

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Кафедра економіки та управління бізнесом

Миколенко Ірина Юріївна

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня бакалавра
на тему: **«УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ**
ПІДПРИЄМСТВА»

Група ТУбз-8-21Б1М(4.6здс)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

(підпис)

Миколенко І.Ю.
(прізвище та ініціали)

Науковий керівник
кандидат економічних наук
(посада, науковий ступінь, вчене звання)

(підпис)

Петренко Н.С.
(прізвище та ініціали)

Допущено до захисту перед ЕК
Завідувач кафедри
(посада, науковий ступінь,
вчене звання)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Київ 2026р.
АНОТАЦІЯ

Миколенко Ірина Юріївна. «Управління маркетинговою діяльністю підприємства» – Рукопис.

Дипломна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональна Академія управління персоналом. – Київ, 2026.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що сучасна трансформація світогосподарських зв'язків в умовах концепції VUCA зумовлює перехід маркетингу від прикладної комерційної функції до інтегрованої системи стратегічного управління. Актуальність дослідження зумовлена наростаючим дисонансом між операційною складністю ринків та застарілим методологічним базисом прийняття рішень. Ключове протиріччя полягає в необхідності впровадження дата-центричних моделей управління на основі AI та Big Data за обмеженості наявного інструментарію у врахуванні нелінійних споживчих трендів. Процеси цифрової дифузії та фрагментації ринків вимагають девальвації класичних концепцій сегментації на користь адаптивних алгоритмів управління клієнтським шляхом.

Водночас технологічна конвергенція та дефіцит інвестиційних ресурсів актуалізують реінжиніринг бізнес-процесів та розробку складних метрик оцінки ROMI. Задля вітчизняних підприємств особливого значення набуває формування механізмів стратегічної стійкості, що забезпечують адаптацію до умов воєнного стану та інтеграцію у глобальні ланцюги вартості.

Наукова сутність проблеми полягає у необхідності синтезу прецизійності цифрових інструментів із стратегічною гнучкістю управлінських рішень, що є фундаментальною умовою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств у високоризиковому середовищі.

Мета роботи полягає в науковому обґрунтуванні та розробці адаптивної моделі управління маркетинговою діяльністю, здатної забезпечити стратегічну життєстійкість підприємства шляхом подолання розриву між класичним інструментарієм та вимогами інтелектуальної диджиталізації економіки.

У роботі були використані такі **методи дослідження** як спеціальні та загальнонаукові методи пізнання, а саме: метод критичного аналізу та наукової абстракції, метод порівняльного (компаративного) аналізу, системно-структурний аналіз, метод економіко-статистичного аналізу та моніторингу, метод формалізації та моделювання, метод прогнозного моделювання.

Ключові слова: *маркетинговий менеджмент, маркетингова стратегія, стратегічне управління маркетингом, сегментація ринку, конкурентоспроможність підприємства, поведінка споживачів, цифрова трансформація маркетингу, автоматизація маркетингових процесів.*

ANNOTATION

Iryna Yu. Mykolenko. «Enterprise Marketing Management» – It's Manuscript.

Diploma's work in obtaining the educational qualification of «bachelor's» – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The urgency of the research topic is that the modern transformation of world economic relations in the context of the VUCA concept determines the transition of marketing from an applied commercial function to an integrated strategic management system. The relevance of the research is due to the growing dissonance between the operational complexity of markets and the outdated methodological basis for decision-making. The key contradiction is the need to implement data-centric management models based on AI and Big Data with the limitations of the existing tools in taking into account nonlinear consumer trends. The processes of digital diffusion and market fragmentation require the devaluation of classical segmentation concepts in favor of adaptive customer-driven management algorithms.

At the same time, technological convergence and the shortage of investment resources actualize the reengineering of business processes and the development of complex ROMI assessment metrics. For domestic enterprises, the formation of strategic resilience mechanisms that ensure adaptation to martial law conditions and integration into global value chains is of particular importance.

The scientific essence of the problem lies in the need to synthesize the precision of digital tools with the strategic flexibility of management decisions, which is a fundamental condition for ensuring the long-term competitiveness of enterprises in a high-risk environment.

The purpose of the work consists is to scientifically substantiate and develop an adaptive model of marketing management that can ensure the strategic viability of the enterprise by bridging the gap between classical tools and the requirements of intellectual digitalization of the economy.

In this work, the following **methods of research** were used: as special and general scientific methods of cognition, namely: the method of critical analysis and scientific abstraction, the method of comparative (comparative) analysis, system-structural analysis, the method of economic and statistical analysis and monitoring, the method of formalization and modeling, the method of predictive modeling.

Key words: *marketing management, marketing strategy, strategic marketing management, market segmentation, enterprise competitiveness, consumer behavior, digital transformation of marketing, automation of marketing processes.*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ.....	17
1.1. Еволюція парадигми маркетингового менеджменту: від функціонального підходу до ціннісно-орієнтованого управління.....	17
1.2. Концептуальні моделі формування адаптивних систем маркетингу на підприємстві.....	26
1.3. Науково-методичний інструментарій оцінювання результативності маркетингових стратегій: інтеграція фінансових та нефінансових показників.....	34
Висновки до першого розділу.....	41
РОЗДІЛ II. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ТА АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ СТАРТАПУ «KINETIC UA».....	43
2.1. Аналіз ринкової позиції та стратегічного потенціалу підприємства в релевантному середовищі.....	43
2.2. Оцінка ефективності маркетингового міксу: критичний аналіз товарно- цінової політики та дистрибуційних каналів.....	53
2.3. Моніторинг комунікаційного капіталу та цифрової присутності підприємства на ринку.....	61
Висновки до другого розділу.....	69
РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ...72	72
3.1. Формування стратегії ринкової експансії на засадах бенчмаркінгу та диференціації.....	72

3.2. Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів: цифровізація, дата-центричний підхід та автоматизація клієнтського досвіду.....	79
3.3. Прогнозне моделювання та оцінка соціально-економічного ефекту від імплементації маркетингових інновацій.....	87
Висновки до третього розділу.....	91
ВИСНОВКИ.....	98
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	107

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна архітектура світогосподарських зв'язків, що характеризується високим ступенем волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності (VUCA-світ), вимагає від суб'єктів підприємництва кардинального перегляду парадигми маркетингового менеджменту. У даному контексті маркетинг трансформується з прикладної комерційної функції в інтеграційну управлінську систему, котра забезпечує когерентність (узгодженість) внутрішніх ресурсів підприємства із динамічними імперативами зовнішнього середовища.

Центральна дослідницька проблема полягає в наростаючому дисонансі між операційною складністю сучасних ринків і застарілим методологічним базисом, котрий використовується задля прийняття маркетингових рішень. Спостерігається об'єктивне протиріччя між: необхідністю впровадження високотехнологічних, дата-центричних моделей управління (на основі AI та Big Data) та обмеженістю теоретико-методичного інструментарію, що не здатний повною мірою врахувати нелінійність споживчих трендів та кризову турбулентність.

Аналітичними векторами актуалізації дослідження є:

- Когнітивно-поведінкова трансформація. Дифузія цифрових технологій призвела до фрагментації ринків та індивідуалізації споживчого запиту. Це девальвує класичні концепції сегментації, актуалізуючи розробку адаптивних алгоритмів управління клієнтським шляхом у режимі реального часу.

- Технологічна конвергенція в управлінні. Інтеграція інтелектуальних систем автоматизації в маркетингову діяльність створює потребу в

реінжинірингу бізнес-процесів. Дослідження вимагає пошуку балансу між алгоритмічним управлінням та людським капіталом.

- Економічний детермінізм та результативність. В умовах дефіциту інвестиційних ресурсів критичного значення набуває перехід від витратного до інвестиційного підходу в маркетингу. Це зумовлює потребу в розробці складних багатofакторних метрик оцінки ROMI (Return on Marketing Investment) задля забезпечення фінансової стійкості.

- Специфіка національного адаптаційного контексту. Задля вітчизняного бізнесу проблема управління маркетингом набуває екзистенційного характеру. Необхідно розробити механізми стратегічної стійкості, котрі дозволять підприємствам не лише адаптуватися до умов воєнного стану, а й інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості під час посткризового відновлення.

- Наукова сутність проблеми. Попри глибоку теоретичну розробку окремих аспектів маркетингу, залишається нерозв'язаним питання синтезу аналітичної прецизії (точності) цифрових інструментів та стратегічної гнучкості управлінських рішень у зонах високої ризикованості.

Таким чином, об'єктивна необхідність теоретичного переосмислення та практичного вдосконалення механізмів управління маркетинговою діяльністю визначає високий рівень актуальності обраної теми. Результати дослідження мають стати науковим фундаментом задля забезпечення стратегічної конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх наукових досліджень. Фундаментальний базис теорії маркетингового менеджменту, закладений у класичних працях Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Г. Армстронга та П. Друкера, тривалий час слугував непохитною основою задля формування стратегій збуту. Вагомий внесок у розвиток вітчизняної школи маркетингу зробили такі науковці, як А. Павленко, С. Ілляшенко, Н. Куденко, Л. Балабанова, О. Зозульов. Проте

сучасний етап розвитку економіки, що характеризується переходом до шостого технологічного укладу, зумовлює необхідність критичного переосмислення традиційних підходів та їх адаптації до реалій 2024-2025 років.

Концептуалізація маркетингу в епоху інтелектуальної диджиталізації. Сучасні наукові розвідки (зокрема аналітичні звіти Deloitte Digital 2025 та фундаментальні праці Zhang et al., 2024) свідчать про зміну домінантної логіки управління: від реактивної автоматизації до предиктивного та когнітивного маркетингового менеджменту. Дослідники акцентують увагу на впровадженні генеративного штучного інтелекту не лише як інструменту контент-мейкінгу, а як базису задля прийняття управлінських рішень. Центральною науковою дилемою у даному контексті постає пошук паритету між операційною ефективністю алгоритмічних систем та етичними імперативами опрацювання персональних даних. Це зумовлює становлення новітнього вектора досліджень – концепції відповідального управління маркетингом на засадах штучного інтелекту.

Парадигма ціннісно-орієнтованого управління та гіперперсоналізації. Наукова думка останніх років (Kumar et al., 2024, Lemon & Verhoef) констатує трансформацію концепції маркетингу відносин у парадигму управління клієнтським досвідом у режимі реального часу. Актуальним напрямом досліджень є розробка динамічних моделей сегментації, що базуються на «цифрових двійниках» споживачів. Дані за 2025 рік підтверджують, що перехід до омніканальних архітектур управління дозволяє не просто утримувати лояльність, а формувати екосистему спільної творчості цінності (Value Co-creation).

Маркетингова резильєнтність у контексті глобальної та національної турбулентності. У працях фахівців Української Асоціації Маркетингу, наукових шкіл КНЕУ та НаУКМА (2023-2024 рр.), окреслено специфіку маркетингового управління в умовах «чорних лебедів». Пріоритетним

вектором постає обґрунтування стратегій маркетингової життєстійкості – здатності системи управління не лише зберігати функціональну цілісність під впливом зовнішніх викликів (зокрема військової агресії та енергетичних криз), а й трансформувати дестабілізувальні чинники у нові конкурентні переваги. Важливим аспектом є імплементація стандартів екологічної, соціальної та управлінської відповідальності у маркетингову політику, що виступає дієвим інструментом підтвердження правомірності та етичності діяльності підприємства на міжнародній арені

Трансформація аналітичного інструментарію та фінансовий детермінізм. Сучасні публікації у *Journal of Digital Marketing* (2025) дебатують щодо кризи класичних показників ефективності. Дослідники обґрунтовують доцільність відмови від оцінювання короткострокових результатів на користь застосування інтегральних показників, зокрема сукупної цінності клієнта впродовж усього періоду взаємодії, а також складних моделей багатофакторного розподілу внеску маркетингових каналів у кінцевий результат. Управління маркетингом дедалі більше зближується з фінансовим менеджментом, де кожна маркетингова активність розглядається як стратегічна інвестиція з верифікованим рівнем ризику та дохідності (ROMI 2.0).

Попри інтенсивну розробку окремих елементів, цілісна теорія управління маркетингом у 2025 році стикається з наступними прогалинами:

- Антропо-технологічний розрив. Відсутність методології синергії між інтуїтивним стратегічним мисленням топменеджменту та аналітичними висновками AI-систем.

- Проблема масштабованості для МСБ. Більшість сучасних моделей (Big Data, предиктивна аналітика) розраховані на корпоративний сектор, залишаючи малий та середній бізнес без адаптованого інструментарію.

- Екосистемна дифузія. Недостатньо вивченими залишаються механізми управління маркетингом у мережевих структурах, де класичне поняття «підприємство» розмивається у партнерських екосистемах.

Вищевикладене підкреслює гостру необхідність розробки інтегрованої адаптивної моделі управління маркетинговою діяльністю, котра б органічно поєднувала цифрову точність із гнучкістю стратегічного маневрування в умовах перманентної невизначеності.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломної роботи є наукове обґрунтування та розробка адаптивної моделі управління маркетинговою діяльністю, здатної забезпечити стратегічну життєстійкість підприємства шляхом подолання розриву між класичним інструментарієм та вимогами інтелектуальної диджиталізації економіки.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких *завдань*:

- дослідити генезу та еволюцію парадигм маркетингового менеджменту, обґрунтувавши перехід від виконання окремих збутових функцій до цілісного управління на засадах створення цінності для споживача;
- систематизувати концептуальні підходи до побудови адаптивних маркетингових систем, здатних ефективно функціонувати в умовах високого рівня ринкової невизначеності;
- узагальнити науково-методичний інструментарій оцінювання результативності маркетингових стратегій шляхом поєднання вартісних показників та якісних параметрів ринкової стійкості;
- здійснити комплексну діагностику ринкового середовища та оцінити стратегічний потенціал підприємства, визначивши його конкурентні позиції у релевантному ринковому сегменті.;
- провести критичний аудит складників маркетингового комплексу підприємства, зокрема проаналізувати ефективність товарно-цінової політики та наявних каналів розподілу;

- виконати моніторинг комунікаційних активів та рівня цифрової взаємодії підприємства із цільовими аудиторіями задля виявлення резервів зміцнення ринкової присутності;
- визначити пріоритетні стратегічні вектори розширення ринкової присутності підприємства, спираючись на методи порівняльного аналізу успішного досвіду конкурентів та посилення унікальних характеристик пропозиції;
- обґрунтувати напрями перебудови (реінжинірингу) маркетингових бізнес-процесів на засадах автоматизації, опрацювання великих масивів даних та вдосконалення процесів управління клієнтським шляхом;
- розробити методику оцінювання результативності маркетингових інвестицій, орієнтовану на довгострокову сукупну цінність клієнта;
- здійснити прогнозне моделювання та дати кількісну оцінку очікуваному соціально-економічному ефекту від впровадження запропонованих маркетингових інновацій у діяльність підприємства.

Об'єктом дослідження є трансформаційні процеси в системі маркетингового управління підприємством під впливом цифрових та геополітичних викликів.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні засади формування адаптивного механізму маркетингового управління, що інтегрує предиктивну аналітику та стратегії життєстійкості бізнесу.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить діалектичний підхід до вивчення економічних явищ, а також сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечують системність та об'єктивність аналізу управління маркетинговою діяльністю.

У ході роботи використано такі методи:

Метод критичного аналізу та наукової абстракції – застосовано під час переосмислення еволюції парадигм маркетингового менеджменту. Це дозволило виявити суперечності між традиційними функціональними

моделями та сучасними вимогами цифрової економіки, а також уточнити понятійно-категоріальний апарат дослідження (зокрема зміст терміна «маркетингова життєстійкість»).

Метод порівняльного (компаративного) аналізу – використано задля зіставлення різних стратегічних підходів до управління маркетингом. Шляхом порівняння класичних моделей та сучасних концепцій, орієнтованих на дані, було визначено переваги гібридного управління, що поєднує людський капітал та алгоритмічні системи.

Системно-структурний аналіз – слугував базою задля дослідження маркетингового комплексу підприємства як цілісної системи. Він дозволив декомпонувати складні бізнес-процеси на окремі складники (товарну, цінову, збутову та комунікаційну політики) задля виявлення слабких місць у загальній структурі управління.

Метод економіко-статистичного аналізу та моніторингу – залучено під час оброблення первинної та вторинної інформації про діяльність підприємства. Зокрема, зазначені методи дали змогу оцінити динаміку ринкової частки, обсяги збуту та ефективність цифрової присутності об'єкта дослідження.

Метод формалізації та моделювання – застосовано задля розробки та візуалізації адаптивної моделі управління маркетингом. Шляхом логічної формалізації взаємозв'язків між вхідними ресурсами (даними) та вихідними результатами (сукупною цінністю клієнта) було спроектовано алгоритм прийняття маркетингових рішень у ситуації високої невизначеності.

Метод прогнозного моделювання – використано у третьому розділі задля розрахунку очікуваних соціально-економічних наслідків від впровадження запропонованих маркетингових інновацій, що дозволило кількісно верифікувати доцільність реінжинірингу бізнес-процесів.

Інформаційну базу роботи становлять звітні дані досліджуваного підприємства, а також аналітичні матеріали та наукові публікації

вітчизняного та зарубіжного характеру, нормативно-правові та методичні документи.

Наукова новизна роботи полягає в обґрунтуванні концептуальних засад та розробці методичного інструментарію щодо модернізації системи управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах цифрової трансформації та ринкової нестабільності.

Безпосередньо у результаті дослідження одержано такі **наукові результати**:

- вперше обґрунтовано модель гібридного управління маркетинговою діяльністю, що базується на синергії аналітичної прецизії інтелектуальних алгоритмів та стратегічної гнучкості управлінського персоналу. На відміну від існуючих, дана модель інтегрує предиктивну аналітику безпосередньо в цикл прийняття рішень, забезпечуючи швидку адаптацію до змін споживчого попиту в режимі реального часу;

- вперше сформульовано концепцію маркетингової життестійкості як інтегральної характеристики системи управління, що визначає здатність підприємства не лише нівелювати вплив кризових чинників, а й конвертувати ринкові збурення у конкурентні переваги через гнучке перепозиціонування;

- удосконалено методичний підхід до оцінювання результативності маркетингових стратегій, котрий, на відміну від традиційного орієнтування на обсяги збуту, передбачає конвергенцію вартісних показників (сукупної цінності клієнта) та параметрів етично-соціальної відповідальності бізнесу. Це дозволяє здійснювати перехід від короткострокового фінансового результату до довгострокової капіталізації ринкових активів;

- удосконалено процес реінжинірингу маркетингових комунікацій, що базується на впровадженні інструментів автоматизації клієнтського досвіду та багатофакторного моделювання внеску маркетингових каналів у кінцевий результат, що забезпечує високу точність розподілу обмежених ресурсів підприємства;

- дістало наступного розвитку теоретико-методологічні засади ціннісно-орієнтованого управління, у частині врахування нелінійності споживчих трендів у цифровому середовищі, що дозволяє більш точно ідентифікувати латентні потреби клієнтів;

- дістало наступного розвитку інструментарій стратегічного аналізу (зокрема порівняльного оцінювання конкурентного досвіду) через імплементацію динамічних показників цифрової присутності підприємства, що підвищує об'єктивність діагностики ринкового потенціалу.

Запропоновані положення дозволяють сформувати науково-обґрунтовану платформу задля трансформації маркетингової функції з витратної статті бюджету в дієвий механізм управління ринковою цінністю та стійкістю підприємства в умовах перманентної невизначеності.

Практичне значення роботи полягає у розробці прикладного інструментарію та конкретних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю стартапу «KINETIC UA» в умовах динамічної диджиталізації та ринкової нестабільності.

Використання запропонованих інновацій дозволить підприємству не лише стабілізувати власну ринкову позицію в короткостроковій перспективі, а й сформувати фундамент задля сталого економічного зростання шляхом перетворення маркетингової функції на ключовий драйвер цифрового розвитку.

Структура роботи.

Дипломна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків, списку літератури.

Обсяг основного тексту становить 112 сторінки. Робота містить 20 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел із 62 найменувань на 6 сторінках.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

1.1. Еволюція парадигми маркетингового менеджменту: від функціонального підходу до ціннісно-орієнтованого управління

Сучасна економічна реальність, що характеризується високим ступенем ентропії, динамічністю змін та непередбачуваності зовнішнього середовища, вимагає докорінного переосмислення ролі маркетингу в системі управління підприємством. Якщо в епоху відносно стабільних ринків маркетинг розглядався переважно як прикладна функція збуту, то в умовах глобальної невизначеності він трансформується у філософію бізнесу, інтегральну управлінську домінанту, метою котрої є створення, комунікація та доставка цінності. Трансформація підходів до управління ринковою діяльністю є не просто зміною інструментарію, а фундаментальною зміною управлінського мислення, що визначає здатність організації до виживання та адаптації [1].

