), з накладеними на них гістограмами очікувань. Це фактична карта маркетингового оптимізму, яка є фундаментом для планування інвестицій у ВДЕ та цифровізацію.

Дані відображають суб’єктивну оцінку бізнесом перспектив маркетингового розвитку в повоєнний період:

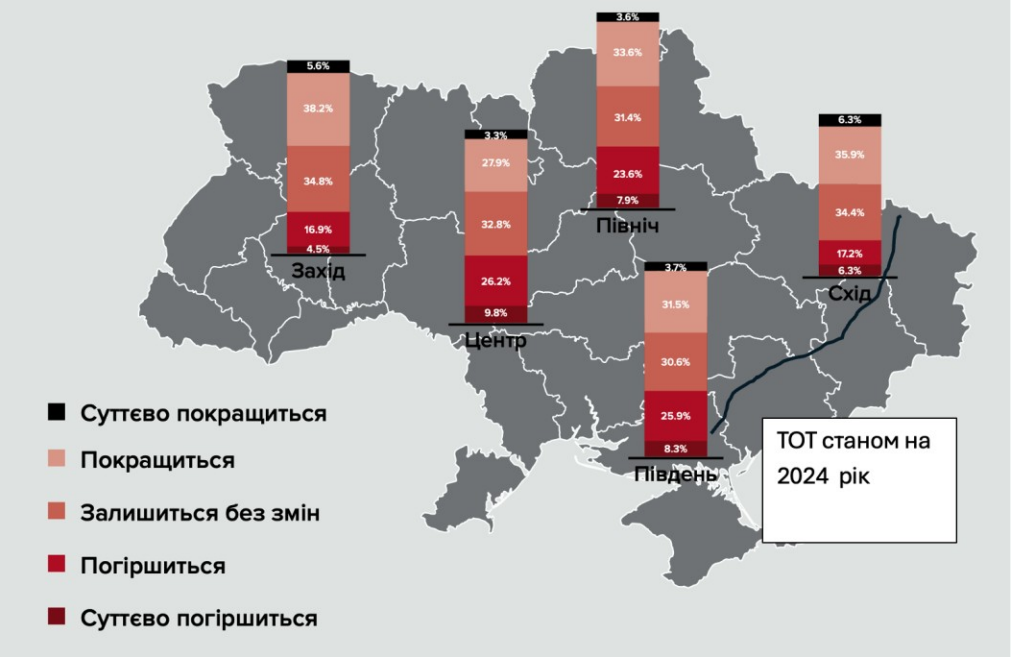


Рис.3.9 – Очікування енергетичних суб'єктів господарювання на повоєнне відновлення маркетингового інноваційного середовища

Джерело: розрахунок на основі опитування автора

Кластер високого оптимізму (Захід та Північ): західний регіон демонструє найвищий сумарний показник позитивних очікувань – понад 43% респондентів прогнозують покращення (38,5%) або суттєве покращення (5,6%). Це пояснюється статусом регіону як «енергетичного тилу» та логістичного хабу для європейських інвестицій. Аналогічна тенденція спостерігається на Півночі (37,2% позитивних прогнозів). Маркетинг має бути спрямований на активне впровадження інновацій та залучення прозюмерів. Тут ринок готовий до «Зеленого стрибка».

Кластер стриманої стабілізації (Центр): у центральному регіоні спостерігається найбільша частка тих, хто вважає, що ситуація залишиться без змін (32,8%). Це свідчить про очікування консервативного відновлення традиційної інфраструктури.

Кластер високої невизначеності (Південь та Схід): незважаючи на значну частку оптимістів (Схід – 35,9% покращення), тут зафіксовано найвищі показники

песимізму. Зокрема, на Сході 6,3% очікують суттєвого погіршення, що корелює з рівнем руйнувань та безпековими ризиками. Очікування погіршення серед частини бізнесу вимагають впровадження «маркетингу життєстійкості» та пріоритетного відновлення критичної соціальної інфраструктури (програми типу «Світло Героям»).

Аналіз очікувань суб'єктів господарювання підтверджує необхідність диференційованого підходу до формування адаптивної маркетингової стратегії шляхом розроблення «Регіональної матриці маркетингових пріоритетів відновлення», яка трансформує суб'єктивні очікування бізнесу (з рис. 3.9) у конкретні управлінські сценарії та фінансові інструменти. Ця матриця дозволяє диференціювати маркетингові зусилля компанії залежно від рівня безпекових ризиків та інвестиційного клімату в макрорегіонах (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 - Регіональна матриця маркетингових пріоритетів інноваційного розвитку енергопідприємств

Макрорегіон	Домінантне очікування (рис. 3.9)	Стратегічний сценарій	Пріоритетний інструментарій	Фінансова модель
Захід / Північ	Оптимістичне (Покращення >40%)	Сценарій А: «Зелений стрибок»	Розвиток екосистем прозюмерів, Net Billing, Smart Home інтеграція	Комерційне кредитування, приватні інвестиції, лізинг обладнання
Центр	Стабільне (Без змін ~33%)	Інкрементна адаптація	Модернізація існуючих мереж, енергоаудит, цифрові сервіси для бізнесу	Змішане фінансування (власні кошти + банківські позики)
Південь / Схід	Турбулентне (Висока частка песимізму)	Сценарій Б: «Маркетинг стійкості»	Microgrids, енергетична солідарність,	Міжнародні гранти, державні субсидії,

			програма «Світло Героям»	краудфандинг прозюмерів

Джерело: розроблено автором

Розробка регіональної матриці є логічним завершенням аналізу очікувань суб'єктів господарювання. Вона дозволяє перейти від загальної стратегії до таргетованого управління регіональними активами.

Так, у регіонах, де очікування бізнесу є найбільш позитивними (Захід та Північ), маркетинг має працювати в режимі прискореної дифузії інновацій. Тут спостерігається найвища готовність клієнтів до інвестування в прозюмерство. Маркетинговий фокус зміщується на створення високої доданої вартості через предиктивний ШІ-сервіс та преміальні програми лояльності.

Високий рівень песимізму та безпекових ризиків на Півдні та Сході детермінує перехід до моделі енергетичної солідарності. Маркетинг тут перестає бути інструментом продажу і стає інструментом соціального проєктування. Тому Build Back Better у цьому контексті - це не очікування кращих часів, а будівництво автономних енергоостровів уже зараз за допомогою грантових ресурсів. Пріоритетом є репутаційний капітал (S2) та ESG-відповідальність (S4).

Матриця доводить, що універсального підходу до фінансування інновацій не існує: для Заходу – це ринок, де маркетинг стимулює попит, а для Сходу – це солідарність, де маркетинг стимулює довіру та залучає донорську підтримку.

Підсумуємо, що адаптивна маркетингова стратегія має базуватися на територіально-диференційованому підході. Запропонована «Регіональна матриця маркетингових пріоритетів» дозволяє енергопідприємствам оптимізувати розподіл обмежених ресурсів: спрямовувати комерційні інновації в зони оптимістичного очікування (Захід/Північ), а соціально-інтегровані проєкти відбудови - в зони високої турбулентності (Південь/Схід). Це забезпечує

реалізацію концепції Build Back Betterне як однорідного процесу, а як гнучкої системи адаптації до локальних потреб громад та бізнесу.

Висновки до розділу 3

Узагальнення результатів дослідження, наведених у третьому розділі, дозволяє сформулювати наступні висновки:

1. Обґрунтовано зміну парадигми інноваційного розвитку енергопідприємств від традиційної моделі до адаптивної моделі Crisis-Agile. Доведено, що стратегічна стійкість та життєстійкість стають пріоритетнішими за миттєву максимізацію прибутку. Визначено, що адаптивний стрибок забезпечується синергією технологічного імперативу (MarTech), соціально-центричної парадигми (прозюмеризм) та управлінської гнучкості (Agile).