Розуміння поточної зміни парадигми неможливе без аналізу історичного генезису підходів до управління ринковою діяльністю [2-10]. Еволюція маркетингу відображає зміну балансу сил між виробником та споживачем, а також зміну пріоритетів від виробничої ефективності до задоволення потреб клієнта (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція концепцій управління маркетинговою діяльністю

Концепція	Основний фокус (Домінанта)	Умови виникнення	Ключова теза	Роль споживача
Виробнича	Ефективність виробництва, зниження	Ринок продавця, попит перевищує	Виробляй багато і	Пасивний покупець доступного

	собівартості	пропозицію	дешево	товару
Товарна	Якість продукту, технічні характеристики	Зростання конкуренції, насичення ринку	Хороший товар продає себе сам	Шукач найкращої якості (ризик маркетингової короткозорості)
Збутова	Інтенсифікація комерційних зусиль, продаж	Перевиробництво, жорстка конкуренція	Продати те, що вироблено	Об'єкт агресивного впливу та маніпуляцій
Традиційного маркетингу	Потреби та запити споживача	Ринок покупця, пропозиція перевищує попит	Виробляти те, що можна продати	Центральна фігура, чії потреби є відправною точкою

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Окрім класичної періодизації, сучасний дискурс еволюції маркетингової парадигми доцільно розглядати крізь призму концепції Ф. Котлера «Маркетинг 1.0-5.0», котра відображає вплив цифровізації на управління. Еволюція відбулася від Маркетингу 1.0 (орієнтація на продукт) та 2.0 (орієнтація на споживача) до Маркетингу 3.0, де споживач розглядається як людина з цінностями та емоціями. Маркетинг 4.0 ознаменував перехід до цифрових технологій, а новітній етап Маркетинг 5.0 передбачає використання технологій для людства (AI, Big Data) задля створення персоналізованого досвіду в масштабі реального часу. Саме Маркетинг 5.0 є відповіддю на виклики невизначеності, дозволяючи прогнозувати поведінку споживачів на основі даних [11-13].

Попри еволюцію концепцій, на багатьох підприємствах досі домінує функціональний підхід, котрий передбачає розгляд маркетингу як відокремленого структурного підрозділу. В умовах невизначеності такий підхід демонструє критичні недоліки, насамперед так званий ефект організаційних силосів. Це явище, коли маркетинг, фінанси та виробництво працюють ізольовано, маючи конфліктуючі показники ефективності, що

призводить до фрагментарності управління та уповільненої реакції на ринкові зміни.

Відповіддю на фрагментарність функціонального підходу та проблему організаційних «силосів» стала концепція холістичного (цілісного) маркетингу. Вона ґрунтується на розумінні того, що в сучасному маркетингу все має значення, і часто необхідний широкий, інтегрований погляд, що виходить за межі традиційного маркетингового департаменту. Як візуалізовано на рисунку 1.1, архітектоніка холістичного маркетингу є багатовимірною та інтегрує чотири взаємозалежні компоненти, синергія котрих забезпечує стійкість підприємства [14-16].

Першою складовою є внутрішній маркетинг, спрямований на забезпечення того, аби усі співробітники організації – від топ-менеджменту до лінійного персоналу – сповідували принципи клієнтоорієнтованості. В умовах невизначеності критично важливо, аби персонал був не просто виконавцем інструкцій, а носієм цінностей бренду, здатним швидко приймати рішення на користь клієнта. Другим елементом виступає інтегрований маркетинг, що передбачає розробку маркетингових активностей та програм таким чином, аби вони створювали, комунікували та доставляли цінність для споживачів. Головним принципом тут є узгодженість каналів, коли будь-яка точка контакту клієнта з брендом, чи то сайт, магазин або кол-центр, має транслювати єдиний меседж.

Третій компонент, маркетинг взаємовідносин, фокусується на побудові глибоких, довгострокових зв'язків із усіма ключовими стейкхолдерами: споживачами, постачальниками, дистриб'юторами та іншими партнерами. Метою є формування маркетингової мережі, котра в кризові періоди виступає амортизатором зовнішніх шоків, оскільки лояльні партнери та клієнти схильні підтримувати бізнес у важкі часи.

Четверта складова, маркетинг результативності, вимагає розуміння повернення маркетингових інвестицій, а також врахування ширшого

контексту діяльності. Це означає відповідальність не лише за фінансові результати, такі як прибутковість та частка ринку, але й за нефінансові наслідки – соціальні, етичні, екологічні та правові.



Рисунок 1.1. Концептуальна модель холістичного маркетингу в системі управління підприємством

Джерело: розроблено автором на основі праць Ф. Котлера та К.Л. Келлера

Аналіз структури холістичного маркетингу дозволяє стверджувати, що перехід до даної моделі змінює роль маркетингу з тактичної функції підтримки продажів на стратегічну функцію інтеграції бізнес-процесів. Тільки одночасний розвиток усіх чотирьох компонентів дозволяє подолати ентропію зовнішнього середовища [17]. Ігнорування, наприклад, внутрішнього маркетингу при сильному зовнішньому просуванні призведе до розриву між обіцянкою бренду та реальним клієнтським досвідом, що є

руйнівним в епоху прозорості інформації. Таким чином, холістичний підхід є фундаментом задля побудови адаптивної системи управління.

Варто зазначити, що практична реалізація принципів холістичного маркетингу та сервіс-домінантної логіки неможлива без відповідної трансформації організаційної архітектури підприємства [18]. В умовах, коли зовнішнє середовище характеризується високим рівнем нелінійності та крихкості, проста зміна маркетингової філософії без наявності дієвих механізмів швидкого реагування не гарантує ринкового успіху. Це актуалізує проблему пошуку нових управлінських конфігурацій, котрі б дозволяли компанії не лише пасивно сприймати зміни, а й проактивно перебудовувати власні бізнес-процеси. Саме тому подальшого наукового дослідження потребують концептуальні моделі, що забезпечують формування адаптивних систем маркетингу, здатних ефективно функціонувати в режимі реального часу.

Таким чином, сучасна зміна парадигми відбувається через перехід від транзакційного маркетингу до маркетингу взаємовідносин та ціннісно-орієнтованого управління. Фокус зміщується з одиначної угоди на максимізацію життєвого циклу клієнта [19-21]. Найбільш радикальною теоретичною інновацією стала концепція сервіс-домінантної логіки (S-D Logic) С. Варго та Р. Лаша, котра заперечує поділ на товари та послуги, стверджуючи, що будь-який обмін є обміном компетенціями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика товар-домінантної та сервіс-домінантної логік

Критерій порівняння	Товар-домінантна логіка (G-D Logic)	Сервіс-домінантна логіка (S-D Logic)
Об'єкт обміну	Матеріальні товари	Послуги, знання та компетенції
Роль товару	Кінцева мета виробництва	Носій послуги, інструмент вирішення проблем
Роль	Пасивний споживач	Активний співтворця цінності (Co-

споживача	(Recipient)	creator)
Джерело цінності	Цінність створюється на виробництві	Цінність виникає у процесі використання
Характер взаємодії	Транзакційна, дискретна	Реляційна, безперервна

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Для розуміння стійкості бізнесу в умовах невизначеності критично важливою є дихотомія ресурсів у S-D логіці: поділ на операндні (статичні матеріальні ресурси) та оперантні (динамічні ресурси, такі як знання та навички). Конкурентна перевага в сучасних умовах зміщується від володіння операндними ресурсами до ефективного використання оперантних ресурсів, тобто здатності організації навчатися та адаптуватися.

Практична реалізація спільного створення цінності (Co-creation), що є основою S-D логіки, методологічно розкривається через модель DART (С. Прахалад, В. Рамасвами). Зазначена модель визначає чотири ключові виміри взаємодії: діалог – інтерактивність та глибоке залучення; доступ – можливість користуватися благами без володіння ними; оцінка ризиків – інформованість споживача про можливі ризики задля побудови довіри; прозорість – відкритість інформації про процеси компанії. Використання моделі DART дозволяє перетворити споживача з пасивного об'єкта впливу на активного партнера, що знижує невизначеність зовнішнього середовища для підприємства [22].

Підсумовуючи, еволюція маркетингового менеджменту пройшла шлях від інструментального набору функцій зі збуту продукції до цілісної системи управління цінністю на засадах S-D логіки та холістичного підходу. Маркетинг стає наскрізним процесом, що пронизує всі рівні управління, а взаємодія зі споживачем через механізми спільне створення забезпечує адаптивність та стійкість підприємства перед обличчям непередбачуваних ринкових змін.

Запропоновані теоретичні положення щодо зміни маркетингової парадигми та необхідності переходу до сервіс-домінантної логіки вимагають емпіричної верифікації на прикладі реальних ринкових трансформацій. Найбільш показовою ілюстрацією дихотомії між застарілим функціональним підходом та новітнім цілісним управлінням цінністю є аналіз конкурентних стратегій на ринку мобільних пристроїв у період високої турбулентності (2005-2007 рр.). Саме даний часовий проміжок став точкою біфуркації, де зіткнулися дві протилежні управлінські філософії: спроба модернізації товару в межах класичної збутової логіки та створення принципово нової екосистеми цінності.

Практичну валідність теоретичних засад переходу від функціонального маркетингу до цілісного управління цінністю яскраво демонструє ретроспективний аналіз трансформації ринку мобільних пристроїв у період 2005-2007 років. Зазначений період характеризується зіткненням двох управлінських світоглядів: традиційної товарно-орієнтованої моделі (приклад співпраці Motorola та Apple у проєкті ROKR) та інноваційної екосистемної моделі (вихід Apple iPhone).

1. Кейс Motorola ROKR E1. Крах функціонального підходу та «силосного» мислення. У 2005 році, намагаючись відповісти на ринкову невизначеність щодо майбутнього мобільної музики, компанія Apple уклала стратегічне партнерство з лідером ринку – компанією Motorola. Результатом став випуск моделі Motorola ROKR E1, котра позиціонувалася як «перший телефон із iTunes».

Із точки зору традиційного маркетингу (G-D Logic), даний продукт мав усі передумови успіху: відомий бренд виробника (Motorola), популярна технологія партнера (iTunes) та наявний канал збуту [23]. Проте, проєкт зазнав фіаско, котре можна пояснити через призму описаних вище теоретичних проблем:

- Домінування виробничої концепції. ROKR E1 був створений на базі застарілого апаратного забезпечення (модель E398). Маркетинг підключився лише на етапі просування («збутова концепція»), а не на етапі створення цінності.

- Відсутність холі стичності. Продукт став жертвою неузгодженості інтересів стейкхолдерів (операторів зв'язку, виробника та розробника ПЗ).

- Штучне обмеження на завантаження лише 100 пісень (через тиск операторів, котрі боялися втратити доходи від продажу рінгтонів) знищило цінність для користувача.

- Ігнорування клієнтського досвіду. Телефон був сукупністю функцій, а не цілісним рішенням. Повільний інтерфейс та складна навігація свідчили про ігнорування принципів S-D логіки, де головним є процес використання (Value-in-use), а не факт володіння пристроєм [24].

2. Кейс Apple iPhone (2007). Тріумф S-D логіки та холістичного маркетингу. Врахувавши помилки партнерства з Motorola, Apple у 2007 році представила iPhone, котрий змінив архітектуру ринку. Стратегія виведення iPhone базувалася на принципово іншій парадигмі, що відповідає критеріям Маркетингу 3.0 та S-D логіки [25-27]:

- Інтеграція ресурсів. Apple об'єднала три окремі ціннісні пропозиції (широкоекранний iPod, революційний телефон та інтернет-комунікатор) в одному пристрої. Цінність була створена не додаванням функцій, а зміною способу взаємодії (інтерфейс Multi-Touch).

- Створення екосистеми. На відміну від Motorola, котра продавала «товар», Apple почала будувати платформу. Запуск App Store у 2008 році остаточно закріпив перехід до сервіс-домінантної логіки: телефон став лише носієм (операндним ресурсом), тоді як головну цінність створювали додатки розробників (оперантний ресурс) та контент.

- Клієнтоцентричність в умовах невизначеності. Стив Джобс, презентуючи iPhone, вирішив проблему «ринкової невизначеності» через

спрощення [28]. Споживачі не знали, що їм потрібен смартфон, бо існуючі моделі були надскладними. Apple запропонувала інтуїтивний досвід, де технологія адаптується під людину, а не навпаки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика маркетингових стратегій Motorola ROKR E1 та Apple iPhone

Критерій аналізу	Стратегія Motorola ROKR E1 (2005)	Стратегія Apple iPhone (2007)
Парадигма управління	Функціональний маркетинг (Маркетинг 1.0)	Холістичний маркетинг (Маркетинг 3.0)
Фокус уваги	Продукт та його технічні характеристики (наявність кнопки iTunes)	Цінність користувацького досвіду (User Experience)
Логіка створення вартості	Товар-домінантна (G-D Logic): додати функцію до старого "заліза"	Сервіс-домінантна (S-D Logic): інтеграція апаратного та програмного забезпечення
Взаємодія зі стейкхолдерами	Конфлікт інтересів (компроміс з операторами)	Диктат цінності бренду (контроль над екосистемою)
Результат в умовах невизначеності	Провал: продукт не вирішив проблеми користувача	Ринкова дисрупція: створення нового стандарту споживання

Джерело: розроблено автором на основі аналізу діяльності компаній

Даний історичний приклад підтверджує тезу про те, що в умовах динамічного ринку просте функціональне вдосконалення товару є недостатнім. Конкурентна перевага досягається лише через перехід до управління цінністю, де продукт розглядається як сервіс, а маркетинг інтегрує всі процеси компанії навколо потреб клієнта.

Узагальнюючи теоретико-методологічний аналіз еволюції маркетингової парадигми, можна констатувати, що сучасний маркетинг пройшов незворотний шлях трансформації від інструментального набору функцій зі збуту продукції до філософії холістичного управління бізнесом. Розглянуті концептуальні моделі (від Котлера 1.0 до 5.0) та емпіричний

досвід глобальних корпорацій (кейс Apple проти Motorola) доводять, що в умовах невизначеності традиційний функціональний підхід та товар-домінантна логіка (G-D Logic) втрачають власну ефективність, часто стаючи гальмом задля інноваційного розвитку.

Натомість, імплементація принципів сервіс-домінантної логіки (S-D Logic) та холістичного підходу дозволяє розглядати підприємство не як закриту виробничу систему, а як відкриту сервісну екосистему. У даній новій парадигмі конкурентна стійкість детермінується не стільки володінням матеріальними (операндними) ресурсами, скільки здатністю ефективно мобілізувати нематеріальні (оперантні) ресурси – знання, технології та відносини [29].

Маркетинг остаточно перестав бути локальною функцією одного відділу, трансформувавшись у наскрізний управлінський процес, що пронизує всі рівні організації. Ключовим механізмом зниження ринкової ентропії стає взаємодія зі споживачем через інструменти ко-креації (модель DART), що перетворює клієнта з пасивного споживача на активного партнера по створенню цінності [30]. Така інтеграція дозволяє бізнесу формувати «іmunітет» до зовнішніх шоків, замінюючи жорстке довгострокове планування гнучкою адаптацією. Саме необхідність побудови таких гнучких механізмів актуалізує питання формування адаптивних систем маркетингу, що буде детально розглянуто в наступному підрозділі роботи.

1.2. Концептуальні моделі формування адаптивних систем маркетингу на підприємстві

Логічним продовженням зміни маркетингової парадигми є необхідність інструменталізації нових підходів у конкретних управлінських моделях. В умовах, коли зовнішнє середовище втрачає ознаки стабільності та переходить у стан перманентної турбулентності (що описується концепціями VUCA та BANI світів), традиційні статичні системи управління маркетингом

стають недієздатними. Вони спираються на екстраполяцію минулих тенденцій, що в момент структурних зрушень призводить до хибних прогнозів та стратегічних помилок. Відтак, ключовим завданням менеджменту стає побудова адаптивної системи маркетингу.

Адаптивну систему маркетингу доцільно визначати як відкриту, саморегульовану соціо-технічну систему, здатну зберігати власну функціональну стійкість (гомеостаз) та ефективність шляхом структурної та поведінкової перебудови у відповідь на слабкі сигнали змін у зовнішньому середовищі. На відміну від реактивного маркетингу, котрий реагує на події постфактум, адаптивна система діє проактивно, змінюючи власну конфігурацію до настання кризових явищ [31-33].

Необхідність імплементації такої системи на сучасному підприємстві зумовлена трьома критичними векторами впливу [34]:

- Задля стійкості підприємства. Адаптивність виступає механізмом хеджування ризиків. Вона дозволяє диверсифікувати джерела доходів та уникати залежності від застарілих бізнес-моделей.

- Задля проєктного менеджменту. Перехід до адаптивних моделей дозволяє скоротити цикл «Time-to-Market» (час виведення продукту на ринок). Замість розробки ідеального продукту роками, система дозволяє тестувати гіпотези та коригувати проєкт у реальному часі, заощаджуючи ресурси.

- Задля впізнаваності та сили бренду. В інформаційному суспільстві бренд повинен бути «живим» організмом, що резонує з актуальним культурним контекстом. Ригідний бренд швидко стає архаїчним, тоді як адаптивний бренд еволюціонує разом зі споживачем, зберігаючи високий рівень лояльності.

Емпіричним доказом критичної важливості адаптивності є порівняльний аналіз стратегій компаній Kodak та Fujifilm в умовах цифрової дисrupції ринку фототехніки початку XXI століття. Зазначений кейс є

дзеркальним відображенням ситуації на ринку мобільних телефонів, розглянутої у попередньому підрозділі, і демонструє наслідки ігнорування адаптивних механізмів [35-37].

Компанія Kodak, будучи беззаперечним лідером ринку плівкової фотографії та, парадоксально, винахідником цифрової камери, стала жертвою власної успішної, але неадаптивної бізнес-моделі («success trap»). Менеджмент розглядав цифрові технології як загрозу основному бізнесу (продажу плівки та реактивів), намагаючись захистити існуючі активи, замість того аби адаптуватися до нової реальності. Жорстка структура та страх канібалізації власних продуктів призвели до банкрутства гіганта у 2012 році.

На противагу цьому, компанія Fujifilm, опинившись у ідентичних кризових умовах (падіння попиту на плівку на 90% за 10 років), обрала стратегію радикальної адаптації. Використовуючи теорію динамічних здібностей, керівництво провело ревізію власних ключових компетенцій. Було з'ясовано, що технології виробництва фотоплівки (робота з колагеном, антиоксидантами та нанотехнологіями) можуть бути адаптовані задля абсолютно інших ринків. Fujifilm успішно диверсифікувала бізнес у сферу косметики (бренд Astalift) та фармацевтики, фактично змінивши галузеву приналежність, але зберігши ядро компанії.

Даний приклад ілюструє, що в умовах невизначеності виживає не найсильніший (Kodak мав більше ресурсів), а найбільш адаптивний. Відтак, побудова адаптивної системи маркетингу вимагає переходу від управління ресурсами до управління динамічними здібностями, що буде детально розглянуто через призму сучасних теоретичних моделей.

Усвідомлення необхідності адаптації актуалізує науковий пошук відповідних концептуальних моделей, котрі дозволяють формалізувати процес змін та зробити його керованим. У сучасній науковій думці

домінуючим підходом до пояснення природи адаптивності фірми є теорія динамічних здібностей, розроблена Д. Тісом [38].

Згідно з даною теорією, в умовах високої невизначеності конкурентна перевага підприємства формується не стільки за рахунок володіння унікальними ресурсами, оскільки вони швидко знецінюються, скільки за рахунок здатності організації інтегрувати, створювати та переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції [39]. Це означає фундаментальне зміщення управлінського фокусу з експлуатації стабільних активів, котрі в турбулентному середовищі можуть перетворитися на «пастку компетентності», на безперервну розвідку та освоєння нових ринкових ніш. Відтак, динамічні здібності стають вищим порядком організаційного інтелекту, що дозволяє підприємству синхронізувати швидкість власних внутрішніх трансформацій із темпами змін зовнішнього бізнес-ландшафту.

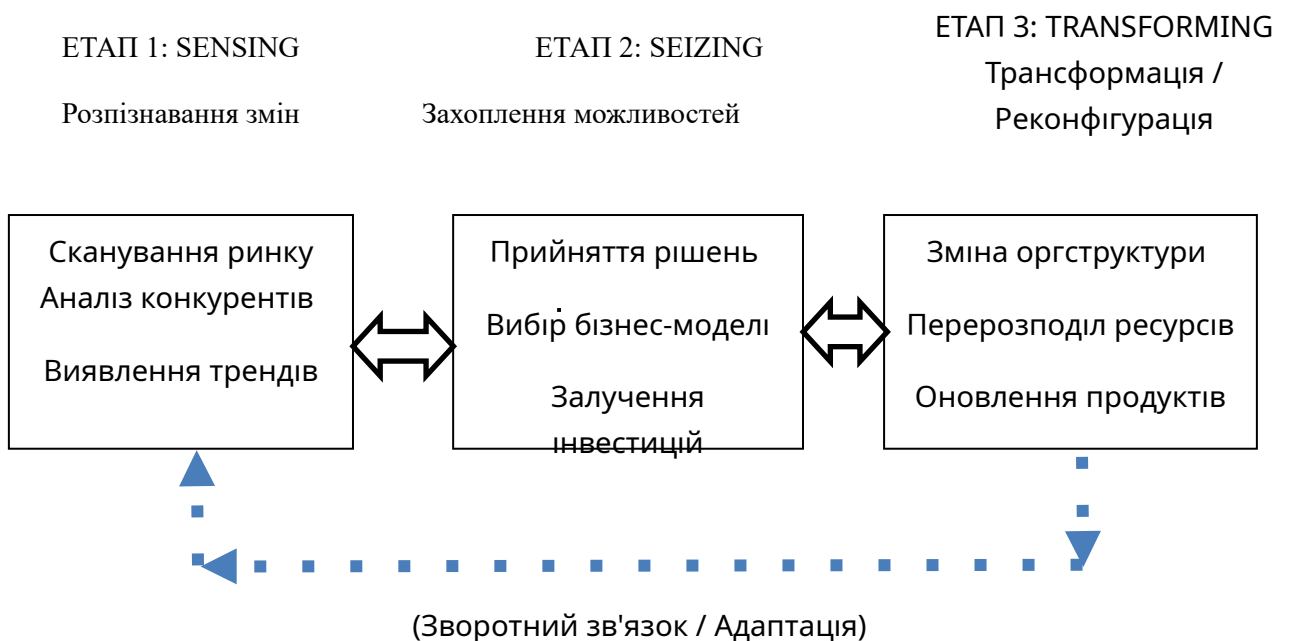


Рис. 1.2. Концептуальна модель динамічних здібностей адаптивної системи маркетингу (за Д. Тісом)

Джерело: адаптовано автором за Teece, D. J. (2007).

Як показано на схемі, архітектура адаптивної системи маркетингу за моделлю Д. Тіса базується на трьох послідовних управлінських процесах (мікрозасадах) [40-43]:

- Розпізнавання. Здатність маркетингової системи сканувати зовнішнє середовище, ідентифікувати слабкі сигнали змін, нові потреби споживачів та технологічні можливості. Це функція «маркетингового радару», котра реалізується через системи постійного моніторингу трендів та аналітику великих даних.

- Захоплення. Здатність мобілізувати ресурси задля швидкої реакції на виявлені можливості. На даному етапі відбувається прийняття рішень про запуск нових продуктів або зміну бізнес-моделі. Ключовим фактором тут є швидкість подолання внутрішньої бюрократії.

- Трансформація. Здатність до безперервного оновлення активів та організаційної структури. Це передбачає готовність відмовитися від старих прибуткових продуктів, якщо вони гальмують розвиток (уникнення пастки компетентності), та перерозподіл ресурсів на користь нових напрямків.

Операційною моделлю, що забезпечує реалізацію цих здібностей у режимі реального часу, є концепція петлі OODA (Observe – Orient – Decide – Act), адаптована задля маркетингового менеджменту. Спочатку розроблена військовим стратегом Дж. Бойдом задля повітряних боїв, дана модель ідеально описує алгоритм дій в агресивному конкурентному середовищі [44].

У контексті адаптивного маркетингу цикл OODA інтерпретується наступним чином [45]:

- Спостереження. Збір даних про ринок у реальному часі (web-аналітика, CRM-системи).

- Орієнтація. Аналіз даних крізь призму корпоративної культури та попереднього досвіду, побудова гіпотез. Це найважливіший етап, де дані перетворюються на інсайти.

- Рішення. Вибір варіанту маркетингового впливу (гіпотези задля тестування).

- Дія. Реалізація кампанії та отримання зворотного зв'язку, котрий запускає новий цикл спостереження.



Рис. 1.3. Циклічний алгоритм прийняття маркетингових рішень (петля OODA)

Джерело: розроблено автором

Головна мета адаптивної системи – проходити даний цикл швидше за конкурентів. Якщо цикл OODA підприємства коротший за цикл зміни ринкового середовища, компанія домінує; якщо довший – вона втрачає ринок.

Практичне впровадження зазначених теоретичних підходів призводить до фундаментальної зміни операційної моделі маркетингу: переходу від жорсткого «Водоспадного» планування до гнучкого управління [46]. Дана трансформація передбачає заміну лінійно-послідовних процесів, де будь-яке коригування курсу є надмірно ресурсномістким, на циклічно-ітеративні процедури, що базуються на емпіричній перевірці гіпотез у реальному часі. Такий підхід дозволяє нівелювати ризики розробки незатребуваних продуктів, забезпечуючи безперервну валідацію ціннісної пропозиції безпосередньо споживачем ще на ранніх етапах створення (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Компаративний аналіз традиційної та адаптивної моделей маркетингу

Критерій порівняння	Традиційна модель (Жорстка/Waterfall)	Адаптивна модель (Гнучка/Agile)
Горизонт планування	Довгострокові деталізовані плани (1-3 роки), що важко піддаються змінам	Ковзне планування, робота короткими ітераціями (спринтами 2-4 тижні)
Реакція на невизначеність	Зміни сприймаються як відхилення від плану, котрих треба уникати	Зміни сприймаються як нові можливості для створення цінності
Основа прийняття рішень	Думка керівника та ретроспективні дані минулих періодів	Дані реального часу та результати швидких експериментів
Організаційна структура	Ієрархічна, функціональна відокремленість («ефект силосів»)	Пласка структура, крос-функціональні команди, що об'єднують маркетологів, ІТ та продаж
Ключова метрика ефективності	Відповідність бюджету та виконання плану	Швидкість адаптації задоволеність клієнта
Характер кампаній	Масштабні запуски, висока ціна помилки	MVP (мінімально життєздатний продукт), часті релізи, низька ціна помилки

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Практична реалізація зазначених адаптивних моделей змінює не лише інструментарій, а й цільову функцію маркетингового менеджменту [47]. Якщо в традиційній парадигмі головним критерієм успіху виступала операційна ефективність, що виражалася у мінімізації витрат та дотриманні регламентів, то в адаптивних системах пріоритетом стає стратегічна результативність. Це означає готовність пожертвувати короткостроковою ефективністю заради довгострокової життєздатності. Більше того, застосування теорії динамічних здібностей дозволяє підприємству досягти стану, котрий Н. Талеб визначає як антикрихкість – властивість системи не просто витримувати стресові навантаження та хаос, а й ставати сильнішою

завдяки їм. У контексті маркетингу це означає, що кожна криза ринку стає джерелом нових даних, котрі через механізми петлі OODA та Agile-спринти трансформуються у вдосконалені ціннісні пропозиції, недоступні задля більш ригідних конкурентів [48].

Узагальнюючи розгляд концептуальних моделей формування адаптивних систем маркетингу, можна констатувати, що в умовах BANI-світу та перманентної турбулентності зовнішнього середовища відбувається онтологічна криза традиційного стратегічного планування. Лінійні екстраполяційні моделі остаточно втрачають свою прогностичну силу, оскільки горизонт вірного прогнозування звузився до мінімуму.

Можна зробити припущення, що в найближчій перспективі конкурентоспроможність бізнесу буде корелювати не з точністю його довгострокових планів, а зі швидкістю його «організаційного метаболізму» – здатністю обробляти ринкову інформацію та конвертувати її в управлінські рішення. Відтак, стійкість сучасного підприємства детермінується не статичним накопиченням ресурсів (економія на масштабі), а розвитком динамічних здібностей вищого порядку: вмінням вчасно розпізнавати слабкі сигнали змін, швидко мобілізувати активи задля реакції та безперервно трансформувати бізнес-модель.

Перехід до адаптивних систем вимагає фундаментальної зміни організаційної архітектури та управлінської культури. Ідеться про відмову від жорсткої ієрархії та функціональних «силосів», котрі гальмують проходження сигналів, на користь крос-функціональних команд та гнучких методологій управління [49]. Логічно припустити, що підприємства, котрі ігноруватимуть зазначену трансформацію, зіткнуться з системним ризиком «інституційного склерозу», коли внутрішня швидкість змін організації стає повільнішою за швидкість змін у зовнішньому середовищі, що, згідно з законом Ешбі, неминуче веде до втрати керованості та ринкового краху. Така трансформація перетворює маркетинг із допоміжної функції підтримки збуту

на центральний механізм організаційного навчання та своєрідну «імунну систему» бізнесу, що відповідає за адаптацію.

Однак, впровадження адаптивних моделей створює нову, критичну методологічну проблему – розрив між новими цілями та старими метриками. Виникає управлінський дисонанс: як виміряти ефективність діяльності, коли довгострокові плани відсутні, стратегія змінюється в реальному часі, а традиційні фінансові звіти є «посмертними» показниками, що фіксують минуле, але не прогнозують майбутнє? Існує гіпотеза, що подальше використання виключно фінансових метрик задля оцінки адаптивних систем призведе до хибних управлінських висновків та блокування інновацій. Вирішення даної дилеми потребує кардинального оновлення науково-методичного інструментарію оцінювання результативності, що передбачає інтеграцію фінансових та нефінансових показників у єдину збалансовану систему, чому і буде присвячено наступний підрозділ роботи.

1.3. Науково-методичний інструментарій оцінювання результативності маркетингових стратегій: інтеграція фінансових та нефінансових показників

Впровадження адаптивних моделей управління та перехід до ціннісно-орієнтованої парадигми маркетингу актуалізує проблему адекватного вимірювання результативності маркетингової діяльності [50]. В умовах невизначеності виникає методологічний розрив між традиційними системами фінансового обліку та реальною вартістю, котру створює маркетинг. Ключова суперечність полягає у різній часовій орієнтації показників: фінансові метрики є ретроспективними («дзеркало заднього виду»), фіксуючи результати минулих рішень, тоді як стратегічні цілі маркетингу спрямовані на формування майбутніх грошових потоків через створення нематеріальних активів (лояльності, капіталу бренду, клієнтського досвіду).

Зазначений феномен у науковій літературі отримав назву проблеми «маркетингової підзвітності». Вона полягає у складності виокремлення внеску маркетингових інвестицій у кінцевий фінансовий результат компанії через наявність часового лагу та вплив екзогенних факторів (дії конкурентів, макроекономічні шоки). В умовах кризи (ВАНІ-світ) тиск на маркетингові бюджети зростає, що вимагає від менеджменту переходу від інтуїтивного управління до доказового маркетингу, що базується на жорстких даних [51].

Задля побудови ефективної системи оцінювання необхідно, перш за все, провести чітку дихотомію використовуваних метрик на дві групи [52-54]:

1. Фінансові (кількісні, «тверді») показники, котрі відображають економічну ефективність витрат.
2. Нефінансові (якісні, «м'які») показники, котрі відображають стан ринкових активів та поведінку споживачів.

Задля подолання проблеми маркетингової підзвітності необхідно чітко розмежувати інструментарій оцінювання [55]. У сучасній практиці доцільно використовувати бінарну класифікацію, що поділяє метрики на «жорсткі» та «м'які» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація показників результативності маркетингу в умовах невизначеності

Група показників	Ключові метрики (Приклади)	Часовий горизонт	Об'єкт вимірювання	Переваги	Обмеження (Ризики)
Фінансові «Важкі»	ROMI, Чистий дохід від продажів, Маржинальність, Частка ринку (у вартісному виразі), Вартість залучення.	Минуле: Фіксують результати завершених періодів.	Економічна ефективність витрат.	Об'єктивність, точність, зрозумілість задля фінансових директорів та інвесторів.	«Посмертний» характер даних. Стимулюють скорочення бюджетів заради миттєвого прибутку, ігнорують

					якість активів.
Нефінансові / Поведінкові «М'які»	Індекс лояльності, Задоволеність, Рівень відтоку, Знання бренду, Залученість.	Майбутнє: Прогнозують стійкість грошових потоків.	Стан ринкових активів (клієнтська база, бренд).	Діють як система раннього попередження. Показують причини змін.	Складність вимірювання, суб'єктивність, важкість переведення у грошовий еквівалент.
Інтегральні	Позитивна цінність клієнта, Капітал бренду.	Стратегічній: Охоплюють весь життєвий цикл.	Потенціал генерації прибутку.	Поєднують фінансовий та поведінковий аспекти.	Потребують складних прогнозних моделей та якісних даних.

Джерело: розроблено автором на основі досліджених джерел

Особливої уваги в даному контексті потребує критичний аналіз найпоширенішого фінансового показника – ROMI [56]. Хоча він вважається «золотим стандартом» ефективності, в умовах невизначеності його ізольоване використання несе системні загрози.

Формула розрахунку ROMI:

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингу} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \cdot 100 \% ; (1.1)$$

Попри математичну простоту, орієнтація виключно на ROMI призводить до «маркетингової короткозорості». Менеджери, прагнучи максимізувати даний показник у звітному періоді, схильні скорочувати інвестиції у довгострокові проекти (брендинг, розробки та дослідження, навчання персоналу), котрі не дають миттєвої віддачі, але формують «подушку безпеки» компанії [57]. Окрім того, ROMI стикається з проблемою атрибуції: у мультиканальному середовищі вкрай важко точно визначити, котрий саме канал (реклама в Facebook, стаття у засобах масової інформації чи рекомендація друга) приніс продаж.

Саме тому в адаптивних системах акцент зміщується на нефінансові (м'які) показники. Такі метрики як NPS або рівень відтоку клієнтів виступають випереджальними індикаторами. Наприклад, падіння індексу задоволеності клієнтів сьогодні неминуче призведе до падіння прибутку через 3-6 місяців. В умовах турбулентності саме моніторинг «м'яких» показників дозволяє реалізувати функцію «Sensing» (розпізнавання загроз) із моделі динамічних здібностей Тіса ще до того, як криза вдарить по фінансах.

Розрізненість фінансових та нефінансових метрик долається шляхом впровадження інтеграційних моделей управління ефективністю [58]. Найбільш релевантним інструментом задля вирішення такого завдання є збалансована система показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортон. Хоча спочатку BSC створювалася задля загального менеджменту, її адаптація задля маркетингових цілей дозволяє синхронізувати короткострокові фінансові цілі з довгостроковими стратегічними орієнтирами.

Сутність маркетингової BSC полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між чотирма стратегічними проєкціями. В умовах невизначеності логіка побудови зазначеної системи трансформується: фундаментом стають не фінанси, а здатність до навчання та інновацій [59].

Операційним втіленням даної моделі є створення маркетингової приладової панелі візуалізованої системи звітності, котра в режимі реального часу відображає ключові метрики з усіх чотирьох проєкцій. Це дозволяє менеджменту миттєво діагностувати проблеми: наприклад, падіння показника залученості у соцмережах (проєкція процесів) сьогодні сигналізує про ризик падіння продажів (проєкція фінансів) у наступному кварталі, що дає час задля превентивної реакції [60].

Сутність маркетингової BSC в умовах невизначеності полягає у встановленні причинно-наслідкових зв'язків між чотирма стратегічними проєкціями. Логіка побудови даної системи трансформується: фундаментом стають не фінанси, а здатність до навчання та адаптації. Концептуальна

структура збалансованої системи показників адаптивного маркетингу включає наступні рівні [61]:

По-перше, проєкція «Навчання та розвиток». Вона відповідає на питання: чи здатна маркетингова команда адаптуватися до змін швидше за конкурентів? Такий рівень корелює з теорією динамічних здібностей (описаною в п. 1.2) і оцінюється через такі метрики, як рівень цифрових компетенцій персоналу, швидкість тестування гіпотез та наявність доступу до ринкових даних у реальному часі. Без інвестицій у даний рівень неможлива побудова ефективних процесів.

По-друге, проєкція «Внутрішні бізнес-процеси». Тут фокус зміщується на операційну ефективність: у котрих процесах компанія має досягти досконалості, аби задовольнити клієнтів? Ключовими показниками виступають швидкість виведення продукту на ринок, швидкість проходження циклу прийняття рішень та якість лідогенерації.

По-третє, проєкція «Клієнти». Даний рівень відображає реакцію ринку на ціннісну пропозицію компанії. Основними метриками є індекс лояльності, індекс задоволеності та капітал бренду. Саме на даному етапі формується споживча цінність, котра згодом трансформується у грошові потоки.

По-четверте, проєкція «Фінанси». Це вершина ієрархії, що відображає кінцевий економічний результат зусиль на попередніх трьох рівнях. Тут використовуються традиційні «жорсткі» метрики: ROMI, чистий грошовий потік, прибутковість та, що найважливіше, життєва цінність клієнта.

Така ієрархія (Навчання -> Процеси -> Клієнти -> Фінанси) формує ланцюжок маркетингової продуктивності. Він доводить, що неможливо отримати стійкий фінансовий результат (вершина піраміди) в умовах турбулентності, якщо ігнорувати навчання персоналу чи якість процесів (фундамент) [62].

Таблиця 1.6

**Концептуальна структура Збалансованої системи показників (BSC)
адаптивного маркетингу**

Стратегічна проєкція	Ключове управлінське питання	Об'єкт вимірювання	Рекомендовані метрики (KPIs)
1. Навчання та розвиток	Чи здатна наша команда адаптуватися та навчатися швидше за ринок?	Динамічні здібності, людський капітал	• Рівень цифрових компетенцій персоналу • Кількість протестованих гіпотез (на місяць) • Швидкість доступу до аналітики
2. Внутрішні процеси	У яких процесах ми маємо досягти досконалості задля реалізації стратегії?	Операційна ефективність, швидкість реакції	• Швидкість виведення продукту • Тривалість циклу прийняття рішень • Якість лідогенерації
3. Клієнти	Яку цінність ми створюємо для споживача і як він нас сприймає?	Ринкові активи, відносини зі споживачем	• Індекс лояльності • Індекс задоволеності • Капітал бренду • Частка гаманця клієнта
4. Фінанси	Як стратегія трансформується у фінансовий результат для акціонерів?	Економічна додана вартість	• Пожиттєва цінність клієнта • Повернення інвестицій • Чистий грошовий потік • Прибутковість клієнтських сегментів

Джерело: розроблено автором на основі адаптації моделі R. Kaplan та D. Norton

Така ієрархія формує так званий «ланцюжок маркетингової продуктивності». Він доводить, що неможливо отримати стійкий фінансовий результат в умовах турбулентності, якщо ігнорувати навчання персоналу чи якість внутрішніх процесів. Операційним втіленням даної моделі є створення маркетингової приладової панелі візуалізованої системи звітності, котра в режимі реального часу відображає ключові метрики з усіх чотирьох проєкцій, дозволяючи менеджменту миттєво діагностувати проблеми та вносити корективи в стратегію.

Резюмуючи аналіз науково-методичного інструментарію оцінювання маркетингової стратегії, необхідно зазначити, що в умовах невизначеності проблема вимірювання ефективності переходить з площини арифметичних розрахунків у площину стратегічного моделювання. Традиційна орієнтація виключно на фінансові показники визнана недостатньою, оскільки вони носять ретроспективний характер і не здатні діагностувати майбутні ризики втрати ринкових позицій. Встановлено, що фінансова звітність фіксує «історію хвороби» підприємства, тоді як задля виживання в BANI-світі необхідна система раннього попередження.

Вирішення зазначеної проблеми лежить у площині інтеграції фінансових метрик із нефінансовими (клієнтські та поведінкові показники). Доведено, що такі показники як лояльність та рівень цифрових компетенцій персоналу виступають випереджальними індикаторами, котрі сигналізують про зміни у створенні цінності задовго до того, як це відобразиться на прибутку.

Найбільш релевантним механізмом такої інтеграції визначено адаптовану збалансовану систему показників. Запропонована структура збалансованої системи показників, що базується на каскадуванні цілей від «Навчання та розвитку» через «Внутрішні процеси» до «Клієнтів» та «Фінансів», дозволяє сформувати цілісний ланцюжок маркетингової продуктивності. Такий підхід трансформує маркетинг в очах стейкхолдерів із центру витрат у центр інвестицій, де кожна витрачена гривня має чіткий, вимірюваний внесок у стратегічну стійкість та капіталізацію бізнесу.