2. Розроблено модель стратегічної архітектури інноваційного відновлення, яка базується на трирівневій ієрархії: фундаментальному рівні ESG (базис довіри та легітимності), інструментальному рівні еко-інновацій (Smart Grid, AI, BESS) та стратегічному рівні Build Back Better (формування децентралізованої системи Microgrids). Встановлено, що такий підхід забезпечує ефект «Leapfrog-розвитку», дозволяючи українській енергетиці здійснити технологічний стрибок до стандарту Energy 4.0.

3. Запропоновано сценарний прогноз розвитку адаптивного маркетингу до 2030 року, що базується на циклі SENSE-INTERPRET-RESPOND-LEARN. Оптимістичний сценарій («Зелений стрибок») передбачає тотальну цифровізацію та лідерство в декарбонізації, тоді як песимістичний сценарій («Маркетинг стійкості») фокусується на інкрементній резильєнтності та утриманні споживачів через маркетинг емпатії. Доведено, що в обох випадках інвестиції в адаптивні стратегії діють як інструмент хеджування ризиків.

4. Сформульовано концепцію «енергетичної солідарності» як ключового соціального ефекту маркетингу інновацій. Вона передбачає трансформацію клієнта з пасивного реципієнта в активного прозюмера, який бере участь у балансуванні мережі. Впровадження маркетингу емпатії дозволяє перетворити цифрові інновації на інструмент адресної підтримки вразливих груп, зокрема родин захисників, що забезпечує формування «бренд-імунітету» та високий рівень суспільної довіри.

5. Виявлено регіональні диспропорції маркетингової дифузії інновацій за допомогою діаграми Парето. Встановлено, що понад 50% потенціалу прозюмерів зосереджено у «Великій п’ятірці» регіонів (Дніпропетровська, Київська, Тернопільська, Закарпатська, Івано-Франківська обл.). На основі цього розроблено «Регіональну матрицю маркетингових пріоритетів», яка пропонує диференційовані сценарії відбудови: від комерційної експансії на Заході до соціально-орієнтованого відновлення «енергоостровів» на Сході та Півдні.

6. Методологічно обґрунтовано доцільність використання фреймворку Cynefin для прийняття управлінських рішень в умовах онтологічної невизначеності. Типологізація ситуацій дозволяє уникати помилок лінійного управління маркетингом, переходячи від експертного аналізу в «складних» доменах до експериментального зондування ринку в «заплутаних» та «хаотичних» доменах за допомогою алгоритмів AI-H-Hybrid.

7. Ідентифіковано та систематизовано маркетингові інструменти подолання інфраструктурних бар’єрів.Доведено, що інтелектуальні системи MarTech виконують функцію інфраструктурного амортизатора, замінюючи зруйновані офіси цифровими екосистемами, а дефіцит фізичної генерації - інтелектуальним управлінням попитом. Розроблена Карта клієнтського шляху (ККШ) та трирівнева програма лояльності («Енергетична солідарність: Прозюмер

2.0») забезпечують безбар’єрний перехід споживачів до нових моделей енергоспоживання.

8. Розроблено практичні рекомендації на макро- та мікрорівнях, що включають впровадження «інноваційних пісочниць», податкові кредити на R&D та формування корпоративних венчурних фондів. Реалізація цих заходів дозволить українським енергопідприємствам трансформуватися у самонавчальні системи, що здатні експортувати не лише ресурс, а й інтелектуальні адаптивні технології управління в умовах кризи.

Основні результати дослідження опубліковано у працях автора: [164, 165, 172, 173, 174].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення актуального наукового завдання, що полягає у розробці теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств . За результатами дослідження сформульовано такі висновки:

1. Охарактеризовано теоретичні засади існування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств, що дозволило виокремити п'ять базових наукових підходів: процесно-цільовий, ресурсний, ринково-орієнтований, інтегративний та ціннісний. Встановлено, що в умовах глобальної турбулентності традиційні статичні моделі планування втрачають релевантність, а ключовими характеристиками адаптивних стратегій стають швидкість реакції на зміни, здатність до самоорганізації та трансформація зовнішніх шоків у конкурентні переваги через механізм антикрихкості.

2. Розкрито формування теорії адаптивності в маркетингових стратегіях інноваційного розвитку, що обґрунтувало перехід від лінійних стратегій до адаптивного маркетингу як динамічної архітектури управління. Запропоновано бачення стратегії як поєднання стабільного стратегічного ядра (місія, незмінні цінності, довгострокові цілі) та гнучкої адаптивної оболонки (канали комунікації, ціноутворення, логістика), що дозволяє підприємству зберігати корпоративну ідентичність при високій маневреності на оперативному рівні.

3. Досліджено формування методичного підходу застосування адаптивної маркетингової стратегії на основі ітераційних циклів управління, що включають п'ять етапів: діагностика, проєктування, імплементація, аудит, корекція. Розроблено трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації, яка структурує діяльність підприємства на оперативному рівні швидкого реагування, тактичному рівні середньострокової перебудови та стратегічному рівні

фундаментальної трансформації ціннісної пропозиції з формуванням механізму рекурсивного зв'язку між рівнями.

4. Визначено детермінанти та середовище інноваційної трансформації суб'єктів господарювання в Україні в умовах воєнних викликів. Встановлено критичний розрив між рівнем інвестицій у науково-дослідні розробки в Україні та країнах Організації економічного співробітництва та розвитку, що детермінує необхідність переходу до приватно-центричної моделі фінансування інновацій. Обґрунтовано необхідність реінжинірингу інституційного ландшафту від директивного регулювання до побудови гнучких енергетичних хабів та захисту інтелектуального капіталу як ключового маркетингового активу.

5. Проведено діагностику маркетингових стратегій українських компаній в динаміці періоду дві тисячі шістнадцять – дві тисячі двадцять п'ять років, що дозволило виокремити три фази трансформації: інкрементального розвитку, пандемійної адаптації та воєнної трансформації. Обґрунтовано появу унікальної української моделі швидкого реагування на кризи, яка на відміну від західних моделей базується на екстремальних шоках, де децентралізація управління та миттєва швидкість реакції виступають гарантами операційної життєздатності. Виокремлено чотири домінуючі патерни адаптації: форсована цифрова міграція, перехід до стратегій утримання клієнтів, актуалізація патріотичного маркетингу та географічна диверсифікація ринків.

6. Здійснено дослідження бар'єрів та драйверів формування адаптивного потенціалу маркетингу, що дозволило побудувати матрицю пріоритетності за рівнем потенційного впливу та рівнем контролю з боку підприємства. Ідентифіковано критичний розрив у структурі адаптивного потенціалу енергетичних компаній: високі показники технологічної зрілості та репутації екологічної та соціальної відповідальності контрастують з критично низькими показниками маркетингової спритності та гнучкості менеджменту. Математично

доведено, що провал в одному сегменті обнуляє переваги в інших, що обґрунтовує необхідність комплексного підходу до розвитку адаптивності.

7. Обґрунтовано концептуальні засади переходу до адаптивної моделі інноваційного розвитку з розробкою моделі адаптивного стрибка на основі синергії шести інтегральних драйверів: маркетингова спритність, бренд-капітал, продуктові інновації, репутація екологічної та соціальної відповідальності, гнучкий менеджмент, технологічна зрілість маркетингових систем. Введено у науковий обіг концепцію маркетингової солідарності як вищої форми лояльності, де споживач трансформується в активного прозюмера – співтворця цінності через виробництво енергії, балансування мережі та участь в енергетичних кооперативах. Розроблено регіональну матрицю пріоритетів для диференційованої відбудови з урахуванням рівня оптимізму населення та фінансових можливостей регіонів.

8. Розроблено систему моніторингу та оцінки соціально-економічної ефективності впровадження адаптивних стратегій з використанням інтегральних показників адаптивного потенціалу за шістьма параметрами. Запропоновано методику оцінювання на основі пелюсткових діаграм, що дозволяє візуалізувати структурні дисбаланси та визначати пріоритетні напрямки інвестування ресурсів. Розроблено карту клієнтського шляху з п'ятьма критичними етапами трансформації споживача в прозюмера з ідентифікацією специфічних бар'єрів та маркетингових інструментів їх подолання на кожному етапі.

9. Обґрунтовано доцільність впровадження інтелектуальних систем адаптивного маркетингу на основі великих даних, штучного інтелекту та рішень технологічної зрілості маркетингових систем для нівелювання інфраструктурних бар'єрів. Запропоновано авторський підхід, який розглядає штучний інтелект як цифровий екзоскелет маркетингового персоналу, що автоматизує до восьми десятих рутинних аналітичних функцій та дозволяє малим гнучким командам

управляти масштабними інноваційними проєктами. Розроблено гібридний алгоритм навігації між доменами складності маркетингового середовища, що поєднує штучний інтелект для класифікації ситуації з людським експертним судженням для прийняття етично виважених рішень.

Результати дослідження мають важливе теоретичне та практичне значення для формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств , що підтверджується впровадженням розроблених рекомендацій у практичну діяльність енергетичних компаній та використанням у навчальному процесі закладів вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Prasol, Valentyna & Velichko, Viktoriya & Cirella, Giuseppe T. & Konoplina, Olena & Mizik, Iuliia & Novoskoltseva, Liudmyla. (2024). Adaptive Marketing Strategies for Post-Conflict Reconstruction, *Regional Development, and Sustainable Growth in Ukraine*. 10.1007/978-3-031-48735-4_17.

2. Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(1), 133-141.

3. Liczmanska-Kopcewicz, K. (2018). Rredefining the role of the consumer in the process of creating marketing innovations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings,* P. 561-570.

4. Muddaha, G., Kheng, Y. K., & Sulaiman, Y. B. (2018b). Learning capability and nigerian sme's marketing innovation – the moderating influence of dynamic business environment. *International Journal of Management Research and Reviews*, 8(3), 17-29.

5. Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 11(3), 729.

6. Grimpe, C., Sofka, W., Bhargava, M., & Chatterjee, R. (2017). R&D, marketing innovation, and new product performance: a mixed methods study. *Journal of Product Innovation Management,* 34(3), 360-383.

7. Xu, Q. (2019). Dynamic Interaction Mechanism Model between Market Competition, Marketing Innovation and Enterprise Innovation. *In 3rd International Conference on Culture, Education and Economic Development of Modern Society* (ICCESE 2019). Atlantis Press.

8. Cruz-Ros, S., Garzon, D., & Mas-Tur, A. (2017). Entrepreneurial competencies and motivations to enhance marketing innovation in Europe. *Psychology & Marketing,* 34(11), 1031-1038.

9. Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 34(3), 618-627.

10. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Криниця, 2021. 352 с.

11. Ungerman, O., Dedkova, J., & Gurinova, K. (2018). The impact of marketing innovation on the competitiveness of enterprises in the context of industry 4.0. *Journal of Competitiveness*, 10(2), 132.

12. Chen, P. S., & Huang, P. C. (2017). Marketing Innovation: A New Informative Communication Case for Skull and Palate-Craniofacial Implants. *In Proceedings of the 1st International Conference on Medical and Health Informatics* 2017 (pp. 12-17).

13. Ганущак Р. М., Маргасова В. Г. Інноваційні стратегії розвитку бізнесу в умовах повоєнного економічного відновлення України. *Journal of Strategic Economic Research*. 2024. № 6. С. 166–176. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17.

14. Ramirez, F. J., Parra-Requena, G., Ruiz-Ortega, M. J., & Garcia-Villaverde, P. M. (2018). From external information to marketing innovation: the mediating role of product and organizational innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing,* 7, 289-301.

15. Дискіна А. А., Осташко О. В. Інноваційно-інвестиційні стратегії у системі відновлення виробництва підприємств в умовах Industry 4.0. *Економіка: реалії часу*. 2025. № 3. С. 60–68.

16. Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2019). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.

17. Syrotynska, N.M. (2014). Innovations and their marketing support. *Business Inform,* 4, 465-468.

18. Kiselyov, M., & Degtyaryova, V. (2014). Strategic factors of success of marketing innovations. *Marketing*, 5, 50–59.

19. Лихолат, С., & Стасула, М. (2024). Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентосмпроможності підприємства. *Економіка та суспільство*, (61). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-32.

20. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: навчальний посібник. – 2-ге вид.,перероб. і доп. / С. М. Ілляшенко. – К. : Видавничий дім «Княгиня Ольга». – 2017, 322 с.

21. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. Політехніки, 2015. 277 с.

22. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*,28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640.

23. Шульга, Л.В., Терещенко, І.О. & Шарлай О.В. (2020). Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*, №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192.

24. Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.

25. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). Digital marketing: Strategy, implementation and practice (8th ed.). Pearson Education.

26. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2023). Social media marketing (4th ed.). SAGE Publications., 2023. 360 p.

27. Oltra, I., Camarero, C., & San José, R. (2024). Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.11505425;

28. Петрова, І.Л. & Лойко, Є.М. (2022). Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК»,* №1 (65), 95–104;

29. Окландер М. Нейромаркетинг — теорія та практика впливу на підсвідомість споживача. *Економіст.* 2014. №11. С. 59-62;

30. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720с.

31. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Товарна інноваційна політика : підручник. Суми : Триторія, 2021. 248 с.

32. Бездудний Ф.Ф., Смирнова Г. А., Нечаєва О. Д. Сутність поняття інновація і його класифікація. *Інновації.* 2016. № 2–3(13). 124 с. 5.

33. Гальчук А.А. Трактування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

34. Grizovska, L. A., & Romanova, A. V. (2018). Marketing of Innovations as an Instrument of Successful Business. *Economics and Society*, 16, 301-307.

35. Danilova, L. L., & Marchuk, A. V. (2019). Innovative Marketing as an Important Component of Success Startup. *Economics and Society*, 20, 183-188.

36. Мигаль, О., Квасовський, Д. (2024). Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80.

37. Sattari Bahram, Mehrabi Javad. Model of Marketing Innovative Strategies in International Entrepreneurship: *A Global Business Environment.Canadian Center of Science and Education Asian Social Science.* 2016. No. 12(10). pp. 76-76. DOI: https://doi.org/10.5539/ass.v12n10p76.

38. Кінарьов, В., & Алькема, В. (2024). Адаптивні стратегії розвитку підприємств малого бізнесу в умовах інтегрування цифрових технологій на базі штучного інтелекту. *Вчені записки Університету «КРОК»,* (3(75), 143–149.

39. Грищенко І.К. Адаптивні стратегії розвитку на базі штучного інтелекту: досвід малих підприємств. *Бізнес-стратегії*. 2022. No5. С.65-72.

40. Іваненко Т.О. Цифровізаціята адаптаційні стратегії малого бізнесу на основі штучного інтелекту. *Журнал сучасних бізнес-технологій*. 2023. No3. С.112-119.

41. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Формування стратегії інноваційного розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки.* 2018. Вип. 32. С. 99-103.

42. Ареф’єва О. В. Концептуальні основи адаптивного управління функціонуванням та розвитком підприємств. *Економіка та управління*. 2012. No 3. С. 107–111

43. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забеззпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. No 12. С. 482–494.

44. Олійник Т. І., Коноплянко Д. О. Структура механізму стратегічного розвитку вітчизняних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41.

45. Чобіток В.І., Шелест Т.М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. No 2(48). С. 169-180.

46. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134.

47. Лихолат С., Стасула *М*. Роль маркетингових стратегій у формуванні конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № (61);

48. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9.