Висновки до першого розділу

Теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання щодо визначення домінант управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності дозволяє зробити наступні висновки:

Передусім доведено, що сучасний маркетинг зазнав фундаментальної еволюції від функціонально-інструментального підходу, орієнтованого на збут та виробництво, до ціннісно-орієнтованого управління. Встановлено, що в умовах глобальної нестабільності домінуючою стає сервіс-домінантна логіка, котра розглядає будь-який товар лише як носій послуги, а споживача як активного співтворця цінності. У даному контексті обґрунтовано необхідність переходу до холістичного маркетингу, що дозволяє подолати проблему організаційних силосів та інтегрувати зусилля всіх підрозділів навколо створення унікального клієнтського досвіду.

Також визначено, що в умовах сучасного світу, котрий характеризується крихкістю, тривожністю та нелінійністю, традиційні моделі жорсткого довгострокового планування втрачають власну ефективність. Конкурентна стійкість підприємства детермінується не статичним накопиченням активів, а розвитком динамічних здібностей за моделлю Д. Тіса, а саме здатністю розпізнавати зміни, захоплювати можливості та трансформувати бізнес-модель. Як операційний механізм реалізації зазначених здібностей запропоновано використання гнучких методологій та циклічних алгоритмів прийняття рішень, таких як петля OODA, що забезпечують швидкість реакції вищу за швидкість ринкових змін.

Окрім того, виявлено методологічний розрив між стратегічними цілями адаптивного маркетингу та традиційними фінансовими метриками, зокрема ROMI та обсягом продажів, котрі мають ретроспективний характер. Задля усунення проблеми маркетингової короткозорості запропоновано інтеграцію фінансових та нефінансових показників у єдину систему. Обґрунтовано доцільність використання адаптованої збалансованої системи показників, котра вибудовує причинно-наслідковий зв'язок між навчанням персоналу,

ефективністю внутрішніх процесів, лояльністю клієнтів та фінансовими результатами.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності є комплексною адаптивною системою, котра вимагає відмови від лінійних процесів на користь гнучких мережових структур та впровадження метрик, орієнтованих на довгострокову вартість. Сформовані теоретико-методологічні положення слугують базисом задля проведення діагностики та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ II. КОМПЛЕКСНА ДІАГНОСТИКА ТА АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ СТАРТАПУ «KINETIC UA»

2.1. Аналіз ринкової позиції та стратегічного потенціалу підприємства в релевантному середовищі

Теоретико-методологічні засади управління маркетинговою діяльністю, обґрунтовані у першому розділі, потребують емпіричної верифікації на прикладі реального суб'єкта господарювання. В умовах VANI-світу, де традиційні бізнес-моделі демонструють крихкість, особливий науковий інтерес становить аналіз підприємств інноваційного типу (стартапів), котрі за власною природою націлені на роботу в умовах невизначеності.

Об'єктом дослідження обрано вітчизняний HealthTech-стартап «Kinetic UA», що спеціалізується на розробці phygital-рішень для фізичної реабілітації та спорту. Вибір даного об'єкта зумовлений високою соціальною значущістю сфери відновлювальної медицини в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України, а також необхідністю імплементації адаптивних маркетингових стратегій задля виведення інноваційного продукту на ринок. Метою розділу є проведення комплексного маркетингового аудиту задля виявлення «вузьких місць» у системі управління та пошуку точок зростання.

Проект «Kinetic UA» був заснований у 2023 році як відповідь на критичну потребу у доступних засобах фізичної реабілітації для військових та цивільних осіб, що отримали травми опорно-рухового апарату.

Місією компанії є «Повернення свободи руху через поєднання передової біомеханіки та цифрових технологій».

Продукт: Компанія розробляє модульні смарт-тренажери з біологічним зворотним зв'язком (Biofeedback), котрі інтегровані з власним мобільним додатком на базі штучного інтелекту. Це дозволяє проводити реабілітацію як у спеціалізованих центрах, так і в домашніх умовах під віддаленим наглядом фахівця.

Організаційна структура: На поточному етапі структура є пласкою, що характерно для ранніх стадій життєвого циклу. Команда складається з 12 осіб:

СЕО, СТО (технічний директор), медичного консультанта (PhD із реабілітації), маркетолога та групи розробників.

Однак, первинний аналіз управлінських процесів вказує на зародження проблеми «організаційних силосів» (розглянутої в п. 1.1). Спостерігається розрив комунікації між відділом розробок та досліджень (інженери) та маркетингом: технічні спеціалісти фокусуються на вдосконаленні продукту («інженерна пастка»), ігнорують зворотний зв'язок від ринку, котрий намагається донести маркетолог.

Оскільки «Kinetic UA» знаходиться на стадії раннього зростання, аналіз доцільно проводити за кварталами останніх двох років (2023-2024 рр.), фокусуючись на метриках зростання (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників діяльності «Kinetic UA»,
2023-2025 рр.**

Показник	2023 (запуск)	2024 (ріст)	2025 (масштабування)	Темп приросту (2025 до 2024), %	Коментар до змін у 2025 році
Чистий дохід, млн грн	1,25	4,8	14,2	195,80	Розширення дилерської мережі, вихід на перші експортні ринки (Польща, Балтія)
Кількість активних користувачів (MAU), осіб	150	1200	5800	383,30	Впровадження реферальної програми та співпраця з військовими шпиталями
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	0,98	3,1	8,4	170,90	Часткова локалізація виробництва вузлів в Україні, ефект масштабу

Витрати на маркетинг, млн грн	0,12	0,85	2,4	182,30	Збільшення бюджетів на цифрове просування
Операційний прибуток (EBITDA), млн грн	0,02	0,45	2,65	488,80	Суттєве зростання рентабельності бізнесу

Джерело: розроблено автором на основі офіційних документів компанії

Деталізований аналіз наведених у таблиці 2.1 даних дозволяє виявити ключові тенденції розвитку бізнес-моделі стартапу протягом 2023-2025 років та ідентифікувати етап його життєвого циклу. Динаміка чистого доходу демонструє класичну задля успішних технологічних компаній експоненційну криву зростання. Якщо у 2023-2024 роках темп приросту складав помірні величини, то у 2025 році спостерігається значний стрибок на 195,8%. Це свідчить про успішне подолання етапу становлення та перехід до активного масштабування, драйвером котрого стала диверсифікація каналів монетизації через поєднання великих B2B-контрактів із запуском високомаржинальної B2C-підписки на додаток.

Важливим індикатором управлінської ефективності є співвідношення темпів росту доходу та собівартості. У 2025 році дохід зріс на 195,8%, тоді як собівартість збільшилася лише на 170,9%. Цей розрив у 25 процентних пунктів свідчить про спрацювання ефекту операційного важеля. Зі збільшенням обсягів виробництва питома вага постійних витрат на одиницю продукції зменшується, що дозволяє компанії отримувати кращі умови від постачальників комплектуючих та оптимізувати витратну частину.

Водночас спостерігається суттєве зростання маркетингового навантаження. Збільшення витрат на маркетинг у 2025 році до 2,4 млн. грн, що майже втричі перевищує показник 2024 року, вказує на кардинальну зміну стратегії просування. Компанія перейшла від органічного росту до агресивної експансії через платні канали комунікації. Це створює певні ризики, адже

якщо вартість залучення клієнта зростатиме швидше за його позитивну цінність, фінансова модель може втратити стійкість у довгостроковій перспективі.

Найбільш показовим індикатором успішності бізнес-моделі є стрімке зростання операційного прибутку EBITDA на 488,8% у 2025 році. Це підтверджує фінансову здоровість підприємства та його здатність генерувати достатній грошовий потік задля реінвестування у розробку нових моделей тренажерів без залучення дорогого зовнішнього капіталу. Позитивну динаміку підкріплює зростання кількості активних користувачів додатка до 5800 осіб, що підтверджує наявність стійкого попиту на послуги реабілітації. При цьому розрив між кількістю проданих пристроїв та користувачів додатку підкреслює важливість B2B-сегменту, де одним пристроєм користується декілька пацієнтів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що фінансово-економічний стан стартапу на кінець 2025 року характеризується високою динамікою зростання та фінансовою стійкістю. Однак стрімке збільшення бюджетів та ускладнення операційних процесів вимагає переходу від інтуїтивного управління до системного маркетингового контролю. Існуючі темпи росту неможливо підтримувати без впровадження автоматизованих інструментів аналітики та чіткої стратегії утримання клієнтів.

Функціонування стартапу відбувається в умовах екстремальної невизначеності. Задля ідентифікації макрофакторів впливу проведено PESTEL-аналіз (табл. 2.2).

Деталізований аналіз факторів макросередовища дозволяє стверджувати, що стартап функціонує в зоні високої турбулентності, де колосальні ринкові можливості супроводжуються екзистенційними загрозами. Домінуючим драйвером розвитку виступає соціальний фактор, котрий формує стійкий та довгостроковий попит на послуги реабілітації. Трагічні наслідки війни та збільшення кількості осіб із травмами опорно-

рухового апарату перетворюють продукти компанії з категорії ситуативного попиту на категорію товарів першої необхідності.

Таблиця 2.2

PESTEL-аналіз факторів впливу на розвиток «Kinetic UA»

Група факторів	Ключові драйвери та загрози	Характер впливу
Р (Політичні)	- Державні програми підтримки ветеранів та гранти для Military/MedTech. - Ризики мобілізації ключових співробітників.	Змішаний: Можливості фінансування та кадрові ризики.
Е (Економічні)	- Інфляція та курсові коливання (імпортні комплектуючі). - Зниження купівельної спроможності населення (B2C сектор).	Негативний: Тиск на собівартість та ціноутворення.
С (Соціальні)	- Критичне зростання попиту на послуги реабілітації. - Тренд на інклюзивність та безбар'єрність.	Позитивний: Формування стійкого довгострокового попиту.
Т (Технологічні)	- Розвиток AI для діагностики рухів. - Проблеми з енергопостачанням (блекаути) впливають на виробництво та сервери.	Змішаний: Технологічні можливості та інфраструктурні ризики.
Е (Екологічні)	Вимоги до екологічності матеріалів (ESG-стандарти задля виходу на ринки ЄС).	Нейтральний (на даному етапі).
Л (Правові)	- Складність процедур медичної сертифікації обладнання. - Захист інтелектуальної власності (патенти).	Стримуючий: Бюрократичні бар'єри уповільнюють час виходу на ринок.

Джерело: розроблено автором

Такий тренд підсилюється політичними факторами, зокрема державними грантовими програмами задля Military Tech та MedTech секторів,

що створює сприятливе підґрунтя задля залучення фінансування на ранніх етапах.

Водночас позитивний вплив соціального попиту частково нівелюється суттєвими економічними ризиками. Залежність виробництва від імпортних комплектуючих в умовах валютної нестабільності чинить постійний тиск на собівартість продукції, тоді як зниження купівельної спроможності населення у секторі B2C обмежує можливості задля підвищення цін. Технологічне середовище характеризується вираженим дуалізмом: із одного боку, бурхливий розвиток штучного інтелекту дозволяє стартапу створювати унікальну ціннісну пропозицію, а з іншого – критична вразливість енергетичної інфраструктури створює ризики зупинки виробничих процесів та перебоїв у роботі серверної частини продукту.

Правові та екологічні фактори на даному етапі відіграють роль стримуючих бар'єрів. Складність процедур медичної сертифікації та необхідність відповідності жорстким європейським стандартам ESG значно подовжують цикл виведення нових продуктів на ринок та збільшують поріг входу в галузь. Узагальнюючи результати PESTEL-аналізу, можна зробити висновок, що задля виживання в такому середовищі маркетингова стратегія підприємства має фокусуватися на диверсифікації ланцюгів постачання задля нівелювання економічних ризиків та максимальному використанні соціально-політичних можливостей задля масштабування бізнесу.

Ринок реабілітаційного обладнання в Україні характеризується високим рівнем конкурентної напруги та структурною поляризацією. Задля проведення глибокого аналізу ринкових позицій було використано метод побудови багатокутника конкурентоспроможності, що дозволяє візуалізувати розриви між ціннісною пропозицією стартапу та існуючими ринковими стандартами. Кількісна оцінка конкурентних позицій здійснена за допомогою методу експертного бенчмаркінгу за 10-бальною шкалою Лайкерта, де максимальний бал відповідає еталонному показнику лідера ринку.

Інформаційною базою задля нарахування балів слугував порівняльний аналіз техніко-економічних характеристик продукції та умов сервісного обслуговування, отриманих із відкритих джерел, зокрема офіційних сайтів виробників та комерційних пропозицій дистриб'юторів.

Аналіз здійснено шляхом порівняння об'єкта дослідження з двома полярними стратегічними групами конкурентів. Перша група – це традиційні локальні виробники, котрі отримали максимальні 10 балів за критерієм ціни, проте критично низький 1 бал за інноваційність, оскільки пропонують виключно механічне обладнання без цифрової складової. Друга група – це глобальні технологічні бренди, що отримали найвищі оцінки за силу бренду та ширину асортименту, проте продемонстрували низькі показники цінової доступності (2 бали) та швидкості постачання (3 бали) через надвисоку вартість продукції та складну міжнародну логістику в умовах воєнного стану.

Позиціонування стартапу на такому фоні виглядає збалансованим. Висока оцінка цінової доступності (8 балів) зумовлена тим, що продукт хоч і дорожчий за найпростіші аналоги локального виробництва, проте залишається в рази дешевшим за імпорتنі системи. За критеріями інноваційності та сервісу компанія отримала 9 балів, наблизившись до світових лідерів завдяки власному програмному забезпеченню зі штучним інтелектом та перевершивши їх за рахунок локалізації сервісу, україномовного інтерфейсу та адаптації під протоколи вітчизняної системи охорони здоров'я.

На основі побудованої матриці порівняльної оцінки та графічного аналізу можна зробити висновок, що компанія реалізує стратегію блакитного океану. Від локальних виробників стартап відрізняється ціннісною інновацією, перетворюючи тренажер на розумний пристрій, що традиційні конкуренти не можуть швидко скопіювати через відсутність ІТ-компетенцій.

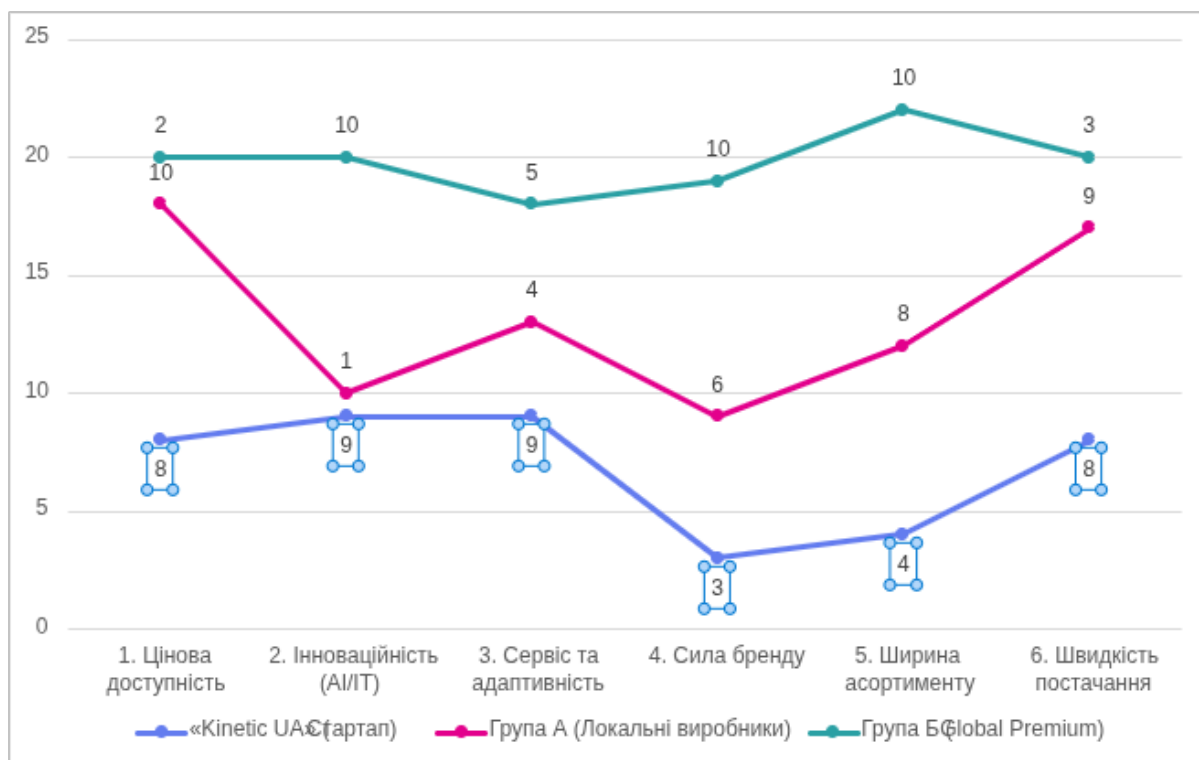


Рис 2.1. Порівняльної оцінки конкурентоспроможності «Kinetic UA»

Джерело: сформовано автором методом експертного оцінювання на основі даних відкритих джерел (сайти конкурентів, прайс-листи, умови доставки)

Від глобальних брендів стартап відрізняється операційною гнучкістю, оскільки світові лідери є надто інертними задля швидкої адаптації під українські реалії. Головна конкурентна сила підприємства лежить у площині реалізації сервіс-домінантної логіки: інтеграція додатка створює ефект високих витрат на перемикавання для споживача, адже цінність продукту зростає з часом накопичення даних про прогрес реабілітації.

Водночас проведений аналіз чітко підсвічує стратегічні розриви, котрі відобразилися у низьких балах за окремими критеріями. Найвужчим місцем є низька впізнаваність бренду (3 бали) порівняно зі світовими гігантами (10 балів), оскільки стартап перебуває на етапі становлення і споживач недостатньо поінформований про його переваги. Також суттєвим є розрив у ширині асортименту (4 бали проти 10 у лідерів), оскільки компанія поки що пропонує обмежену лінійку продуктів рівня MVP, що ускладнює комплексне оснащення великих реабілітаційних центрів під ключ.

У підсумку конкурентного аналізу можна стверджувати, що стартап займає унікальну ринкову нішу доступних інновацій, фактично створюючи новий сегмент на перетині низької ціни та високих технологій. Конкурентна стійкість забезпечується програмним забезпеченням та швидким локальним сервісом. Однак довгострокове утримання такої позиції можливе лише за умови швидкого масштабування бренду та розширення товарної матриці до моменту появи бюджетних лінійок продуктів у глобальних гравців або технологічної адаптації локальних конкурентів.

Узагальнення результатів діагностики проведено за допомогою SWOT-матриці, із акцентом на виявлення наявності динамічних здібностей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз маркетингової системи «Kinetic UA»

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Унікальний Phygital-продукт (обладнання + ПЗ). • Висока швидкість розробки (Agile-підхід). • Глибока експертиза у предметній області (співпраця з лікарями). • Соціальна місія бренду (довіра суспільства).	• Обмежений маркетинговий бюджет. • Відсутність системної аналітики (хаотичний збір даних). • Залежність від імпортованих комплектуючих. • Слабка впізнаваність на масовому ринку.
Можливості	Загрози
• Вихід на ринки ЄС (експортна експансія). • Отримання державних контрактів та грантів. • Створення екосистеми (партнерство зі страховими компаніями). • Масштабування через B2B підписку.	• Поява дешевих копій з Китаю. • Втрата ключових розробників. • Тривалі блекаути, що зупиняють виробництво. • Зміна регуляторної політики у сфері MedTech.

Джерело: розроблено автором

На основі побудованої матриці можна виділити чотири базові стратегічні вектори розвитку, котрі визначають архітектуру маркетингової

системи. Першим напрямом є реалізація стратегії лідерства, котра передбачає використання поєднання сильних сторін та ринкових можливостей. В її межах компанія має використати власну глибоку експертність та унікальність продукту задля здійснення агресивної експортної експансії. При цьому соціальна місія бренду розглядається як ключовий інструмент задля отримання грантового фінансування, котре здатне компенсувати дефіцит власного маркетингового бюджету на етапі масштабування.

Другий вектор передбачає стратегію внутрішньої трансформації, спрямовану на подолання слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей. Критична слабкість підприємства у вигляді хаотичної аналітики має бути усунена шляхом налагодження стратегічного партнерства зі страховими компаніями. Оскільки такі контрагенти вимагають суворо стандартизованих даних про пацієнтів, зазначена співпраця стане драйвером задля систематизації управлінського обліку та впорядкування внутрішніх інформаційних потоків стартапу.

Третім вектором визначено стратегію захисту інновацій, що мобілізує сильні сторони задля нівелювання зовнішніх загроз. Головною відповіддю на загрозу появи дешевих аналогів є розвиток гнучкої культури розробки та посилення сервісної складової продукту. Хоча конкуренти здатні скопіювати апаратну частину тренажерів, вони не зможуть відтворити локалізоване програмне забезпечення зі штучним інтелектом та професійну спільноту реабілітологів, котру формує компанія, що є практичним втіленням принципів сервіс-домінантної логіки.

Четвертий напрям є стратегією антикрихкості, орієнтованою на мінімізацію вразливостей в умовах перетину слабких сторін та загроз. Задля нівелювання ризиків, пов'язаних із енергетичною нестабільністю та залежністю від імпорتنих компонентів, необхідна максимальна локалізація виробництва механічних вузлів в Україні. Паралельно критично важливим завданням є повний перехід на хмарну інфраструктуру, котра забезпечить

безперебійність роботи сервісу незалежно від локальних енергетичних ризиків.

Діагностика ринкової позиції «Kinetic UA» свідчить про наявність значного стратегічного потенціалу, що базується на інноваційному продукті та зростаючому ринку. Компанія інтуїтивно використовує елементи адаптивного управління (швидка розробка, реакція на потреби військових). Водночас, виявлено критичні розриви, такі як: зростання витрат на маркетинг без чіткої системи оцінки їх ефективності, зародження комунікаційних бар'єрів усередині команди та відсутність системного моніторингу зовнішнього середовища. Це актуалізує необхідність детального аудиту маркетингового інструментарію, що буде здійснено у наступному підрозділі.

2.2. Оцінка ефективності маркетингового комплексу: критичний аналіз товарно-цінової політики та каналів розподілу

Стратегічний потенціал підприємства, виявлений у попередньому підрозділі, реалізується через комплекс маркетингових заходів. В умовах цифрової економіки та панування логіки домінування послуг класична модель управління товарним асортиментом трансформується: продукт розглядається як платформа задля надання послуг, ціна – як відображення створеної споживчої цінності, а система розподілу – як забезпечення фізичної та цифрової доступності сервісу. Критичний аудит зазначених елементів для стартапу «Kinetic UA» дозволяє виявити операційні розриви, що стримують подальше масштабування бізнесу.

Аудит товарної політики: від базової версії до екосистеми. Товарний портфель компанії знаходиться на етапі переходу від мінімально життєздатного продукту до формування повноцінної товарної номенклатури. Базовим продуктом є розумний реабілітаційний комплекс «K-Motion Pro», котрий поєднує апаратну частину (блокова рама з сенсорами) та програмну (мобільний застосунок). Задля глибинного аналізу використано трирівневу

модель товару, адаптовану під специфіку інтегрованих апаратно-програмних рішень (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Структурний аналіз продуктової пропозиції «Kinetic UA»

Рівень продукту	Зміст пропозиції	Оцінка ринкової відповідності	Виявлені проблеми
1. Товар за задумом (Основна вигода)	Відновлення рухової функції, зняття больового синдрому, повернення до активного життя.	Висока потреба є критичною та базовою для цільової аудиторії (військові, травмовані особи).	Недостатня комунікація кінцевого результату. Маркетинг фокусується на описі «технологій», а не на факті «одужанні».
2. Товар у реальному виконанні	Тренажер із датчиками навантаження, планшет керування, дизайн, ергономіка.	Середня. Продукт функціональний, проте промисловий дизайн поступається світовим аналогам.	Вузька товарна лінійка (лише 2 моделі). Відсутність спеціалізованих рішень для лежачих пацієнтів.
3. Товар з підкріпленням	Асистент зі штучним інтелектом, віддалений моніторинг лікарем, гарантія 24 міс., навчальні відеокурси.	Висока конкурентна перевага. Саме це створює додану вартість, недоступну для локальних конкурентів.	Складність процесу навчання користувачів. Медичний персонал витрачає багато часу на опанування програмного забезпечення.

Джерело: розроблено автором на основі досліджених документів компанії

Деталізований аналіз структурних рівнів продуктової пропозиції дозволяє виявити фундаментальний дисонанс між технологічною досконалістю розробки та її ринковим упакуванням. На рівні товару за задумом спостерігається розрив комунікації: маркетингові повідомлення компанії сфокусовані на технічних характеристиках, таких як точність датчиків чи алгоритми штучного інтелекту, тоді як базова потреба цільової аудиторії лежить у площині емоційного та фізичного результату позбавлення від болю та відновлення дієздатності. Це свідчить про так звану інженерну

короткозорість, коли компанія продає інструмент, а клієнт прагне купувати вирішення проблеми, що знижує конверсію на етапі першого контакту.

На рівні товару у реальному виконанні діагностовано критичну стратегічну вразливість, пов'язану з вузькістю товарної номенклатури. Залежність бізнес-моделі від одного флагманського продукту створює значні ризики, оскільки відсутність пропозицій у нижньому ціновому сегменті відсікає значну частину платоспроможного попиту, а відсутність спеціалізованих рішень для важких пацієнтів обмежує вхід у сегмент стаціонарної реабілітації. Така архітектура портфеля не дозволяє реалізувати стратегію перехресних продажів та знижує загальну стійкість підприємства перед діями конкурентів, котрі мають ширший асортимент.

Найбільш суперечлива ситуація склалася на рівні товару з підкріпленням, де зосереджена головна конкурентна перевага програмне забезпечення. Аналіз виявив наявність високого бар'єру адаптації: інтерфейс системи, розроблений технічними спеціалістами, виявився занадто складним для консервативного медичного персоналу державних закладів. Це створює парадоксальну ситуацію, коли високий інноваційний потенціал продукту блокується низькою цифровою грамотністю кінцевих користувачів на місцях. Складність навчання лікарів збільшує часовий лаг між покупкою обладнання та початком його ефективного використання, що негативно впливає на індекс споживчої лояльності та сповільнює розповсюдження технології через професійні рекомендації.

Узагальнюючи результати аналізу продуктової політики, можна констатувати, що стартап пропонує ринку технологічно зрілий продукт, котрий, однак, потребує суттєвого доопрацювання в частині користувацького досвіду та розширення асортиментної матриці. Поточна конфігурація пропозиції орієнтована на інноваторів та ранніх послідовників, проте задля виходу на масовий ринок необхідне спрощення інтерфейсів взаємодії та

зміщення фокусу комунікації з характеристик пристрою на цінність одужання.

Ціноутворення «Kinetic UA» базується на гібридній моделі, що поєднує прямий продаж обладнання (капітальні витрати клієнта) та щомісячну плату за користування програмним забезпеченням. Це дозволяє знизити поріг входу для споживача (за рахунок дешевшого тренажера) та отримувати регулярний дохід від передплати. Порівняльний аналіз цінового позиціонування (табл. 2.5) демонструє, що стартап свідомо утримує ціни нижче середньоринкових у сегменті обладнання, аби стимулювати вхід клієнта в екосистему компанії.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз вартості рішень (станом на 01.01.2026 р.)

Категорія продукту	Kinetic UA	Локальний аналог (Механіка)	Імпортний аналог (Світові бренди)	Ціновий індекс (до Kinetic UA)
Обладнання (разова купівля), <i>тис. грн</i>	68	25	650	Імпорт дорожчий у 9,5 разів
Програмне забезпечення, <i>грн/міс</i>	400	0 (відсутнє)	~2 200 (входить у пакет)	-
Загальна вартість володіння (3 роки), <i>тис. грн</i>	82.4	25	720	-

Джерело: розроблено автором на основі результатів аудиту технічної документації функціональних можливостей дослідженого продукту

Задля об'єктивної оцінки фінансової стійкості бізнес-моделі у роздрібному сегменті (B2C) було проведено декомпозицію ключових метрик ефективності. Unit-економіки дозволяє визначити, чи генерує кожен окремий клієнт прибуток, достатній задля покриття витрат на його залучення та обслуговування.

Розрахунок базується на двох фундаментальних показниках:

CAC – вартість залучення одного платного клієнта.

Формула розрахунку:

$$CAC = \frac{MCC}{CA}; \tag{2.1}$$

де MCC – загальні маркетингові витрати (рекламний бюджет + зарплати відділу продажів);

CA – кількість залучених нових клієнтів;

LTV – життєва цінність клієнта (сукупний валовий прибуток, котрий клієнт приносить за весь час співпраці). Задля гібридної моделі «Kinetic UA» (обладнання та підписка) формула має вигляд:

$$LTV = (P_{hw} - C_{hw}) + (ARPU \times LT); \tag{2.2}$$

де P_{hw} – ціна обладнання;

C_{hw} – собівартість обладнання;

$ARPU$ – середній дохід від підписки на місяць;

LT – середній час користування підпискою (місяців).(табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Розрахунок метрик Unit-економіки для B2C-сегменту «Kinetic UA»

Показник	Значення	Методика розрахунку / Коментар
1. Середній чек (обладнання), тис. грн	68	Роздрібна ціна моделі K-Motion Home.
2. Маржинальний прибуток, тис. грн	8.5	Різниця між ціною та повною собівартістю (виробництво + логістика).
3. Дохід від підписки (ARPU), грн/міс	400	Вартість щомісячного доступу до AI-асистента.

4. Середній термін життя клієнта (LT), міс.	10	Середній час реабілітації до повного одужання або відмови від сервісу (Churn).
5. LTV (Пожиттєва цінність), тис. грн	12.5	Розрахунок: 8,5 (маржа)+(0,4 тис.×10 міс.)=12,5.
6. Бюджет на маркетинг (на 1 клієнта), тис. грн	4.8	Враховано таргетовану рекламу (Facebook/Google) та комісію менеджерів.
7. CAC (Вартість залучення), тис. грн	4.8	Вартість ліда (CPL) становить 0.8 тис. грн, конверсія у продаж – 16%.
8. Коефіцієнт LTV/CAC	2.6	Порогове значення для стартапів > 3.0.

Джерело: розроблено автором на основі офіційних документів компанії

Отримане значення співвідношення $LTV/CAC = 2.6$ вказує на зону підвищеного ризику. Хоча формально кожна транзакція є прибутковою (клієнт приносить 12500 грн. при витратах 4800 грн.), запас міцності є недостатнім задля агресивного масштабування.

Задля розуміння конкурентної позиції було проведено бенчмаркінг із середньогалузевими показниками та основними конкурентами (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика ефективності маркетингу з конкурентами

Суб'єкт порівняння	LTV/CAC	Середній термін життя (LT)	Оцінка ефективності	Стратегічні висновки
«Kinetic UA» (Стартап)	2.6	10 міс.	Задовільна (Ризикова)	Високий CAC через низьку впізнаваність бренду. Маркетинг «спалює» маржу.
Глобальні бренди (Technogym, Peloton)	> 5.0	36+ міс.	Еталонна	Клієнти залишаються в екосистемі роками завдяки розвиненій спільноті та бренду.

				Низький відтік.
Локальні виробники («Залізо»)	1.5-2.0	0 міс.	Низька	Одноразові продажі. Відсутність підписки унеможливує збільшення LTV із часом.
SaaS-стартапи (HealthTech)	> 4.0	18 міс.	Висока	Чисті IT-рішення мають нульову логістичну собівартість, що дозволяє швидко окупати витрати.

Джерело: складено автором шляхом порівняння внутрішньої статистики стартапу та даних фінансової звітності публічних компаній галузі

Порівняльний аналіз демонструє фундаментальну відмінність у поведінкових патернах споживачів стартапу та глобальних брендів, що безпосередньо впливає на фінансову архітектуру бізнесу. Головною проблемою поточної моделі є не вартість залучення клієнта, котра є цілком адекватною задля високотехнологічного продукту, а критично обмежений термін його життя в екосистемі, що становить лише 10 місяців. Зазначений феномен пояснюється природою ціннісної пропозиції, тобто продукт сприймається користувачем виключно як терапевтичний засіб або ліки. Відтак, мотивація використання додатка зникає в момент досягнення терапевтичного ефекту, тобто одужання. Натомість бізнес-моделі глобальних лідерів побудовані на концепції стилю життя, де тренування є нескінченним процесом самовдосконалення, що забезпечує життєвий цикл клієнта понад 3 роки та, відповідно, втричі вищий дохід від одного користувача.

Діагностований рівень ефективності юніт-економіки з коефіцієнтом 2.6 є недостатнім задля залучення системних венчурних інвестицій, оскільки інституційні інвестори розглядають як інвестиційно привабливі лише ті проєкти, де співвідношення позиттєвої цінності до вартості залучення перевищує порогове значення 3.0. Поточна ситуація створює ризик касових розривів при спробі масштабування: витрати на маркетинг зростатимуть

лінійно, тоді як дохідна база буде постійно розмиватися високим рівнем відтоку клієнтів, котрі завершили курс реабілітації.

Задля виходу з даної пастки необхідна кардинальна трансформація маркетингового фокусу. Стратегічним пріоритетом має стати зміщення комунікаційного акценту з реабілітації, котра є короткостроковою потребою, на підтримку фізичної форми та превентивну медицину, що є довгостроковою звичкою. Це дозволить подовжити життєвий цикл клієнта та збільшити його пожиттєву цінність. Альтернативним або паралельним вектором оптимізації є зниження вартості залучення клієнта шляхом відмови від дорогого платного трафіку на користь розбудови органічних каналів, зокрема пошукової оптимізації та реферальних програм, де довіра до бренду конвертується у нових користувачів із нульовою вартістю залучення.

Підсумовуючи комплексний аудит маркетингового міксу, можна констатувати, що виявлені проблеми з економікою клієнта є лише наслідком глибших структурних диспропорцій у бізнес-моделі «Kinetic UA». Незважаючи на високу технологічну зрілість базового продукту, товарна політика компанії залишається вразливою через критичну залежність від монопродукту та наявність ергономічних бар'єрів у програмному інтерфейсі, що ускладнює масштабування технології у консервативному медичному середовищі. Вузькість асортиментної матриці обмежує можливості задля перехресних продажів, котрі могли б компенсувати високу вартість залучення.

Діагностика системи розподілу також засвідчила небезпечний перекис у бік прямих корпоративних продажів. Надмірна концентрація на B2B-секторі робить компанію заручником тривалих бюджетних циклів державних закупівель та бюрократичних процедур, що сповільнює обертання капіталу. Водночас слабкість дилерської мережі та логістичні складнощі доставки в регіони з підвищеним попитом створюють додаткове навантаження на

операційну маржу, не дозволяючи повноцінно реалізувати потенціал роздрібного ринку.

Таким чином, задля стабілізації бізнесу критично важливим є не лише оптимізація витрат, а й вирівнювання дисбалансу між виробничим потенціалом та каналами збуту. Проте вирішення даних тактичних завдань розширення життєвого циклу клієнта, побудова дилерської мережі та запуск «сарафанного радіо» є неможливим без наявності сильного бренду та ефективної комунікаційної стратегії. Саме оцінка комунікаційного капіталу та цифрової присутності підприємства стане предметом дослідження у наступному підрозділі роботи.

2.3. Моніторинг комунікаційного капіталу та цифрової присутності підприємства на ринку

В умовах глобальної геополітичної нестабільності та інформаційного перенасичення, технологічна досконалість продукту більше не виступає єдиним гарантом ринкового успіху. Сучасний споживач, чия поведінка характеризується «кліповим мисленням» та зниженням концентрації уваги, приймає рішення про покупку на основі довіри до бренду, а не лише технічних характеристик товару. Це твердження набуває особливої ваги в умовах війни, коли суспільство перебуває у стані перманентного стресу та висуває підвищені вимоги до етичності бізнесу.

Як свідчать результати глобального дослідження довіри Edelman Trust Barometer, в умовах поляризації суспільства та кризи урядових інституцій саме бізнес стає найбільш довіреною інституцією, від котрої очікують лідерства у вирішенні соціальних проблем [1]. Задля українського ринку зазначену тезу підтверджують дані Gradus Research, згідно з котрими понад 60% споживачів готові відмовитися від бренду, якщо його комунікація дисонує з патріотичним порядком денним або демонструє байдужість до воєнних реалій [2].

Яскравим прикладом ефективної реалізації комунікаційного капіталу у суміжній ніші є проєкт Superhumans Center. Їхній успіх зумовлений не лише висококласним протезуванням, а й потужною медійною кампанією, що змінила сприйняття людей із інвалідністю в суспільстві, перетворивши пацієнтів на «суперлюдей». Це демонструє, що в економіці вражень ключовим активом стає комунікаційний капітал – сукупність інформаційних активів бренду, що формують репутацію, довіру та лояльність аудиторії.

Задля комплексної діагностики ефективності комунікаційної політики стартапу «Kinetic UA» та уникнення фрагментарності аналізу застосовано модель «Оплачені - Набуті - Соціальні - Власні медіа» (адаптація моделі PESO). Такий підхід дозволяє оцінити присутність бренду в усіх сегментах інформаційного поля (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аудит цифрової екосистеми «Kinetic UA» за моделлю інтегрованих комунікацій

Тип медіа-ресурсу	Канали комунікації	Поточний стан та ефективність	Виявлені проблеми
Власні медіа	Офіційний вебсайт, блог, email-розсилка, мобільний застосунок.	Функціональний рівень. Сайт виконує роль технічного каталогу. Застосунок є ключовою точкою контакту з пацієнтом.	Низька конверсія сайту (1.2%). Складний інтерфейс, перевантажений термінологією. Відсутність емоційних історій успіху («сторітелінгу»).
Оплачені медіа	Таргетована реклама, пошукова реклама, спонсорство подій.	Висока активність. Основне джерело трафіку (до 80% потенційних клієнтів).	Критична залежність від платних каналів. Зростання вартості кліка знижує рентабельність. Реклама фокусується на знижках, а не на цінності одужання.
Соціальні медіа	Сторінки в соцмережах (Instagram, Facebook, TikTok).	Середній рівень. Присутність є номінальною, взаємодія з аудиторією мінімальна.	Контент одноманітний (фото тренажерів). Відсутність управління спільнотою. Відеоформати використовуються

			епізодично.
Набуті медіа	Згадки у ЗМІ, відгуки, репости, експертні статті.	Критично низький рівень. Поодинокі згадки у волонтерських дайджестах.	Відсутність системних зв'язків із громадськістю. Бренд «німий» у публічному просторі. Низький рівень цитування експертів компанії.

Джерело: розроблено автором на основі моніторингу цифрових каналів комунікації підприємства

Аналіз цифрової екосистеми за моделлю інтегрованих комунікацій дозволяє діагностувати структурну деформацію медіа-міксу. Спостерігається критичний перекид у бік платних каналів просування, котрі генерують левову частку трафіку, тоді як власні та набуті медіа не виконують функцію утримання та конвертації аудиторії. Така конфігурація створює модель «дірявого відра»: компанія змушена постійно збільшувати рекламні бюджети, аби компенсувати низьку ефективність вебсайту та відсутність органічних рекомендацій.

Окрім того, виявлено семантичний розрив у комунікації. Власні медіа-ресурси транслиують складні технічні наративи («мова інженерів»), котрі є незрозумілими для кінцевого споживача, що шукає емоційної підтримки та простих рішень задля одужання. Відсутність «людського обличчя» бренду в соціальних мережах та репутаційний вакуум у публічному просторі (відсутність PR-активності) позбавляють стартап головного активу в медичній сфері – соціального доказу ефективності методики, що змушує конкурувати виключно ціною, а не експертністю.

Зазначені структурні та змістові проблеми цифрової екосистеми вимагають поглибленої діагностики інструментів конвертації трафіку. Оскільки виявлена в попередньому аналізі залежність від платних каналів спрямовує весь потік потенційних клієнтів на єдину платформу, критично важливо з'ясувати, на котрому саме етапі взаємодії втрачається контакт зі споживачем.

Центральним елементом цифрової присутності та ядром воронки продажів виступає офіційний вебсайт компанії. Оскільки попередній аналіз виявив критичну залежність стартапу від платного трафіку, ефективність вебсайту як інструменту конвертації відвідувачів у покупців стає визначальним фактором рентабельності всього маркетингу. Деталізований аналіз даних відвідуваності та поведінкових метрик за останній рік (табл. 2.9) дозволяє кількісно виміряти ефективність цього активу та виявити критичні розриви у маршруті користувача.

Таблиця 2.9

Ключові показники веб-аналітики сайту «Kinetic UA» (за даними Google Analytics)

Показник ефективності	Значення «Kinetic UA»	Галузева норма (HealthTech)	Інтерпретація відхилення
Середньомісячна відвідуваність (сеансів)	18500	-	Трафік є достатнім задля генерації системних продажів, проте його монетизація залишається низькою.
Показник відмов	68%	35–50%	Критична проблема. Дві третини відвідувачів залишають сайт протягом перших секунд, не переходячи на інші сторінки.
Коефіцієнт конверсії у заявку	1.2%	2.5-4.0%	Сайт має низьку переконуючу здатність. Кожен другий потенційний клієнт втрачається на етапі заповнення форми.
Частка мобільного трафіку	85%	70	Аудиторія взаємодіє з брендом переважно зі смартфонів, що висуває підвищені вимоги до мобільної версії.
Середня тривалість сеансу	0:45 хв	> 2:00 хв	Користувачі не читають контент, а лише сканують заголовки, не знаходячи відповіді на свої запити.