49. Полонец В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2008. № 4. С. 7-11.

50. McKinsey & Company. Boudet, J., et al. (2023, June 26). Beyond belt tightening: How marketing can drive resiliency during uncertain times. McKinsey&Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/beyond-belt-tightening-how-marketing-can-drive-resiliency-during-uncertain-times.

51. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *JournalofMarketing*, 62(3), 1–20. https://doi.org/10.1177/002224299806200301

52. ЄвтушенкоН., СтеценкоД. Цифрова трансформація бізнесу в Україні в умовах війни: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2024. No 191. С. 34–42.

53. Котлер Ф., Картаджая Г., Сеiawan I. Маркетинг 5.0. Технології для людства / пер. з англ. Київ : Лабораторія, 2021. 224 с.

54. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства : монографія. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2019. 456 с.

55. Лилик І. В., Куденко Н. В. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНЕУ, 2022. 512 с.

56. Обидєннова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 342, No 3(1). С. 191–197. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28

57. Окландер М. А., Романенко О. О. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2021. № 18. С. 115–123.

58. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Політехніка, 2020. 234 с.

59. Oltra, I., Camarero, C., & San José, R. (2024). Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research.* https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115054.

60. Котвицька, Н. М., Камнев, О. О., Пархоменко, В. В., Янко, С. В. (2026). Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, № 51. https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080

61. Чернишова Т. В. Особливості маркетингових стратегій відкритих інновацій підприємства в умовах глобалізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No 2. С. 26–32.

62. V. Jafari-Sadeghi, H. A. Mahdiraji, G. M. Alam, and A. Mazzoleni, Entrepreneurs asstrategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digitaltransformation in small and medium internationalisers. *Journal of BusinessResearch,* vol. 154, p. 113287, 2023

63. Starostina, A. O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *AmazoniaInvestiga*,10(46), 51–70.

64. ЄвтушенкоН., СтеценкоД. Цифрова трансформація бізнесу в Україні в умовах війни: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2024. No 191. С. 34–42

65. Чернишова Т. В. Відкриті інновації як комплексний механізм сучасного інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка.* 2023. No 4 (96). С. 125–134 ;

66. Нетудихата К. Л. Відкриті інновації та державна політика на сучасному етапі розвитку економіки. *Наукові праці. Економіка.* Вип. 284. Т. 296. 2017. С. 30–36.

67. Писаренко, В. В., Залуцький, П. М., & Федорчук, Н. В. (2025). Роль інноваційних технологій у формуванні маркетингових стратегій для українського аграрного сектора. *Актуальні питання економічних наук*, (18). https://doi.org/10.5281/zenodo.17975766

68. Hanushchak-Yefimenko L., Kahramanoğlu A., Demiryürek K., Fastovets N., Shkoda M., Abaci N. İ., İnctbacak B. B., YamanS. Marketing management of innovative development of the university ecosystem: monograph. Kyiv: Kyiv National University of Technologies and Design, 2025. 120 p.

69. Ганущак, Р. М., & Маргасова, В. Г. (2024). Innovative business development strategies in the conditions of the post-war economic recovery of Ukraine. *Journal of Strategic Economic Research*, (6), 166–176. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.17

70. Garcia L. J., Botura Junior G. & Silva J. C. R. P. Innovation and marketing strategy: a systematic review. *International Journal of Innovation* - IJI, São Paulo/ 2023.no.11(3). pp.1- 24, e23150. DOI: https://doi.org/10.5585/2023.23150.

71. Eleni N. Arvaniti, Agapi Dima, Chrysostomos D. Stylios, Vagelis G. Papadakis. A New Step-by-Step Model for Implementing Open Innovation. *Sustainability*, 2022. No. 14(10), 6017; DOI: https://doi.org/10.3390/su14106017.

72. Колесник М. В., Командровська В. Є., Созинова І. В. Відкриті інновації як прояв сучасної моделі інноваційного процесу. *Інтелект XXI*. 2019. No 6. С. 73–78.

73. Колесник М. В., Рабош І. О., Чернишова Т. В. Актуальні питання реалізації цілей сталого розвитку в системі соціально- відповідального та екологічного маркетингу на прикладі транспортної інфраструктури. *Причорноморські економічні. студії*. 2024. No 90. С.143-153

74. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. No 59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106

75. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75.

76. Петрова І. Л., Лойко Є. М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки університету «КРОК» : зб. наук. пр. / ВНЗ «Ун-т економіки та права «КРОК».* Київ, 2020. Вип. 1. С. 95–104.

77. Чернявська О., Головачов І. Концептуальні основи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка.* 2023. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=11045 (дата звернення: 19.03.2026).

78. Day G. S. Adaptive Marketing Capabilities for a Turbulent World. *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84(4). P. 1–18. DOI: 10.1177/0022242920917316

79. Goh T. S., Martinez S., Sitorus S. L., Anita T. L. Adaptive Strategic Approaches and Their Impact on Economic Growth in Dynamic Markets. *Startupreneur Business Digital (SABDA Journal)*. 2025. Vol. 4, No. 2. P. 174–183. DOI: 10.33050/sabda.v4i2.898

80. Grimpe C., Sofka W., Bhargava M., Chatas R. Food for thought: The complementary role of networking and R&D strategies for innovation performance. *Industrial Marketing Management*. 2022. Vol. 103. P. 146–153.

81. Kotler P., Armstrong G. Principles of Marketing. 18th Global Edition. Harlow : Pearson Education, 2021. 752 p.

82. Verhoef P. C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

83. Обидєннова Т., Чобіток І. Формування стратегії адаптивно-інноваційного розвитку підприємств в умовах цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 342, No 3(1). С. 191–197. DOI: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-342-3(1)-28/

84. Писаренко В., Крючко Л., Остапенко Т., Кубецька О. Розробка маркетингової стратегії в управлінні конкурентоспроможністю промислового підприємства. *Economics Ecology Socium*. 2025. Vol. 9, No 2. С. 96–108.

85. Чернявська О., Головачов І. Концептуальні основи формування маркетингової стратегії підприємства в умовах цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 5.

86. Чернишова Т. В. Особливості маркетингових стратегій відкритих інновацій підприємства в умовах глобалізації. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2025. Vol. 10, No 2. С. 26–32.

87. Verhoef P. C., et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901.

88. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії підприємства : монографія. 2-ге вид. Київ : КНЕУ, 2019. 456 с.

89. Балабанова Л. В., Германчук А. М. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. Київ : Криниця, 2021. 352 с.

90. J. Xu, Y. Yu, M. Zhang, and J. Z. Zhang, Impacts of digital transformation on eco-innovation and sustainable performance: Evidence from Chinese manufacturingcompanies, *Journal of Cleaner Production*, vol. 393, p. 136278, 2023.

91. L. Yonghong, S. Jie, Z. Ge, and Z. Ru, The impact of enterprise digital transformationon financial performance—Evidence from Mainland China manufacturing firms, *Managerial and Decision Economics*, vol. 44, no. 4, pp. 2110-2124, 2023.

92. M. Nasiri, J. Ukko, M. Saunila, T. Rantala, and H. Rantanen, Digital-relatedcapabilities and financial performance: the mediating effect of performance measurement systems, *Technology analysis & strategic management*, vol. 32, no.12, pp. 1393-1406, 2020.

93. M. Liu, C. Li, S. Wang, and Q. Li, Digital transformation, risk-taking, and innovation:Evidence from data on listed enterprises in China, *Journal of Innovation &Knowledge*, vol. 8, no. 1, p. 100332, 2023.

94. R. Martínez-Peláez et al., Role of digital transformation for achieving sustainability:mediated role of stakeholders, key capabilities, and technology, *Sustainability*, vol.15, no. 14, p. 11221, 2023.

95. Гнатенко І. Сучасні управлінські та інформаційно-безпекові підходи формування інноваційного кластерного угруповання в умовах COVID-19 на засадах сталості, децентралізації та євроінтеграції. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації.* 2021. № 1-2. С. 68- 77.

96. Edhie Rachmad, Y. (2024). The Future of Influencer Marketing: Evolution of Consumer Behavior inthe Digital World. PT. Sonpedia Publishing Indonesia,132 p.

97. Маркетинг в Україні #4/2025 https://uam.in.ua/wp-content/uploads/2025/08/marketing-in-ukraine_4_2025.pdf.

98. Маркетинг в COVID-19 https://evo.company.

99. В «Дія» вже 13 млн користувачів – Режим доступу: https://mezha.ua/2022/01/03/v-diia-vzhe-13-mln-korystuvachiv/.

100. Витвицька, О., Суворова, С., & Корюгін, А. (2022). Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, (40).

101. We are social – Режим доступу: https://wearesocial.com/us/blog/2025/02/digital-2025-the-essential-guide-to-the-global-state-of-digital/.

102. Яким буде інтернет та цифрова економіка у 2026 році - Режим доступу: https://mezha.ua/articles/yakim-bude-internet-ta-cifrova-ekonomika-u-2026-roci-307553/.

103. Макроекономічні показники НАБУ – Режим доступу: https://nabu.ua/ua/makroekonomichni-pokazniki.html?com_blog_pager_limit=50.

104. Л. Бережний (2025) Філософські аспекти морально–етичної складової національно–патріотичного виховання: історичний контекст, *Філософія освіти,* №22(99) DOI https://doi.org/10.32782/hst-2025-22-99-18.

105. https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr/.

106. Digital 2024: global internet use accelerates. We are Social: website – Режим доступу: https:// https://wearesocial.com/nl/blog/2024/04/digital-2024-april-global-statshot-report/.

107. DataReportal. (2025). Digital 2025: Global Overview Report. Available at:https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report.

108. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/ru/wipo-pub-2000-2024-exec-ru-global-innovation-index-2024.pdf.

109. Корнієнко, Т. (2023). Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств вумовах воєнного стану. *Економіка та суспільство,* (49).

110. Всеукраїнська рекламна коаліція. (2025). Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024і прогноз об'ємів ринку 2025. Available at: https://vrk.org.ua/research.htm.

111. M, Niveditha & Stepheno, Ancy. (2024). The Impact of Augmented Reality in Consumer Behaviour. *Shanlax International Journal of Management.*

112. Pascucci, F., Savelli, E. & Gistri, G. (2023) How digital technologies reshape marketing: evidence from aqualitative investigation. *Ital. J. Mark*. 2023, 27–58.

113. Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., & Dekimpe, M. G. (2022). A global perspective on themarketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing,* 39(2), 502–521.

114. Sharma, A. et al. (2022). Big data and firm marketing performance: Findings from knowledge-basedview. *ScienceDirect* (171).

115. В. І. Довбуш, П. В. Пузирьова (2020) Значення ІТ-компаній для економіки України та їх специфіка для цілей бухгалтерського обліку. *Формування ринкових відносин в Україні : зб. наук. пр.* № 5 (228). С. 26-31.

116. Пузирьова П. В. Основні положення розробки і реалізації фінансової стратегії суб'єктів бізнесу в умовах сталого розвитку. *Modern scientific research: achievements, innovations and development prospects : the 9th International scientific and practical conference,* Berlin, Germany, February 20-22, 2022. – MDPC Publishing, Germany, February, 2022. – P. 385-391.

117. О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова (2021) Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку. № 12 (247). С. 33-40.

118. Гнатенко І. А. (2021) Моделювання сценаріїв стійкого розвитку підприємств в умовах глобалізації та діджиталізації: управлінський аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. № 16. С. 20- 25

119. ОЕСД 2025 - https://www.oecd.org/en.html

120. Іванова, С.М., Кільченко, А.В. (2024). Інноваційна діяльність України у Глобальному інноваційному рейтингу Global Innovation Index 2024. In: *Актуальні питання сучасної інформатики: Матеріали доповідей IX Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Сучасні інформаційні технології в освіті та науці*» (21-22 листопада 2024 р.) (12). Вид-во ЖДУ, м. Житомир, Україна, стор. 84-88.

121. Всеукраїнська рекламна коаліція. (2025). Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і прогноз об'ємів ринку 2025. Available at: https://vrk.org.ua/research.html.

122. Dentsu. (2024). Consumer Vision 2035 – Global Edition. Available at:https://www.dentsu.com/nl/en/reports/consumer_vision_2035.

123. Центр громадського моніторингу та контролю. (2023). Майбутнє телеканалів, газет і онлайн- видань після війни: вистоять тільки сильні та гнучкі.Available at: https://naglyad.org/uk/2022/08/22/majbutnye- telekanaliv-gazet-i-onlajn-vidan-pislya-vijni-vistoyat-tilki-silni-ta-gnuchki/.

124. HubSpot. (2025). State of Marketing 2025. Retrieved from https://www.hubspot.com/state-of-marketing.

125. DataReportal. (2025). Digital 2025: Global Overview Report. Retrieved fromhttps://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report.

126. Statista. (2024). TikTok net ad revenue worldwide 2020–2024. Retrieved fromhttps://www.statista.com.

127. HubSpot & PlayPlay. (2023). The Video Marketing Playbook. Retrieved fromhttps://offers.hubspot.com/video-marketing-2023.

128. Sharma, A., et al. (2022). Big data and firm marketing performance: Findings from a knowledge-basedview. *ScienceDirect* (171). https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.12098622.

129. M., Niveditha, & Stepheno, Ancy. (2024). The impact of augmented reality on consumer behavior.Shanlax *International Journal of Management*. https://doi.org/10.34293/management.v11iS1-Mar.809123.

130. Cui, T. H., et al. (2020). Informational challenges in omnichannel marketing: Remedies and futureresearch. *Journal of Marketing*, 85(1), 103–120. https://doi.org/10.1177/0022242920968810 24.

131. Procurement Tactics. (2025). Corporate Social Responsibility Statistics 2025 — 65 Key Figures.Retrieved from https://procurementtactics.com/corporate-social-responsibility-statistics/25.

132. McKinsey & Company. (2024). Do consumers care about sustainability & ESG claims? Retrieved fromhttps://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/consumers-care-about-sustainability-and-back-it-up-with-their-wallets#.

133. All-Ukrainian Advertising Coalition. (2024). Volume of the advertising and communication market ofUkraine 2023 and forecast for 2024. Retrieved from https://vrk.org.ua/images/Market_volume_2024.pdf.

134. All-Ukrainian Advertising Coalition. (2025). Volume of the advertising and communication market ofUkraine 2024 and forecast for 2025. Retrieved from https://vrk.org.ua/research.html.

135. Center for Public Monitoring and Control. (2023). The future of TV channels, newspapers, and onlinepublications after the war: only the strong and flexible will survive. Retrieved fromhttps://naglyad.org/uk/2022/08/22/majbutnye-telekanaliv-gazet-i-onlajn-vidan-pislya-vijni-vistoyat-tilki-silni-ta-gnuchki/.

136. Gradus. (2024a). Consumer trends of Ukrainians in the third year of the great war. Retrieved fromhttps://gradus.app/uk/open-reports/consumer-trends-ukrainians-third-year-great-war-saving-money-becoming-more-picky-about-brands/.

137. Gradus. (2024b). The use of artificial intelligence in marketing. Retrieved fromhttps://gradus.app/uk/open-reports/use-artificial-intelligence-marketing/.

138. Vynogradova, O. V., & Nedopako, N. M. (2021). Digital marketing: Evolution of development inUkraine. *Economic Bulletin of NTUU «Kyiv Polytechnic Institute».* (18). https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.240678.