Джерело: розроблено автором за результатами моніторингу внутрішньої маркетингової звітності підприємства

Аналіз наведених даних дозволяє діагностувати три фундаментальні проблеми користувацького досвіду (UX), що блокують продажі:

По-перше, проблема «першого екрану». Аномально високий показник відмов (68%) свідчить про те, що ціннісна пропозиція, розміщена на головній сторінці, не резонує з потребами аудиторії або є незрозумілою. Замість чіткої обіцянки результату («Відновлення руху за 3 місяці»), користувач бачить складні інженерні схеми тренажера. Це створює високе когнітивне навантаження: відвідувач змушений витратити зусилля, аби зрозуміти, чим саме цей продукт корисний для нього, і найчастіше обирає просто закрити вкладку.

По-друге, бар'єр мобільної адаптації. При тому, що 85% трафіку надходить із мобільних пристроїв, технічний аудит виявив низку помилок верстки на смартфонах: дрібні шрифти, незручне розташування кнопок дії («зони великого пальця») та повільне завантаження «важких» зображень обладнання. В умовах мобільного Інтернету це призводить до втрати найбільш платоспроможної частини аудиторії ще до моменту ознайомлення з ціною.

По-третє, семантичний розрив контенту. Аналіз карт кліків показує, що користувачі ігнорують розділи з технічними характеристиками («Біомеханіка», «Специфікація датчиків»), але активно шукають (і не знаходять) розділи з соціальними доказами: «Історії одужання», «Відео-відгуки військових», «Гарантії». Сайт побудований як каталог заводу-виробника, тоді як споживач очікує побачити платформу сервісу та підтримки.

Таким чином, веб-ресурс компанії на даному етапі виконує функцію пасивного інформування, а не активного продажу, фактично «зливаючи» рекламний бюджет через низьку конверсію.

Виявлена технічна сухість та низька конверсія веб-ресурсу могли б бути компенсовані за рахунок емоційної комунікації у соціальних мережах, котрі у

специфічній ніші реабілітації відіграють роль не стільки комерційної вітрини, скільки спільноти психологічної підтримки та мотивації. Проте проведений моніторинг SMM-каналів, офіційних сторінок компанії в Instagram та Facebook свідчить про системне дублювання помилок веб-сайту, відсутність адаптації контенту під потреби платформ, а також про системне ігнорування психології споживача медичних послуг. Візуальний аудит профілів демонструє домінування технократичного стилю: у стрічці новин переважають студійні фотографії металевих конструкцій, електронних плат та схем обладнання на білому фоні. Такий підхід призводить до ефекту дегуманізації бренду, оскільки фактично відсутні зображення людей у процесі одужання, їхніх емоцій під час перших успішних рухів чи моментів тріумфу над травмою. Це є критичною помилкою, оскільки у сфері відновлювальної медицини рішення про покупку приймається на основі емпатії та віри в результат, котру бренд не транслює.

Даний візуальний дисонанс посилюється невідповідною тональністю текстової комунікації. Лінгвістичний аналіз дописів виявив переважання офіційно-ділового стилю та складної технічної термінології, що є характерним задля B2B-звітів, але неприпустимим задля діалогу з вразливими категоріями населення. Замість емпатії та простої людської мови, котра потрібна задля побудови довіри з ветеранами та особами з посттравматичним синдромом, компанія використовує суху канцелярську лексику. Це створює непереборну емоційну дистанцію, котра сприймається цільовою аудиторією як байдужість або нерозуміння їхніх реальних проблем. Задля порівняння, комунікаційна стратегія лідерів галузі, таких як екосистема Superhumans або проєкт Unbroken, будується на кардинально іншому принципі героїзації пацієнта та трансляції історій незламності, що формує навколо бренду лояльну спільноту.

Найбільш значущим втраченим активом є ігнорування потенціалу відео-контенту. YouTube-канал підприємства функціонує виключно як

технічний архів інструкцій із експлуатації, повністю ігноруючи феномен соціального доказу. У ніші реабілітації, де результат неможливо оцінити миттєво, відео-відгуки реальних пацієнтів та документація їхнього прогресу «до і після» є єдиним дієвим інструментом переконання. Відсутність наративу про шлях героя – від травми через подолання до відновлення – позбавляє нових клієнтів можливості асоціювати себе з успішним кейсом одужання. Фактично, цифровий профіль компанії розповідає історію про залізо та мікросхеми, тоді як ринок вимагає історії про людей та їхні перемоги, що і є головною причиною низької залученості аудиторії.

Узагальнення даних цифрового аудиту дозволяє провести інтегральну оцінку поточного стану нематеріальних активів підприємства з використанням класичної моделі капіталу бренду Д. Аакера. Даний підхід дає змогу виявити глибинні причини ринкової інертності продукту, котрі неможливо пояснити лише технічними характеристиками.

Першим критичним рівнем діагностики є поінформованість про бренд. Аналіз структури трафіку засвідчує, що частка органічних пошукових запитів за брендовими ключовими словами складає менше 5% від загального обсягу відвідувань. Це означає, що стартап залишається відомим лише вузькому колу технічних фахівців та поточних клієнтів, фактично не існуючи в інформаційному просторі масового споживача (відсутність у Top-of-Mind). Економічним наслідком такої низької впізнаваності є повна відсутність «безкоштовного» трафіку: компанія змушена постійно купувати увагу кожної одиниці аудиторії через платну рекламу. Це створює ситуацію, за котрої масштабування бізнесу призводить до лінійного, а іноді й експоненційного зростання маркетингових витрат, що суттєво знижує рентабельність інвестицій.

Другим структурним дефектом є сформовані брендові асоціації, котрі наразі мають хибний вектор. Через специфіку візуального та текстового контенту, описану вище, у свідомості споживача компанія позиціонується як

суто технократична структура або «інженерне бюро» із виробництва металоконструкцій. Натомість задля успішної конкуренції у секторі медичних технологій бренд має займати позицію емпатичного партнера, що розділяє цінність одужання. Зазначений семантичний розрив між інженерною сутністю продукту та емоційною потребою клієнта блокує формування доданої вартості. Споживач, не відчуючи емоційного зв'язку, схильний сприймати продукт як звичайний товар і порівнювати його виключно за ціновими характеристиками з дешевшими механічними аналогами, ігноруючи унікальну сервісну складову.

Третім діагностованим аспектом є так званий парадокс лояльності. Аналіз поведінки користувачів виявив аномально високий рівень утримання та задоволеності серед тієї частини аудиторії, котра вже придбала та випробувала продукт. Це є беззаперечним доказом наявності Product-Market Fit та високої споживчої якості рішення. Однак даний внутрішній потенціал не конвертується у зовнішню довіру на етапі первинного вибору через відсутність соціальних доказів. Фактично бренд потрапив у пастку «невідомого експерта»: продукт перевершує очікування після покупки, але слабкість комунікаційної оболонки не дозволяє сформувати достатній кредит довіри для нових клієнтів. Це підтверджує головну гіпотезу дослідження про те, що маркетинговий інструментарій стартапу суттєво відстає від технологічного змісту інновації, що вимагає негайної трансформації стратегії у наступному розділі.

Проведений моніторинг комунікаційного капіталу та цифрової присутності дозволив ідентифікувати критичний розрив між високим технологічним потенціалом стартапу та низьким рівнем його комунікаційної компетентності.

Основним діагностованим порушенням є структурна деформація медіа-міксу, що призвела до небезпечної залежності компанії від платних каналів просування. Оскільки власні медіа-ресурси, зокрема веб-сайт, демонструють

низьку конверсійну здатність через помилки у користувацькому досвіді та відсутність мобільної адаптації, основний потік трафіку генерується виключно рекламними бюджетами. Це перетворює маркетинг на статтю витрат, що постійно зростає, замість того, аби бути інвестицією у накопичення власної лояльної аудиторії.

Другорядними чинниками, що поглиблюють кризу ефективності, виступають два взаємопов'язані аспекти:

- Семантичний та емоційний дисонанс. Комунікаційна стратегія будується на технократичних наративах, ігноруючи психологічний стан цільової аудиторії, котра потребує емпатії. Відсутність соціальних доказів (історій одужання, відео-відгуків) позбавляє бренд інструментів переконання та змушує конкурувати лише ціною.

- Парадокс лояльності. Оцінка капіталу бренду засвідчила, що попри високу фактичну якість продукту, підтверджену поточними користувачами, компанія має низьку впізнаваність та хибне сприйняття як «виробничого цеху». Така слабка маркетингова оболонка фактично блокує залучення нових клієнтів та стримує комерціалізацію інновації.

Висновки до другого розділу

У другому розділі нашої роботи здійснено комплексну діагностику та маркетинговий аудит вітчизняного HealthTech-стартапу «Kinetic UA». Дослідження проводилося в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища (світ BANI), що дозволило верифікувати теоретичні положення роботи на прикладі підприємства, котре функціонує в умовах реальних викликів воєнного та післявоєнного часу.

За результатами стратегічного аналізу встановлено, що об'єкт дослідження володіє значним ринковим потенціалом, реалізуючи стратегію «блакитного океану» на перетині низької ціни та високих технологій.

Компанія успішно зайняла нішу доступних інновацій, пропонуючи унікальне поєднання біомеханічного обладнання та програмного забезпечення зі штучним інтелектом. Фінансовий моніторинг діяльності за 2023-2025 роки продемонстрував стійку динаміку зростання доходів та операційної рентабельності, що свідчить про успішне проходження етапу становлення та наявність відповідності продукту ринковим потребам. Водночас виявлено, що подальше масштабування бізнесу стримується незрілістю внутрішніх управлінських процесів та критичною залежністю від зовнішніх факторів ризику.

Основним бар'єром розвитку, виявленим у ході аудиту маркетингового комплексу, є диспропорція між технологічною зрілістю продукту та ефективністю механізмів його комерціалізації. Товарна політика підприємства характеризується залежністю від монопродукту та наявністю ергономічних бар'єрів у програмному інтерфейсі, що ускладнює адаптацію технології користувачами. Це негативно впливає на економіку клієнта: діагностований коефіцієнт співвідношення позитивної цінності до вартості залучення (2.6) є нижчим за нормативне значення, що вказує на ризиковість фінансової моделі роздрібного напрямку та надмірні витрати на маркетинг.

Критично важливими чинниками стримування зростання виступають комунікаційні розриви. Діагностика цифрової присутності засвідчила структурну деформацію медіа-міксу в бік платних каналів трафіку при низькій конверсійній здатності власних ресурсів. Ситуація ускладнюється семантичним дисонансом: технократичний стиль комунікації бренду та відсутність емоційної складової (історій успіху, соціальних доказів) не резонують із психологічними потребами цільової аудиторії, котра потребує емпатії. Це призвело до формування парадоксу лояльності, коли висока якість продукту не конвертується у впізнаваність бренду на ринку.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що маркетингова система «Kinetic UA» досягла «стелі зростання» у межах поточної парадигми

управління. Маркетингова оболонка суттєво відстає від інноваційного змісту продукту, що вимагає переходу від інтуїтивних тактичних рішень до системної стратегії. Імперативом подальшого розвитку є трансформація бізнес-моделі з орієнтацією на сервіс-домінантну логіку, оптимізацію клієнтського досвіду та побудову сильного бренду, що стане основою задля розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ III. СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

3.1. Формування стратегії ринкової експансії на засадах бенчмаркінгу та диференціації

В умовах глобалізації економічного простору та інтенсифікації міжгалузевої конкуренції, стратегічне управління вітчизняними підприємствами потребує імплементації новітніх інструментів експансії. Ринкова експансія у нашій роботі розглядається як багатовекторний процес розширення економічного впливу суб'єкта господарювання, що реалізується через проникнення у нові географічні зони або неосвоєні ринкові ніші.

Фундаментальною основою розробки такої стратегії є Матриця Ансоффа, проте сучасна парадигма менеджменту вимагає її розширення. Експансія сьогодні – це не лише нарощування обсягів реалізації, а й трансформація бізнес-моделі під вимоги релевантного середовища.

Ключовими векторами стратегічного розвитку, що досліджуються в роботі є:

- Транскордонна (географічна) експансія. Масштабування діяльності шляхом подолання адміністративних та економічних бар'єрів нових регіонів.
- Конвергентна (сегментна) експансія. Ідентифікація та задоволення латентних потреб нових референтних груп споживачів.
- Інноваційно-товарна експансія. Диверсифікація портфеля пропозицій через впровадження комплементарних товарів або послуг.

Ефективність обраного курсу безпосередньо корелює зі здатністю менеджменту забезпечити гнучкість операційних процесів при збереженні ідентичності бренду.

Бенчмаркінг у контексті ринкової експансії визначається як безперервний, еталонний процес оцінки та адаптації кращих ринкових практик. У нашій роботі наголошується, що бенчмаркінг не є тотожним

промисловому шпигунству або копіюванню, а виступає як інструмент творчої адаптації лідерського досвіду до специфіки конкретного підприємства.

Методичним інструментарієм бенчмаркінгу при підготовці до експансії є:

- Селекція еталонів порівняння. Вибір компаній-компараторів, що демонструють найвищу ефективність у цільовому сегменті.
- Діагностика бізнес-процесів. Глибокий аналіз ланцюгів створення вартості, логістичних схем та диджитал-маркетингу конкурентів.
- Ідентифікація стратегічних розривів. Кількісне та якісне вимірювання дистанції між поточними компетенціями підприємства та показниками лідерів ринку.

Реалізація даного етапу дозволяє сформувати «гігієнічний мінімум» конкурентоспроможності, необхідний задля виживання на новому ринку.

Якщо бенчмаркінг дозволяє «наздогнати» ринок, то диференціація створює передумови задля домінування на ньому. Відповідно до концепції М. Портера, стратегія диференціації спрямована на створення унікальної ціннісної пропозиції, за котру споживач готовий сплачувати цінову премію.

Архітектонікою диференціації в межах дипломної роботи є:

- Технологічна диференціація. Впровадження унікальних споживчих властивостей продукту, що базуються на дослідженнях та розробках.
- Сервісно-комунікативна. Розробка самобутніх стандартів обслуговування, які сприяють збільшенню тривалості життєвого циклу споживача та його загальної прибутковості для підприємства.
- Нематеріальна (брендова). Капіталізація репутаційних активів та формування емоційної лояльності.

У поєднанні з бенчмаркінгом, диференціація при експансії часто реалізується через стратегічну канву. Ви аналізуєте стандарти галузі (бенчмаркінг) і свідомо обираєте параметри, котрі ви:

- Елімінуєте (видаляєте те, що не цінує новий ринок).
- Скорочуєте (знижуєте стандарти там, де вони надлишкові).
- Підвищуєте (покрощуєте те, що важливо для споживача).
- Створюєте (впроваджуєте абсолютно нову цінність – власне диференціація).

Це в свою чергу дозволяє уникнути «кривавої» конкуренції та створити попит там, де його раніше не існувало.

Центральною ідеєю даного розділу є розробка матриці синергії, де бенчмаркінг оптимізує витратну частину та операційні стандарти, а диференціація максимізує ринкову вартість пропозиції.

Таблиця 3.1

Матриця стратегічної взаємодії інструментів експансії

Об'єкт впливу	Механізм бенчмаркінгу	Механізм диференціації
Операційна ефективність	Мінімізація витрат через копіювання ефективних бізнес-моделей.	Інвестування вивільнених ресурсів у створення унікальних переваг.
Продуктова політика	Забезпечення відповідності галузевим стандартам якості (ISO, ДСТУ).	Наділення продукту атрибутами, що не мають аналогів у конкурентів.
Комунікаційна стратегія	Використання перевірених каналів медіа-міксу.	Обґрунтування авторської манери спілкування з цільовою аудиторією та розбудова системи смислового вирізнення серед конкурентів

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Синтез зазначених підходів дозволяє уникнути стратегічної короткозорості, тобто підприємство стає достатньо ефективним, аби конкурувати по ціні, і достатньо унікальним, аби конкурувати поза ціною.

Процес формування та реалізації стратегії експансії нами пропонується здійснювати за наступним ітераційним алгоритмом:

- Етап попереднього аналізу та підготовки. Проведення ревізії внутрішніх ресурсів, а також комплексне оцінювання переваг, недоліків, можливостей та загроз щодо спроможності підприємства до розширення діяльності.

- Аналітико-дослідний етап. Здійснення всебічного зовнішнього еталонного порівняння параметрів ринку, що приймає, із показниками провідних суб'єктів господарювання.

- Творчо-конструкторський етап. Формування моделі розбіжностей у властивостях продукту з урахуванням виявлених незадоволених потреб споживачів та вільних ринкових ніш.

- Етап практичної апробації. Перевірка життєздатності стратегічних рішень через впровадження механізму пробного збуту та початкової реалізації товарів.

- Етап стратегічного масштабування. Здійснення цілісного розширення ринкової присутності із безперервним відстеженням ключових показників результативності.

Ми пропонуємо розглянути прогностичний аналіз ризиків експансії:

- Ризик втрати автентичності. Надмірна орієнтація на бенчмаркінг може нівелювати унікальність бренду.

- Ризик фінансової неспроможності. Високі бар'єри диференціації потребують значного капіталу з тривалим терміном окупності.

- Ризик культурної дисонансу. Несприйняття адаптованих стандартів локальними споживачами.

А також, при формуванні стратегії важливо враховувати «зону ризику», де бенчмаркінг може почати заважати диференціації. Тому, задля зручності сприйняття нами було розроблено та сформовано матрицю ризиків при поєднанні стратегій.

Таблиця 3.2

Матриця ризиків при поєднанні стратегій

Тип ризику	Прояв у стратегії експансії	Шлях мінімізації
Ризик гомогенізації	Компанія стає занадто схожою на конкурента-еталона.	Фокус на розробки та дослідження, та унікальних сервісних характеристиках.
Інвестиційний перегрів	Витрати на створення унікальності перевищують прибуток від нового ринку.	Поступове впровадження диференційованих рис.
Ерозія компетенцій	Впровадження чужих практик руйнує власну корпоративну культуру.	Адаптація, а не сліпе копіювання бізнес-процесів.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Задля наочної демонстрації механізму стратегічної конвергенції доцільно згрупувати функціональні ролі бенчмаркінгу та диференціації за ключовими векторами впливу. Бенчмаркінг у даній моделі виконує роль «стабілізатора» та «інтелектуального фільтра», що дозволяє уникнути ірраціональних витрат ресурсів, тоді як диференціація виступає «акселератором» ринкового зростання.

Таблиця 3.3

Функціональна конвергенція бенчмаркінгу та диференціації у процесі формування стратегії експансії

Вектор стратегічного впливу	Роль бенчмаркінгу (Операційний базис)	Роль диференціації (Ринковий драйвер)	Синергетичний ефект для експансії
Управління витратами	Оптимізація собівартості через запозичення кращих логістичних та	Аргументація доцільності застосування вищої вартості реалізації, що базується на самобутніх	Досягнення високої маржинальності при конкурентоспроможному рівні витрат.

	виробничих практик.	споживчих властивостях виробу.	
Формування продуктового портфеля	Досягнення галузевого стандарту якості та функціональності.	Впровадження інноваційних характеристик, що не мають ринкових аналогів.	Продукт, що відповідає очікуванням ринку, але перевершує їх у ключових атрибутах.
Комунікаційна політика	Вибір найбільш релевантних та перевірених медіа-каналів на цільовому ринку.	Створення автентичного меседжу та унікального торгового позиціонування.	Максимальне охоплення аудиторії при високому рівні впізнаваності та ідентифікації бренду.
Організаційний розвиток	Адаптація бізнес-процесів до еталонних моделей управління ризиками.	Формування унікальної корпоративної культури та клієнтоорієнтованості.	Створення гнучкої та резистентної системи, здатної до швидкого масштабування.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Задля контролю реалізації запропонованої стратегії, ми рекомендуємо використовувати систему інтегральних показників, розділених на два блоки, а саме:

1. Показники ефективності бенчмаркінгу:

- коефіцієнт нівелювання стратегічного розриву, що обчислюється як частка виправлених дефіцитів у загальній сукупності встановлених критичних відмінностей;
- індекс операційної адаптивності (швидкість впровадження еталонної практики у внутрішні процеси підприємства).