139. Vytvytska, O., Suvorova, S., & Koriuhin, A. (2022). The impact of digital marketing onentrepreneurship development under wartime conditions. *Economy and Society,* (40).https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66.

140. Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). Features of implementing marketing instruments under martiallaw. *Economy and Society*, (38). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32.

141. Korniienko, T. (2023). Marketing strategies for forming competitive advantages of enterprises undermartial law. *Economy and Society*, (49). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65.

142. Warc. (2025). Global Ad Spend Outlook 2024–25. Q4 update. Retrieved fromhttps://page.warc.com/global-ad-spend-outlook-2024-25.html.

143. Kumar, V., & Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools (Springer Texts in Business and Economics). Springer. (379 p.).

144. King, T. R. (2019). The Evolution of Marketing: Grow Your Business Using Digital Techniques!Independently published. (122 p.) ISBN 978-16930559422.

145. Ranger, E. (2023). The Marketing Evolution: Mastering Strategies for Consumer Synergy – A RevolutionaryTransformation Guide to Effective Marketing. Independently published. (158 p.) ISBN 979-88662763943.

146. Pascucci, F., Savelli, E., & Gistri, G. (2023). How digital technologies reshape marketing: Evidence from aqualitative investigation. *Italian Journal of Marketing,* 2023, 27–58. https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-64.

147. Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., & Dekimpe, M. G. (2022). A global perspective on themarketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*, 39(2), 502–521.https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.0015.

148. Edhie Rachmad, Y. (2024). The Future of Influencer Marketing: Evolution of Consumer Behavior inthe Digital World. PT. *Sonpedia Publishing Indonesia*. (132 p.) ISBN 97862386345836.

149. Edhie Rachmad, Y. (2024). Digital Marketing Theories: From Gimmicks to Loyalty. PT. SonpediaPublishing Indonesia. (130 p.) ISBN 97862386345387.

150. Sofiienko, A. V., Shuklina, V. V., & Naboka, R. M. (2021). Theoretical Marketing: A Study Guide (2nded., revised and expanded). Kherson: Knyzhkove Vydavnytstvo FOP Vyshemyrskyi. (494 p.) ISBN 978-617-7941-34-6 (e-book).

151. The Global Sustainable Competitiveness Index 2022. URL: https://www.politico.com/f/?id=00000184-d344-da2c-a3af-fb66c41500008.

152. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року : Розпоря-дження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 No 526-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Tex.

153. Маргасова В. Г., Вдовенко Н. М. Формування маркетингових стратегій інноваційного розвитку підпри-ємств для регулювання виробничої діяльності груп суспільних інтересів на ринку. *Наукові записи Львівськогоуніверситету бізнесу та права. Серія економічна*. 2022. Випуск 35. С. 273–279.

154. Ranger E. (2023). The Marketing Evolution: Mastering Strategies for Consumer Synergy: A Revolutionary Transformation Guide to Effective Marketing. *Independently published*. 158 p. ISBN 979-8866276394.

155. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. No59. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106.

156. Струк Н. Р., Капраль О. Р. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-75.

157. Теорія брехні /Пол Екман/ВИБРАНЕ/ Аудіокнига українською мовою Youtube. Канал: Катря розкаже І Аудіокниги І Подкаст. URL: https://www.youtube.com/watch?v=3Dx6vdLOy28&list=PLjAZ6P6iLkgGrmPF4prkJt1DwTiQdVS-e&index=14.

158. Чи є у вас 7 ознак емоційного інтелекту? Youtube канал: Сашко з озвучки. URL: https://www.youtube.com/watch?v=FlmppIMzIOs.

159. Snowden, D., (2010). *The Cynefin Framework*, The Cognitive Edge. Retrived from: http://www.youtube.com/watch?v=N7oz366X0-8.

160. Котвицький А.Ю., Анохін Д.О. Величко О.О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі в умовах глобалізації. *Економіка і управління*. № 3. 2024. С. 48-53. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.48

161. Орел А.М., Котвицький А.Ю., Нужний А.В. Екологічна конкурентоспроможність як основа планування маркетингу відносин у сучасному бізнесі. *Наукові інновації та передові технології*. №2 (42), 2025. С. 960-970. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-960-970

162. Котвицький А.Ю., Орябинський А.С., Казанко Р.М. Механізми фінансової підтримки та математичне моделювання управління доходами підприємництва в умовах відновлення економіки України. *Успіхи і досягнення у*

науці. № 3 (13), 2025. С.842-853. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-842-853

163. Котвицький А.Ю., Кашульська Т.С. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії.* № 50, 2025. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18216327

164. Котвицький, А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654

165. Котвицький, А. Ю. Інтеграція цифрових інструментів у формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільності. *Актуальні питання економічних наук*, 2026. (21). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19520769

166. Котвицький А.Ю. Маркетингова комунікаційна система як складова успішної конкурентоспроможності підприємства. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції*: зб. матеріалів XXV Всеукр. наук.-практ. конф., 27 квітня 2023 р. Київ. С. 152-153

167. Котвицький А.Ю. Маркетингова діяльність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення:* матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 9 листопада 2023 р. Київ. С. 145-147

168. Котвицький А.Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення*: матер. ІІІ Міжн. наук.-практ. конф., 7 листопада 2024 р. Київ. С. 216-218

169. Котвицький А.Ю. Маркетингова діяльність підприємств у сучасних умовах. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції*: зб. матеріалів XXVI Всеукр. наук.-практ. конф., 16 травня 2024р.. Київ, С. 174-176

170. Котвицький А.Ю. Інтеграція маркетингових підходів в управління екологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : збірник матеріалів III міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції. 24-26 квітня 2025 року. м. Полтава. 145с.

171. Котвицький А.Ю. Маркетингове забезпечення екологічної привабливості IT продуктів у сучасному конкурентному середовищі. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції:* зб. матеріалів XXVII Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 15 травня 2025 р. С. 105-107

172. Котвицький А.Ю. Маркетингові механізми формування екологічної конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. 7 жовтня 2025 р. Тернопіль. С. 196-199

173. Котвицький А.Ю. Вплив екологічного маркетингу на формування конкурентних переваг підприємства. *Молодь, наука та інновації* : матер. XIII міжн. наук.-техн. конф. 12-14 листопада 2025 р. м. Дніпро С. 77-79.

174. Котвицький А.Ю. Маркетингові чинники формування екологічної конкурентоспроможності підприємства. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації*: матер. IV міжн. наук.-практ. конф. 4 грудня 2025 р. м. Київ.

175. Котвицький А.Ю. Інноваційні інструменти формування адаптивних маркетингових стратегій розвитку підприємств у цифровій економіці. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів під впливом цифровізації*: матер. міжн. наук.-практ. конф. 19 - 20 березня 2026 р. м. Ірпінь

176. Котвицький А.Ю. Маркетинг в умовах невизначеності: стратегічна адаптація підприємств до сучасних викликів. *Стратегії сталого розвитку: економіка, бізнес та ефективне управління:* матер. міжнар. наук.-практ. конф. 15 квітня 2026 р. м. Кам'янець-Подільський.

ДОДАТКИ

Додаток А

АНКЕТА: «Адаптивність та інноваційний потенціал енергетичного сектору України 2026»

Мета опитування: дослідження взаємозв'язку між інвестиціями, здатністю до швидкої ринкової адаптації та готовністю підприємств до модернізації за стандартами «Build Back Better».

Конфіденційність: дані будуть використані виключно в узагальненому вигляді для наукових цілей.

Блок І. Загальна інформація про компанію

1. Тип діяльності
- Традиційна генерація
- ВДЕ
- Мережевий оператор
- Енерготрейдер

2. Кількість працівників
- до 100
- 100–500
- понад 500

3. Рівень пошкоджень інфраструктури внаслідок воєнних дій
- 0–20%
- 21–50%
- понад 50%

Блок ІІ. Інвестиції в R&D та інноваційна модель

Оцініть твердження за шкалою від 1 (категорично не згоден) до 5 (повністю згоден):

4. Питома вага витрат на власні наукові розробки у бюджеті компанії перевищує 1% ____

5. При впровадженні нових технологій компанія надає перевагу придбанню готових іноземних рішень (ліцензій/обладнання), а не власним розробкам _____

6. Залежність від іноземних вендорів (запчастини, ПО) є критичним бар'єром для швидкого відновлення об'єктів_____

7. Середній час від виникнення потреби в інновації до її впровадження (Time-to-Market) у Вашій компанії становить понад 12 місяців _____

Блок III. Стратегія «Build Back Better» та ESG

Оцініть рівень важливості факторів за шкалою від 1 (не важливий) до 5 (абсолютно важливий):

8. Наявність власних запатентованих «зелених» технологій є вирішальною умовою для отримання Вами міжнародних грантів/кредитів _____

9. Компанія розглядає відновлення пошкоджених об'єктів виключно як модернізацію до рівня Net Zero (а не просто ремонт до попереднього стану) ____

10. Ви відчуваєте тиск з боку міжнародних фінансових інституцій щодо обов'язкової наявності інноваційної складової у проєктах відбудови_____

11. Брак власних інженерних та наукових розробок змушує компанію обирати дешевші, але менш екологічні варіанти відновлення_____

Блок IV. Маркетингова спритність та MarTech

Оберіть варіант, що найкраще описує ситуацію:

12. Як швидко Ви можете змінити маркетингову стратегію (ціноутворення, умови обслуговування) у відповідь на кризу?

- Протягом тижня
- Протягом місяця
- Понад 3 місяці

13. Чи використовує Ваша компанія алгоритми ШІ (AI) або Big Data для прогнозування попиту та управління мережами?

- Так, власна розробка
- Так, сторонній сервіс
- Ні, але плануємо
- Ні

14. Наскільки поточна модель управління (Agile/Ієрархічна) сприяє впровадженню інновацій?

- Гальмує
- Скоріше заважає
- Нейтрально
- Сприяє
- Є ключовим драйвером

Блок V. Відкриті питання

15. Який основний фактор заважає Вашій компанії збільшити витрати на власні(брак коштів, відсутність кадрів, недосконале законодавство)? _____

16. Як Ви вважаєте, чи здатна українська енергетика стати експортером технологій після завершення відбудови? _____

Додаток Б

Список опублікованих праць за темою дисертації:

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України

1. Котвицький А. Ю., Анохін Д. О., Величко О. О. Управління інноваційними проектами в аграрному секторі в умовах глобалізації. *Економіка і управління.* 2024. № 3. С. 48–53. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/3_9_d4664a7977.pdf. DOI: https://doi.org/10.36919/2312-7872.3.2024.48.

2. Орел А. М., Котвицький А. Ю., Нужний А. В. Екологічна конкурентоспроможність як основа планування маркетингу відносин у сучасному бізнесі. *Наукові інновації та передові технології.* 2025. № 2 (42). С. 960–970. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/19887. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-2(42)-960-970.

3. Котвицький А. Ю., Орябинський А. С., Казанко Р. М. Механізми фінансової підтримки та математичне моделювання управління доходами підприємництва в умовах відновлення економіки України. *Успіхи і досягнення у науці.* 2025. № 3 (13). С. 842–853. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/21728. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-842-853.

4. Котвицький А. Ю., Кашульська Т. С. Цифрові інструменти формування маркетингово-орієнтованої системи збуту агропродовольчої продукції. *Академічні візії.* 2025. № 50. URL: https://zenodo.org/records/18216327. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.18216327.

5. Котвицький А. Ю. Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. *Академічні візії.* 2026. Вип. 51. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/2905. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654.

6. Котвицький А. Ю. Інтеграція цифрових інструментів у формування адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільності. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. Вип. 21. URL: https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1333. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19520769.

Публікації за матеріалами наукових конференцій

7. Котвицький А. Ю. Маркетингова комунікаційна система як складова успішної конкурентоспроможності підприємства. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXV Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 27 квітня 2023 р.). Київ, 2023. С. 152–153.

8. Котвицький А. Ю. Маркетингова діяльність в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. *Питання відбудови економіки України (область, місто, ОТГ) в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матер. Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 9 листопада 2023 р.). Київ, 2023. С. 145–147.

9. Котвицький А. Ю. Фінансова стійкість маркетингової діяльності підприємств в умовах кризи. *Питання відбудови економіки України в контексті міжнародних інвестиційних стратегій відновлення* : матер. III Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 7 листопада 2024 р.). Київ, 2024. С. 216–218.

10. Котвицький А. Ю. Маркетингова діяльність підприємств у сучасних умовах. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXVI Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 16 травня 2024 р.). Київ, 2024. С. 174–176.

11. Котвицький А. Ю. Інтеграція маркетингових підходів в управління екологічною конкурентоспроможністю підприємств. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку науки та освіти* : збірник матеріалів III

міжнародної міждисциплінарної науково-практичної конференції (Полтава, 24–26 квітня 2025 р.). Полтава, 2025. С. 145.

12. Котвицький А. Ю. Маркетингове забезпечення екологічної привабливості ІТ продуктів у сучасному конкурентному середовищі. *Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість в умовах європейської інтеграції* : зб. матеріалів XXVII Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 15 травня 2025 р.). Київ, 2025. С. 105–107.

13. Котвицький А. Ю. Маркетингові механізми формування екологічної конкурентоспроможності аграрного виробництва. *Інноваційні напрями розвитку і підвищення ефективності агропромислового виробництва в умовах воєнних та повоєнних змін в Україні* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Тернопіль, 7 жовтня 2025 р.). Тернопіль, 2025. С. 196–199.

14. Котвицький А. Ю. Вплив екологічного маркетингу на формування конкурентних переваг підприємства. *Молодь, наука та інновації* : матеріали XIII Міжнародної науково-технічної конференції (Дніпро, 12–14 листопада 2025 р.). Дніпро, 2025. С. 77–79.

15. Котвицький А. Ю. Маркетингові чинники формування екологічної конкурентоспроможності підприємства. *Резильєнтність економіки України в епоху трансформації та цифровізації* : матер. IV Міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 4 грудня 2025 р.). Київ, 2025.

16. Котвицький А. Ю. Інноваційні інструменти формування адаптивних маркетингових стратегій розвитку підприємств у цифровій економіці. *Теоретична та практична концептуалізація розвитку фінансово-кредитних механізмів під впливом цифровізації* : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Ірпінь, 19–20 березня 2026 р.). Ірпінь, 2026.

17. Котвицький А. Ю. Маркетинг в умовах невизначеності: стратегічна адаптація підприємств до сучасних викликів. *Стратегії сталого розвитку:*

економіка, бізнес та ефективне управління : матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Кам'янець-Подільський, 15 квітня 2026 р.). Кам'янець-Подільський, 2026.