2. Показники успішності диференціації:

- коефіцієнт цінової еластичності бренду, тобто здатність утримувати обсяги продажів при встановленні ціни вище середньо ринкової;

- коефіцієнт підтримки виробника, котрий характеризує готовність цільової аудиторії виступати активними прибічниками споживання неповторної продукції підприємства;
- частка ринку в цільовому сегменті диференціації, тобто динаміка захоплення специфічної ніші.

Запропонована матриця та система показників дозволяють не лише формалізувати процес стратегічного планування, а й забезпечити високу керованість процесом експансії. Це в свою чергу мінімізує суб'єктивізм при прийнятті управлінських рішень та забезпечує науково-обґрунтований підхід до масштабування бізнесу.

Концептуалізація стратегії ринкової експансії через призму конвергенції бенчмаркінгового інструментарію та механізмів диференціації постає як найбільш релевантна та збалансована парадигма розвитку суб'єктів господарювання в архітектоніці сучасної економіки. Імплементація бенчмаркінгу детермінує формування стійкого інституційного базису та досягнення операційної еталонності, тоді як стратегічна диференціація функціонує як засадничий драйвер підвищення конкурентної атрактивності підприємства. Синергія зазначених підходів дозволяє не лише нівелювати бар'єри при транскордонному чи сегментному проникненні, а й забезпечує інституційну стабільність, що трансформує процес експансії у довгострокове ринкове домінування. Взаємодоповнюваність зазначених векторів генерує специфічні бар'єри для потенційних конкурентів та сприяє інтенсифікації капіталізації бренду в довгостроковому часовому горизонті.

Підсумовуючи розроблені рекомендації, слід зазначити, що формування стратегії ринкової експансії на засадах бенчмаркінгу та диференціації є найбільш адаптивною моделлю в умовах турбулентного середовища. Використання бенчмаркінгу як методу «навчання у лідерів» дозволяє уникнути типових помилок при вході на нові ринки, тоді як диференціація забезпечує сталу конкурентну перевагу та високу

маржинальність бізнесу. Інтеграція зазначених інструментів сприяє формуванню стратегічного імунітету підприємства та забезпечує його довгострокове зростання.

3.2. Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів: цифровізація, дата-центричний підхід та автоматизація клієнтського досвіду

В умовах становлення глобального цифрового економічного простору традиційні парадигми управління маркетинговою діяльністю демонструють вичерпність власного потенціалу. Динамічність ринкової кон'юнктури обумовлює необхідність радикальної перебудови операційної архітектури підприємства. Реінжиніринг маркетингових процесів у даному контексті постає як інструмент фундаментального переосмислення бізнес-циклів задля досягнення якісного стрибка у ключових показниках результативності. В основі пропонованих змін лежить концептуальна тріада: комплексна цифровізація, управління на засадах аналізу масивів даних та автоматизація взаємодії зі споживачем.

Реінжиніринг маркетингу за власною суттю є стратегічним переходом від ієрархічно-функціонального управління до процесно-орієнтованого підходу. Сучасна наукова думка розглядає маркетинг не як відокремлену структурну одиницю, а як наскрізний бізнес-процес, інтегрований у загальний ланцюг створення споживчої вартості.

Пропонуємо розглянути фундаментальні вектори трансформації, а саме:

- Трансформація лінійних моделей у циклічні. Впровадження адаптивних алгоритмів планування, що дозволяють здійснювати безперервну корекцію стратегії відповідно до зворотного зв'язку від ринку.

- Нівелювання міжфункціональних бар'єрів. Забезпечення безшовної інтеграції маркетингу з процесами розробки продукту, логістики та післяпродажного обслуговування.

- Пріоритезація ціннісної пропозиції. Проектування процесів через призму створення виняткового досвіду для споживача, що мінімізує нецільові витрати ресурсів.

Отже, реінжиніринг у сфері маркетингу визначається як докорінна перебудова операційної архітектури підприємства з метою адаптації до вимог цифрової економіки. На відміну від поступового вдосконалення, реінжиніринг передбачає дискретну зміну логіки взаємодії між суб'єктом господарювання та споживачем.

Ключовими принципами оновленої моделі є:

- Процесна цілісність, тобто перехід від управління окремими заходами (реклама, збут) до управління наскрізними ланцюгами створення цінності.

- Децентралізація прийняття рішень, тобто використання інтелектуальних систем, що дозволяє передавати повноваження на нижчі рівні ієрархії, де відбувається безпосередній контакт із клієнтом.

- Стиснення часу, тобто мінімізація часових проміжків між виявленням потреби споживача та її задоволенням за допомогою цифрових інструментів.

Цифровізація маркетингової діяльності визначається не лише імплементацією програмного інструментарію, а повною конвертацією логіки операційних циклів у цифрове середовище. Це формує фундамент задля забезпечення гнучкості та прозорості бізнесу.

Архітектоніка цифрового маркетингового середовища:

- Дистанційні обчислювальні потужності. Забезпечення уніфікованого доступу до аналітичних інструментів у режимі реального часу, що знімає географічні обмеження задля управлінського апарату.

- Формування цілісних екосистем. Синхронізація внутрішніх систем управління ресурсами підприємства із зовнішніми платформами взаємодії зі споживачами задля створення єдиного інформаційного поля.

- Багатоканальна віртуалізація збуту. Перехід до моделей реалізації, де фізичні та цифрові канали продажу функціонують як комплементарні елементи єдиної системи.

Управління на основі глибокого аналізу даних (дата-центричність) передбачає детермінацію кожного управлінського рішення об'єктивними статистичними закономірностями. Це дозволяє нівелювати суб'єктивізм та інтуїтивний підхід у стратегічному плануванні.

Отже, цифровізація маркетингу постає не лише як заміна паперових носіїв електронними, а як створення єдиного інформаційного простору підприємства. У межах реінжинірингу це забезпечує повну прозорість шляху споживача – від першого знайомства з товаром до повторного придбання.

Напрямами цифровізації в межах реінжинірингу є:

- Віртуалізація точок дотику, тобто створення розгалуженої системи цифрових каналів, котрі функціонують синхронно.
- Інтеграція внутрішніх та зовнішніх потоків даних, а саме: поєднання систем управління ресурсами із системами взаємодії з клієнтами.
- Хмарна інфраструктура, тобто забезпечення мобільності та масштабованості маркетингових інструментів.

Дата-центричний підхід у маркетингу базується на постулаті, що дані є найціннішим активом підприємства. Реінжиніринг процесів у даному контексті спрямований на побудову «циклів навчання» на основі вхідної інформації.

Методичними етапами імплементації дата-центричного підходу є:

- Консолідація інформаційних потоків. Агрегація даних із усіх точок контакту зі споживачем у єдиному сховищі.
- Інтелектуальна аналітична обробка. Застосування математичного моделювання та прогнозової аналітики задля виявлення прихованих ринкових трендів.

- Автоматизоване коригування рішень. Налаштування систем, що спроможні самостійно вносити зміни в операційні плани на основі відхилень фактичних показників від еталонних.

Ключовими показниками оцінювання результативності є:

- Сукупна цінність споживача впродовж життєвого циклу.
- Витрати на залучення одиниці споживчого капіталу.
- Показник прихильності та готовності до рекомендації.

Задля забезпечення керованості процесом радикальної перебудови маркетингової діяльності та оцінки окупності інвестицій у цифровізацію, пропонується імплементація системи показників, розподілених за функціональними напрямками трансформації.

1. Показники ефективності цифровізації та автоматизації (Технологічний блок).

Дані показники відображають ступінь вивільнення людських ресурсів та прискорення операційних циклів:

- Коефіцієнт автоматизації маркетингових операцій, тобто частка процесів, що виконуються без прямого втручання персоналу, у загальній структурі маркетингового циклу.

- Індекс скорочення часового лагу, тобто відсоткове зменшення часу від моменту ідентифікації ринкової можливості до моменту виведення відповідної пропозиції на ринок.

- Показник безшовної взаємодії, тобто кількість успішних звернень споживачів, що були повністю опрацьовані автоматизованими системами супроводу без залучення спеціалістів.

2. Показники дата-центричного управління (Аналітичний блок).

Дані мірила демонструють якість роботи з інформаційними масивами та точність прогнозів:

- Рівень достовірності прогнозного моделювання, тобто відсоткове відхилення фактичних обсягів збуту від показників, розрахованих інтелектуальною системою аналізу даних.

- Коефіцієнт персоналізації пропозицій, тобто відношення кількості акцептованих (прийнятих) персоналізованих офертів до їхньої загальної кількості.

- Економічна ефективність залучення одиниці споживчого капіталу, тобто динаміка зниження витрат на набуття одного лояльного клієнта завдяки використанню цільової аналітики.

3. Показники клієнтського досвіду та лояльності (Ринковий блок).

Зазначені показники відображають кінцевий результат реінжинірингу – зміцнення ринкових позицій:

- Інтегральний показник позитивної цінності споживача, тобто чиста приведена вартість прибутку, отриманого від одного клієнта впродовж усього періоду співпраці.

- Індекс емоційної відданості (прихильності), тобто рівень готовності споживачів рекомендувати продукцію підприємства на основі отриманого позитивного досвіду взаємодії.

- Частка утриманих споживачів, тобто відсоткове співвідношення клієнтів, що здійснили повторну купівлю завдяки впровадженню алгоритмів проактивного сервісу.

Таблиця 3.4

Карта контролю результативності реінжинірингу

Етап реінжинірингу	Ключовий об'єкт моніторингу	Цільовий показник (мірило)
Цифровізація	Операційна інфраструктура	Зменшення витрат на опрацювання одиниці інформації
Дата-центричність	Процес прийняття рішень	Зростання точності прогнозів ринкового попиту
Автоматизація	Клієнтський досвід	Скорочення часу очікування

		відповіді на запит споживача
Масштабування	Ринкова присутність	Зростання частки ринку за рахунок виняткової цінності

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Реінжиніринг маркетингу несе в собі як потенціал високого прибутку, так і значні загрози. Тому, ми виявили та сформуvalи наступні ризики, котрі можуть впливати та нести певну загрозу для ефективної діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Оцінка ризиків та економічної ефективності трансформації

Вид ризику	Прояв у маркетингу	Спосіб нівелювання
Технологічний	Несумісність нових платформ із застарілим програмним забезпеченням.	Використання відкритих інтерфейсів програмування.
Конфіденційний	Загроза витоку персональних даних при їх консолідації.	Впровадження суворих протоколів шифрування та багаторівневого доступу.
Організаційний	Небажання персоналу працювати в умовах повної автоматизації.	Програми підвищення кваліфікації та зміна системи мотивації.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів на засадах цифровізації та дата-центричності є стратегічною необхідністю для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність. Перехід до автоматизованого управління клієнтським досвідом дозволяє не лише знизити операційні витрати, а й суттєво підвищити лояльність споживачів через надання персоналізованої цінності. Запропонована методологія та показники оцінки створюють надійне підґрунтя задля практичної реалізації трансформаційних змін на вітчизняних підприємствах.

Автоматизація процесів взаємодії є завершальною стадією реінжинірингу, що має на меті створення персоналізованої цінності без пропорційного збільшення штату персоналу.

Також, автоматизація клієнтського досвіду передбачає використання алгоритмів задля створення відчуття індивідуального підходу при масовому обслуговуванні.

Компонентами автоматизованої системи є:

- Прогнозне моделювання, тобто здатність системи передбачати наступний крок споживача на основі його попередньої поведінки.
- Самокеровані системи підтримки, тобто віртуальні помічники, що функціонують на основі великих мовних моделей, забезпечуючи миттєву відповідь на запити.
- Автоматизоване управління життєвим циклом, тобто системи, що самостійно визначають оптимальний момент задля пропозиції знижки або оновлення продукту.

Пріоритетними напрямками автоматизації є:

- Миттєва персоналізація. Динамічна зміна параметрів пропозиції відповідно до актуального запиту та поведінкового профілю користувача.
- Інтелектуальні системи супроводу. Впровадження віртуальних асистентів, що використовують методи обробки природної мови задля розв'язання стандартних запитів у режимі 24/7.
- Подієва автоматизація комунікацій. Розгортання тригерних сценаріїв, що активуються специфічними діями споживача, забезпечуючи доречність та вчасність звернення.

Задля системного перетворення маркетингової функції пропонується такий порядок дій (Методологічний алгоритм впровадження реінжинірингу):

1. Діагностика поточного стану. Виявлення структурних розривів, дублювання функцій та зон втрати економічної ефективності.

2. Проектування цільової моделі. Розробка цифрового еталона процесів, що базується на принципах прозорості та автоматизованого контролю.

3. Технологічне розгортання. Імплементація аналітичних платформ та систем автоматизації маркетингових активностей.

4. Трансформація кадрового потенціалу. Перепідготовка фахівців задля переходу від виконання рутинних операцій до архітектурного управління цифровими системами.

Пропонуємо розглянути більш детально аналіз стратегічних ризиків та обмежень, а саме:

- Захист конфіденційності. Ризики порушення цілісності персональних даних вимагають впровадження багаторівневих систем кіберзахисту.

- Технологічна детермінація. Небезпека дегуманізації бренду через надмірну залежність від алгоритмів, що може послабити емоційний зв'язок із цільовою аудиторією.

- Соціально-психологічний опір. Необхідність подолання консерватизму персоналу та підвищення загального рівня цифрової грамотності всередині підприємства.

Реінжиніринг маркетингових бізнес-процесів є імперативом розвитку підприємства в епоху глобальних цифрових трансформацій. Конвергенція цифровізації, дата-центричного управління та автоматизації клієнтського досвіду створює потужний синергетичний ефект. Це дозволяє суб'єкту господарювання не лише оптимізувати структуру операційних витрат, а й сформувати стійку конкурентну перевагу через надання споживачеві унікального, персоналізованого досвіду. Запропонована методологія забезпечує теоретичне та практичне підґрунтя задля переходу підприємства до моделі випереджального розвитку в нестабільному ринковому середовищі.

Імплементація обґрунтованої архітектури ключових індикаторів результативності детермінує докорінну зміну функціональної ролі маркетингу в структурі підприємства: перехід від парадигми допоміжного витратного осередку до статусу високорентабельного стратегічного активу з прогнозованою окупністю інвестицій. Ексклюзивна орієнтація на верифіковані, математично детерміновані критерії оцінювання дозволяє нівелювати суб'єктивізм управлінських суджень, забезпечуючи вище керівництво релевантним аналітичним підґрунтям задля прийняття складних рішень щодо ринкового самовизначення. В умовах посилення цифрової турбулентності та інформаційної ентропії, такий підхід гарантує не лише збереження операційної стійкості, а й формування довгострокового конкурентного імунітету суб'єкта господарювання.

3.3. Прогнозне моделювання та оцінка соціально-економічного ефекту від імплементації маркетингових інновацій

У межах розбудови архітектури цифрової економіки імплементація маркетингових інновацій виступає засадничим чинником детермінації конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Водночас висока капіталомісткість інноваційних рішень та суттєвий рівень стратегічної невизначеності обумовлюють необхідність розробки предиктивного інструментарію та розгалуженої системи верифікації ефектів. Наукова новизна запропонованого підходу полягає у переході від вузькоспрямованого фінансового аналізу до інтегральної оцінки соціально-економічного впливу нововведень на парадигму сталого розвитку як самого підприємства, так і соціуму в цілому.

Прогнозне моделювання в маркетинговій діяльності визначається як системний процес застосування математичного та статистичного апарату задля передбачення майбутніх векторів поведінки споживачів та динаміки ринкової кон'юнктури на основі ретроспективного аналізу масивів даних.

Методичним інструментарієм моделювання є:

- Адаптивні моделі динамічних рядів, котрі забезпечують можливість урахування сезонних коливань та волатильності попиту при виведенні на ринок інноваційної продукції.

- Причинно-наслідкове моделювання (регресійний аналіз), тобто детермінація функціональної залежності між обсягами реалізації та інвестиційними витратами на інноваційні маркетингові заходи.

- Сценарне моделювання (імовірнісний метод Монте-Карло), тобто оцінювання вірогідності досягнення цільових показників за різних варіацій розвитку ринкового середовища (від песимістичного до оптимістичного сценаріїв).

Економічна результативність маркетингових інновацій (зокрема, інтелектуальної персоналізації пропозицій та автоматизації збутових операцій) обчислюється через показники капіталізації клієнтської бази та оптимізації операційних витрат.

Додатково моделювання враховує мірило сукупної цінності споживача впродовж усього періоду взаємодії, оскільки інновації орієнтовані на стратегічне утримання клієнта, а не на дискретні акти купівлі-продажу.

Сучасні маркетингові інновації трансформують соціальний простір, виходячи за межі суто комерційної рентабельності. Соціальний ефект проявляється через поліпшення якості життєдіяльності споживачів, етизацію бізнес-процесів та нарощування інтелектуального капіталу організації.

Складовими соціальної результативності є:

- Споживчий ефект, тобто зростання ступеня задоволеності потреб через підвищення сервісної культури та персоналізації.

- Інституційний ефект, тобто посилення прозорості ринкових відносин та стимулювання відповідального споживання (зокрема, через екологічні інновації).

- Ефект розвитку персоналу, тобто трансформація кадрового потенціалу, зростання цифрової грамотності та кваліфікації працівників у процесі експлуатації новітніх технологій.

Задля кількісної експертизи використовується показник соціальної рентабельності інвестицій.

Пропонуємо розглянути більш детально методичний підхід до прогнозного моделювання та інтегрального оцінювання ефектів маркетингових інновацій.

Реалізація стратегії реінжинірингу та ринкової експансії потребує створення надійного аналітичного апарату задля передбачення майбутніх станів системи. Прогнозне моделювання в контексті маркетингових інновацій (впровадження інтелектуальних систем, автоматизації клієнтського досвіду) постає як інструмент мінімізації стратегічної невизначеності.

В академічному дискурсі дедалі більшої ваги набуває соціальний аспект інновацій. Соціальний ефект маркетингових нововведень проявляється через зростання якості обслуговування, дотримання етичних стандартів обробки даних та підвищення інтелектуального капіталу організації.

Таблиця 3.6

Матриця показників соціально-економічного впливу маркетингових інновацій

Тип ефекту	Об'єкт впливу	Ключові мірила результативності
Економічний	Ринкова позиція	Приріст частки ринку, рентабельність маркетингових інвестицій.
Технологічний	Операційна середа	Ступінь автоматизації рутинних операцій, швидкість обробки замовлень.
Соціальний (зовнішній)	Споживач	Індекс задоволеності, рівень довіри до цифрових каналів бренду.
Соціальний (внутрішній)	Персона	Рівень цифрової компетентності працівників, зниження плинності кадрів.

Джерело: розроблено автором на основі проведеного дослідження

Процес стратегічного оцінювання пропонується реалізувати через послідовність ітераційних етапів (алгоритм прогнозного оцінювання та імплементації нововведень):

1. Діагностика ринкового потенціалу, тобто дослідження когнітивної готовності споживачів до сприйняття інноваційного продукту.
2. Побудова предиктивної моделі, тобто формування бази даних та обрання математичного апарату задля моделювання відгуку ринку.
3. Детермінація точок беззбитковості, тобто встановлення граничних параметрів ефективності, за котрих впровадження визнається доцільним.
4. Апробація (пілотне впровадження), тобто збір емпіричних даних задля калібрування прогнозової моделі.
5. Інтегральна оцінка результатів, тобто компаративний аналіз фактичних економічних та соціальних мірил із прогнозними значеннями.

Пропонуємо розглянути оцінювання стратегічних ризиків та бар'єрів, котрі є неминучими для підприємства в нинішніх ринкових умовах.

Предиктивне моделювання обов'язково має включати детермінацію ризиків, здатних нівелювати позитивну динаміку, а саме:

- Технологічний ризик. Похибки в алгоритмічних розрахунках, що призводять до деформації управлінських рішень.
- Ризик відторгнення. Негативна реакція споживачів на надмірну автоматизацію або загрози конфіденційності даних.
- Економічний ризик. Перевищення граничних обсягів інвестування над плановими показниками окупності.

Нами в межах розроблених рекомендацій було досягнуто наступних наукових результатів, а саме:

- Методологічна конвергенція. Поєднано фінансові метрики із соціальними індикаторами сталого розвитку, що дозволяє оцінювати інновації як цілісне суспільне явище.

- Динамічність планування. Замість статичних планів впроваджено адаптивні моделі, що самостійно коригуються під впливом ринкових коливань.

- Суб'єктивно-об'єктивна трансформація. Маркетинг переведено з площини інтуїтивного управління в площину точної наукової дисципліни, що базується на об'єктивній оцінці імовірнісних станів системи.