Додаток В

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Бульв. Акад. Вернадського, 16-в,
м. Київ, 03115, Україна
Тел.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

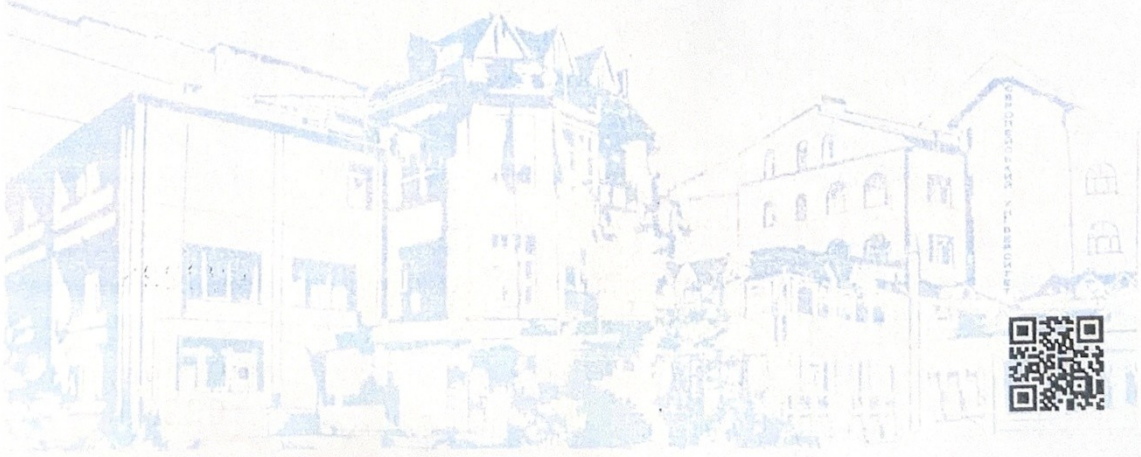
PRIVATE HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT
EUROPEAN UNIVERSITY
16v, Vernadskoho Akademika Blvd.,
Kyiv, 03115, Ukraine
Tel.: (+38 044) 450-99-31.
E-mail: office@e-u.edu.ua, www.e-u.edu.ua

№ 1/12-58/2/25 від «03» 03 2026 р.
на № _____ від «____» _____ 20____ р.

ДОВІДКА

Видана Котвицькому Антону Юрійовичу, аспіранту ПВНЗ «Європейський університет», спеціальності 075 Маркетинг, про те, що окремі положення його наукового дослідження використовуються у навчальному процесі університету при викладанні навчальних дисциплін «Маркетингові комунікації», «Стратегічний маркетинг», «Маркетингові дослідження».

Проректор з наукової роботи Ю.Ф. Гудзь



Додаток Г

ТОВ «Волиньелектрозбут»
вул. Яремчука Назарія, 11-А, м. Луцьк,
Україна, 43026
ЄДРПОУ 42159289
№3-05808- від «13» 06 2025 р.

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
КОТВИЦЬКОГО АНТОНА ЮРІЙОВИЧА
«Формування адаптивних маркетингових стратегій
інноваційного розвитку підприємств в умовах повоєнної відбудови»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
у діяльності ТОВ « Волиньелектрозбут»

Повідомляємо, що результати дисертаційного дослідження Котвицького Антона Юрійовича з проблематики формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств успішно апробовано та впроваджено в практичну діяльність ТОВ « Волиньелектрозбут».

На підприємстві впроваджено методичний інструментарій оцінки адаптивного потенціалу маркетингу, що дозволяє проводити комплексну діагностику за шістьма ключовими сегментами (технологічна зрілість, гнучкість управління, бренд-капітал, клієнтоцентричність, цифрова інтеграція, інноваційна культура), механізм рекурсивного зв'язку між оперативними даними та стратегічними рішеннями, що забезпечує безперервний саморозвиток організації та скорочення циклу прийняття управлінських рішень, систему цифрового маркетингу на основі MarTech-рішень, які об'єднують CRM-платформи, системи маркетингової автоматизації, інструменти веб-аналітики та AI-асистенти для персоналізації споживчого досвіду.

Використання запропонованого підходу до формування адаптивних маркетингових стратегій дозволило підприємству трансформувати маркетинг зі статичної підтримуючої функції у стратегічний інтерфейс між інноваційним потенціалом компанії та динамічними запитами ринку. Реалізовано концепцію маркетингових інновацій як мультиплікатора успіху продуктових інновацій, що підвищило ефективність комерціалізації розробок. Впроваджено стратегію утримання клієнтів (Retention Marketing) з акцентом на побудову довгострокових відносин зі споживачами-прозюмерами, що виступають активними співавторами маркетингових інновацій.

Практичне застосування результатів дослідження забезпечило підвищення швидкості реакції на ринкові зміни завдяки переходу до Agile-методології в маркетингу, оптимізацію розподілу маркетингового бюджету між цифровими каналами (відео-маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг, інфлюенсер-

маркетинг) на основі даних про поведінку цільової аудиторії, зростання рівня інноваційної активності підприємства через системну інтеграцію маркетингових та технологічних інновацій, формування стійкості до екстремальних шоків відповідно до концепції антикрихкості, що загалом сприяло зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку, забезпечило сталий інноваційний розвиток та створило передумови для успішної інтеграції до європейських ринків в умовах повоєнної відбудови України.

Директор **Оксана ГЕНТІШ**

0 800 30 05 21
0 332 78 05 75
0 800 33 18 33
office@elektro.volyn.ua
https://elektro.volyn.ua/
https://tolk.ua/

Додаток Д

Товариство з обмеженою відповідальністю
«ОСКАР ГРУП»
ЄДРПОУ: 38868777
Черкаська область,
18006 м. Черкаси
вул.Чехова ,2
тел: (0472) 50-50-01
Адреса для листування:
18006 м. Черкаси
вул.Чехова ,2

№ 165/4 від 12.02.2026

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
КОТВИЦЬКОГО АНТОНА ЮРІЙОВИЧА
«Формування адаптивних маркетингових стратегій
інноваційного розвитку підприємств в умовах повоєнної відбудови»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії
в галузі знань 07 Управління та адміністрування
за спеціальністю 075 «Маркетинг»
у діяльності ТОВ «ОСКАР ГРУП»

Повідомляємо, що надані в дисертаційній роботі Котвицького Антона Юрійовича рекомендації щодо формування адаптивних маркетингових стратегій інноваційного розвитку підприємств в умовах повоєнної відбудови було успішно адаптовано та впроваджено в маркетингову діяльність ТОВ «ОСКАР ГРУП».

Впроваджено трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації, яка структурує діяльність підприємства на оперативному (Agile-реагування на ринкові зміни), тактичному (середньострокова перебудова маркетингових процесів) та стратегічному (фундаментальна трансформація ціннісної пропозиції) рівнях, інтегровану систему Big Data та ШІ-технологій для реалізації динамічного ціноутворення, персоналізованих комунікацій та прогнозної аналітики споживчої поведінки, адаптивні маркетингові стратегії, що враховують специфіку функціонування в умовах глобальної турбулентності (VUCA та BANI-світи) та особливості повоєнної відбудови України (цифровізація, енергетична солідарність, підтримка українського виробника).

Застосування запропонованої моделі адаптивного маркетингу дозволило підприємству перейти від статичного планування до динамічної архітектури управління на основі ітераційних циклів «діагностика – проектування – імплементація – аудит – корекція», що мінімізувало часові лаги між виникненням ринкового сигналу та стратегічною реакцією підприємства. Реалізовано концепцію поєднання стабільного стратегічного ядра (місія, незмінні цінності) та гнучкої адаптивної оболонки (канали

комунікації, ціноутворення, логістика), що дозволило зберігати корпоративну ідентичність при високій маневреності на оперативному рівні.

Впровадження запропонованих рекомендацій безпосередньо в діяльність підприємства дозволило значно підвищити адаптивний потенціал маркетингу, забезпечити синергетичний ефект від поєднання продуктових та маркетингових інновацій, прискорити цифрову трансформацію маркетингових процесів (зростання цифрової присутності, впровадження омніканальних комунікацій, автоматизація рутинних функцій за допомогою ШІ), ефективно реагувати на екстремальні ринкові шоки та використовувати кризи як акселератор інновацій відповідно до концепції антикрихкості (Antifragility), що загалом підвищило конкурентоспроможність підприємства, забезпечило зростання показників утримання клієнтів та створило передумови для сталого інноваційного розвитку в умовах повоєнної відбудови.



Директор ТОВ «ОСКАР ГРУП» Сергій ПЕТРЕНКО