Концептуалізація прогностного моделювання та проведення інтегральної оцінки соціально-економічної результативності постають фундаментальними детермінантами в архітектоніці стратегічного управління маркетинговими інноваціями. Імплементация математично верифікованих предиктивних моделей забезпечує інституційну спроможність підприємства до нівелювання інвестиційних ризиків та дотримання траєкторії збалансованого розвитку в умовах високої волатильності ринку. Отримані в ході дослідження результати підтверджують гіпотезу, що сучасні маркетингові нововведення повинні орієнтуватися не лише на генерацію короткострокової маржинальності, а й на продукування суспільного добробуту, що детермінує статус довгострокового лідерства в умовах цифрової трансформації економіки.

Запропонований методичний підхід до прогностного моделювання дозволяє здійснити перехід від дескриптивної оцінки вигод до превентивного управління стратегічними загрозами. Це закладає підґрунтя задля якісної трансформації системи планування на підприємстві, перетворюючи кожну інноваційну ініціативу на математично обґрунтований, економічно доцільний та соціально відповідальний акт управлінської волі.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано багатовекторну природу ринкової експансії як процесу дифузії економічного впливу підприємства. Встановлено, що в умовах

глобалізаційної турбулентності класична матриця Ансоффа потребує адаптації через трансформацію бізнес-моделей. Визначено пріоритетні вектори стратегічного розвитку: транскордонне масштабування (географічне), сегментна конвергенція (нішове проникнення) та інноваційно-товарна диверсифікація (комплементарне розширення).

Ідентифіковано роль бенчмаркінгу як аналітичного фундаменту підготовки до експансії. Доведено, що даний інструмент виступає механізмом творчої адаптації еталонного досвіду лідерів ринку до внутрішнього середовища організації. Ключовими етапами даного процесу визначено селекцію компаній-компараторів, поглиблену діагностику бізнес-процесів та нівелювання стратегічних розривів. Це дозволяє суб'єкту господарювання досягти «гігієнічного мінімуму» конкурентоспроможності на нових ринкових територіях.

Розкрито архітектуру стратегії диференціації як головного чинника забезпечення ринкового домінування. Згідно з концепцією М. Портера, диференціація дозволяє капіталізувати репутаційні активи та інноваційні розробки через створення виняткової ціннісної пропозиції. Реалізація зазначеного підходу через механізм «стратегічної канви» дозволяє підприємству свідомо оптимізувати галузеві стандарти (елімінувати, скорочувати, підвищувати, створювати), уникаючи прямого цінового протистояння та формуючи нові зони попиту.

Розроблено матрицю стратегічної синергії, котра демонструє функціональну конвергенцію бенчмаркінгу та диференціації. Встановлено, що бенчмаркінг виконує функцію операційного стабілізатора та фільтра ірраціональних витрат, тоді як диференціація виступає акселератором ринкового зростання. Синтез зазначених інструментів забезпечує паритет між операційною досконалістю та маркетинговою унікальністю, дозволяючи компанії конкурувати як за рівнем витрат, так і за ціннісними характеристиками.

Сформовано ітераційний алгоритм імплементації стратегії, що включає етапи від ресурсного аудиту та SWOT-аналізу до практичної апробації (пробного збуту) та повномасштабного масштабування. Задля підвищення керованості процесом запропоновано систему моніторингу на основі показників операційної адаптивності, цінової еластичності бренду та динаміки захоплення цільових ніш.

Побудовано карту предиктивного аналізу ризиків, що виникають при поєднанні стратегій. Виокремлено загрози гомогенізації (втрати автентичності), інвестиційного перегріву та ерозії корпоративних компетенцій. Запропоновано заходи з їх нівелювання, що ґрунтуються на поступовому впровадженні інновацій та адаптивному, а не сліпому копіюванні чужих бізнес-практик.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція бенчмаркінгу та диференціації створює стійкий «стратегічний імунітет» підприємства. Це дозволяє не лише успішно долати бар'єри входу на нові ринки, а й трансформувати потенціал розширення у довгострокову ринкову капіталізацію та лідерство в умовах високої ентропії сучасного економічного середовища.

Аргументовано необхідність фундаментальної ревізії операційної архітектури маркетингу. Встановлено, що в умовах становлення глобальної цифрової екосистеми традиційні ієрархічно-функціональні парадигми управління втрачають власну релевантність. Обґрунтовано перехід до процесно-орієнтованого підходу, де маркетинг розглядається як наскрізний бізнес-процес, інтегрований у загальний ланцюг створення споживчої вартості. Визначено ключові вектори трансформації: перехід до циклічних моделей планування, нівелювання міжфункціональних бар'єрів та пріоритезація винятку ціннісної пропозиції.

Детерміновано роль цифровізації як інфраструктурного базису маркетингової діяльності. Доведено, що диджиталізація не обмежується

імплементациєю програмного інструментарію, а передбачає повну конвертацію логіки бізнес-циклів у цифрове середовище. Архітектоніка оновленого середовища базується на використанні дистанційних обчислювальних потужностей, формуванні цілісних інформаційних екосистем та багатоканальній віртуалізації збуту, що забезпечує гнучкість, прозорість та масштабованість бізнесу.

Обґрунтовано доцільність дата-центричного підходу як механізму дебіасизації (нівелювання суб'єктивізму) управлінських рішень. Встановлено, що дані постають стратегічним активом підприємства, а їх інтелектуальна аналітична обробка дозволяє ідентифікувати латентні ринкові тренди. Методологічний алгоритм впровадження даного підходу включає консолідацію інформаційних потоків, прогнозу аналітику та автоматизоване коригування планів на основі відхилень від еталонних показників.

Розроблено комплексну систему мірил результативності реінжинірингу, розподілену за трьома функціональними блоками: технологічним (коефіцієнт автоматизації, індекс часового лагу), аналітичним (рівень достовірності прогнозів, ефективність залучення капіталу) та ринковим (інтегральний показник LTV, індекс емоційної прихильності). Запропонована «Карта контролю результативності» дозволяє формалізувати моніторинг трансформаційних змін та забезпечити окупність інвестицій у цифрові активи.

Систематизовано компоненти та напрями автоматизації клієнтського досвіду. Визначено, що автоматизація є завершальною стадією реінжинірингу, мета котрої – створення персоналізованої цінності через інструменти миттєвої адаптації пропозицій, інтелектуального супроводу (віртуальні асистенти) та подієвої комунікації. Це дозволяє забезпечити індивідуалізацію обслуговування за умов масового виробництва без пропорційного нарощування кадрового ресурсу.

Проведено предиктивний аналіз стратегічних ризиків та обмежень. Виявлено та класифіковано технологічні (несумісність систем), конфіденційні (витік даних) та організаційні (соціально-психологічний опір) загрози. Запропоновано механізми їх нівелювання через імплементацію протоколів шифрування, використання відкритих інтерфейсів та програм трансформації кадрового потенціалу.

Резюмуючи, слід зазначити, що конвергенція цифровізації, дата-центричного управління та автоматизації взаємодії формує «стратегічний імунітет» підприємства. Запропонована методологія детермінує зміну ролі маркетингу: від витратного підрозділу до високорентабельного інвестиційного активу, що забезпечує випереджальний розвиток суб'єкта господарювання в умовах високої інформаційної ентропії та ринкової турбулентності.

Доведено, що прогностичний інструментарій є засадничим чинником мінімізації стратегічної невизначеності. В умовах високої капіталомісткості цифрових рішень предиктивне моделювання постає не просто засобом екстраполяції даних, а фундаментальною детермінантою інституційної спроможності підприємства. Встановлено, що перехід від інтуїтивного менеджменту до превентивного управління ризиками дозволяє верифікувати інноваційні вектори розвитку ще на етапі їх проектування.

Систематизовано методичний інструментарій економіко-математичного моделювання. Виокремлено три ключові рівні аналізу: адаптивне моделювання динамічних рядів задля нівелювання факторів волатильності попиту; причинно-наслідковий регресійний аналіз задля ідентифікації зв'язку між інвестиціями та ринковим відгуком; сценарне моделювання за методом Монте-Карло задля оцінювання імовірнісних станів системи. Це забезпечує математичну легітимізацію кожної іноваційної ініціативи підприємства.

Обґрунтовано перехід до інтегральної оцінки результативності через призму соціально-економічного ефекту. Наукова новизна підходу полягає у відмові від вузькоспрямованих фінансових метрик на користь методологічної конвергенції. Економічна ефективність, що виражається через капіталізацію клієнтської бази та зростання позиттєвої цінності споживача, доповнюється соціальною результативністю – зростанням інтелектуального капіталу організації та етизацією взаємодії з соціумом.

Розроблено та апробовано матрицю показників соціально-економічного впливу. Класифікація ефектів за векторами впливу (економічний, технологічний, зовнішній та внутрішній соціальний) дозволяє здійснювати комплексний моніторинг трансформаційних зрушень. Встановлено, що імплементація інновацій генерує специфічні нематеріальні активи, таких як: цифрова компетентність персоналу та інституційна довіра споживачів до бренду.

Формалізовано ітераційний алгоритм стратегічного оцінювання та імплементації нововведень. Алгоритм передбачає послідовну реалізацію етапів від діагностики когнітивної готовності ринку до детермінації точок беззбитковості та фінального компаративного аналізу фактичних мірил із прогнозними значеннями. Особливу увагу приділено етапу «пілотного впровадження» як інструменту калібрування предиктивних моделей на основі реальних емпіричних даних.

Ідентифіковано та класифіковано ключові стратегічні бар'єри та ризики. Визначено, що основні загрози лежать у площині технологічних похибок, соціального відторгнення надмірної автоматизації та економічної невідповідності планових витрат реальним показникам окупності. Запропонований підхід дозволяє трансформувати зазначені ризики у керовані параметри системи через механізми превентивного реагування.

Отже, слід зазначити, що концептуалізація прогнозного моделювання забезпечує перехід маркетингу в площину точної наукової дисципліни. Це

детермінує якісну трансформацію системи планування, де кожна інноваційна зміна є соціально відповідальним та економічно обґрунтованим актом управлінської волі, що забезпечує довгострокове лідерство підприємства в умовах ентропії цифрової епохи.

ВИСНОВКИ

Теоретичне узагальнення та вирішення наукового завдання щодо визначення домінант управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності дозволяє зробити наступні висновки:

Передусім доведено, що сучасний маркетинг зазнав фундаментальної еволюції від функціонально-інструментального підходу, орієнтованого на збут та виробництво, до ціннісно-орієнтованого управління. Встановлено, що в умовах глобальної нестабільності домінуючою стає сервіс-домінантна логіка, котра розглядає будь-який товар лише як носій послуги, а споживача як активного співтворця цінності. У даному контексті обґрунтовано необхідність переходу до холістичного маркетингу, що дозволяє подолати проблему організаційних силосів та інтегрувати зусилля всіх підрозділів навколо створення унікального клієнтського досвіду.

Також визначено, що в умовах сучасного світу, котрий характеризується крихкістю, тривожністю та нелінійністю, традиційні моделі жорсткого довгострокового планування втрачають власну ефективність. Конкурентна стійкість підприємства детермінується не статичним накопиченням активів, а розвитком динамічних здібностей за моделлю Д. Тіса, а саме здатністю розпізнавати зміни, захоплювати можливості та трансформувати бізнес-модель. Як операційний механізм реалізації зазначених здібностей запропоновано використання гнучких методологій та циклічних алгоритмів прийняття рішень, таких як петля OODA, що забезпечують швидкість реакції вищу за швидкість ринкових змін.

Окрім того, виявлено методологічний розрив між стратегічними цілями адаптивного маркетингу та традиційними фінансовими метриками, зокрема ROMI та обсягом продажів, котрі мають ретроспективний характер. Задля усунення проблеми маркетингової короткозорості запропоновано інтеграцію фінансових та нефінансових показників у єдину систему. Обґрунтовано

доцільність використання адаптованої збалансованої системи показників, котра вибудовує причинно-наслідковий зв'язок між навчанням персоналу, ефективністю внутрішніх процесів, лояльністю клієнтів та фінансовими результатами.

Таким чином, управління маркетинговою діяльністю в умовах невизначеності є комплексною адаптивною системою, котра вимагає відмови від лінійних процесів на користь гнучких мережових структур та впровадження метрик, орієнтованих на довгострокову вартість. Сформовані теоретико-методологічні положення слугують базисом задля проведення діагностики та розробки практичних рекомендацій у наступних розділах роботи.

У другому розділі нашої роботи здійснено комплексну діагностику та маркетинговий аудит вітчизняного HealthTech-стартапу «Kinetic UA». Дослідження проводилося в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища (світ BANI), що дозволило верифікувати теоретичні положення роботи на прикладі підприємства, котре функціонує в умовах реальних викликів воєнного та післявоєнного часу.

За результатами стратегічного аналізу встановлено, що об'єкт дослідження володіє значним ринковим потенціалом, реалізуючи стратегію «блакитного океану» на перетині низької ціни та високих технологій. Компанія успішно зайняла нішу доступних інновацій, пропонуючи унікальне поєднання біомеханічного обладнання та програмного забезпечення зі штучним інтелектом. Фінансовий моніторинг діяльності за 2023-2025 роки продемонстрував стійку динаміку зростання доходів та операційної рентабельності, що свідчить про успішне проходження етапу становлення та наявність відповідності продукту ринковим потребам. Водночас виявлено, що подальше масштабування бізнесу стримується незрілістю внутрішніх управлінських процесів та критичною залежністю від зовнішніх факторів ризику.

Основним бар'єром розвитку, виявленим у ході аудиту маркетингового комплексу, є диспропорція між технологічною зрілістю продукту та ефективністю механізмів його комерціалізації. Товарна політика підприємства характеризується залежністю від монопродукту та наявністю ергономічних бар'єрів у програмному інтерфейсі, що ускладнює адаптацію технології користувачами. Це негативно впливає на економіку клієнта: діагностований коефіцієнт співвідношення позиттєвої цінності до вартості залучення (2.6) є нижчим за нормативне значення, що вказує на ризиковість фінансової моделі роздрібного напрямку та надмірні витрати на маркетинг.

Критично важливими чинниками стримування зростання виступають комунікаційні розриви. Діагностика цифрової присутності засвідчила структурну деформацію медіа-міксу в бік платних каналів трафіку при низькій конверсійній здатності власних ресурсів. Ситуація ускладнюється семантичним дисонансом: технократичний стиль комунікації бренду та відсутність емоційної складової (історій успіху, соціальних доказів) не резонують із психологічними потребами цільової аудиторії, котра потребує емпатії. Це призвело до формування парадоксу лояльності, коли висока якість продукту не конвертується у впізнаваність бренду на ринку.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що маркетингова система «Kinetic UA» досягла «стелі зростання» у межах поточної парадигми управління. Маркетингова оболонка суттєво відстає від інноваційного змісту продукту, що вимагає переходу від інтуїтивних тактичних рішень до системної стратегії. Імперативом подальшого розвитку є трансформація бізнес-моделі з орієнтацією на сервіс-домінантну логіку, оптимізацію клієнтського досвіду та побудову сильного бренду, що стане основою задля розробки практичних рекомендацій у третьому розділі дипломної роботи.

Обґрунтовано багатовекторну природу ринкової експансії як процесу дифузії економічного впливу підприємства. Встановлено, що в умовах глобалізаційної турбулентності класична матриця Ансоффа потребує

адаптації через трансформацію бізнес-моделей. Визначено пріоритетні вектори стратегічного розвитку: транскордонне масштабування (географічне), сегментна конвергенція (нішкове проникнення) та інноваційно-товарна диверсифікація (комплементарне розширення).

Ідентифіковано роль бенчмаркінгу як аналітичного фундаменту підготовки до експансії. Доведено, що даний інструмент виступає механізмом творчої адаптації еталонного досвіду лідерів ринку до внутрішнього середовища організації. Ключовими етапами даного процесу визначено селекцію компаній-компараторів, поглиблену діагностику бізнес-процесів та нівелювання стратегічних розривів. Це дозволяє суб'єкту господарювання досягти «гігієнічного мінімуму» конкурентоспроможності на нових ринкових територіях.

Розкрито архітектуру стратегії диференціації як головного чинника забезпечення ринкового домінування. Згідно з концепцією М. Портера, диференціація дозволяє капіталізувати репутаційні активи та інноваційні розробки через створення виняткової ціннісної пропозиції. Реалізація зазначеного підходу через механізм «стратегічної канви» дозволяє підприємству свідомо оптимізувати галузеві стандарти (елімінувати, скорочувати, підвищувати, створювати), уникаючи прямого цінового протистояння та формуючи нові зони попиту.

Розроблено матрицю стратегічної синергії, котра демонструє функціональну конвергенцію бенчмаркінгу та диференціації. Встановлено, що бенчмаркінг виконує функцію операційного стабілізатора та фільтра ірраціональних витрат, тоді як диференціація виступає акселератором ринкового зростання. Синтез зазначених інструментів забезпечує паритет між операційною досконалістю та маркетинговою унікальністю, дозволяючи компанії конкурувати як за рівнем витрат, так і за ціннісними характеристиками.

Сформовано ітераційний алгоритм імплементації стратегії, що включає етапи від ресурсного аудиту та SWOT-аналізу до практичної апробації (пробного збуту) та повномасштабного масштабування. Задля підвищення керованості процесом запропоновано систему моніторингу на основі показників операційної адаптивності, цінової еластичності бренду та динаміки захоплення цільових ніш.

Побудовано карту предиктивного аналізу ризиків, що виникають при поєднанні стратегій. Виокремлено загрози гомогенізації (втрати автентичності), інвестиційного перегріву та ерозії корпоративних компетенцій. Запропоновано заходи з їх нівелювання, що ґрунтуються на поступовому впровадженні інновацій та адаптивному, а не сліпому копіюванні чужих бізнес-практик.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що інтеграція бенчмаркінгу та диференціації створює стійкий «стратегічний імунітет» підприємства. Це дозволяє не лише успішно долати бар'єри входу на нові ринки, а й трансформувати потенціал розширення у довгострокову ринкову капіталізацію та лідерство в умовах високої ентропії сучасного економічного середовища.

Аргументовано необхідність фундаментальної ревізії операційної архітектури маркетингу. Встановлено, що в умовах становлення глобальної цифрової екосистеми традиційні ієрархічно-функціональні парадигми управління втрачають власну релевантність. Обґрунтовано перехід до процесно-орієнтованого підходу, де маркетинг розглядається як наскрізний бізнес-процес, інтегрований у загальний ланцюг створення споживчої вартості. Визначено ключові вектори трансформації: перехід до циклічних моделей планування, нівелювання міжфункціональних бар'єрів та пріоритезація винятку ціннісної пропозиції.

Детерміновано роль цифровізації як інфраструктурного базису маркетингової діяльності. Доведено, що диджиталізація не обмежується

імплементациєю програмного інструментарію, а передбачає повну конвертацію логіки бізнес-циклів у цифрове середовище. Архітектоніка оновленого середовища базується на використанні дистанційних обчислювальних потужностей, формуванні цілісних інформаційних екосистем та багатоканальній віртуалізації збуту, що забезпечує гнучкість, прозорість та масштабованість бізнесу.

Обґрунтовано доцільність дата-центричного підходу як механізму дебіасизації (нівелювання суб'єктивізму) управлінських рішень. Встановлено, що дані постають стратегічним активом підприємства, а їх інтелектуальна аналітична обробка дозволяє ідентифікувати латентні ринкові тренди. Методологічний алгоритм впровадження даного підходу включає консолідацію інформаційних потоків, прогнозу аналітику та автоматизоване коригування планів на основі відхилень від еталонних показників.

Розроблено комплексну систему мірил результативності реінжинірингу, розподілену за трьома функціональними блоками: технологічним (коефіцієнт автоматизації, індекс часового лагу), аналітичним (рівень достовірності прогнозів, ефективність залучення капіталу) та ринковим (інтегральний показник LTV, індекс емоційної прихильності). Запропонована «Карта контролю результативності» дозволяє формалізувати моніторинг трансформаційних змін та забезпечити окупність інвестицій у цифрові активи.

Систематизовано компоненти та напрями автоматизації клієнтського досвіду. Визначено, що автоматизація є завершальною стадією реінжинірингу, мета котрої – створення персоналізованої цінності через інструменти миттєвої адаптації пропозицій, інтелектуального супроводу (віртуальні асистенти) та подієвої комунікації. Це дозволяє забезпечити індивідуалізацію обслуговування за умов масового виробництва без пропорційного нарощування кадрового ресурсу.

Проведено предиктивний аналіз стратегічних ризиків та обмежень. Виявлено та класифіковано технологічні (несумісність систем), конфіденційні (витік даних) та організаційні (соціально-психологічний опір) загрози. Запропоновано механізми їх нівелювання через імплементацію протоколів шифрування, використання відкритих інтерфейсів та програм трансформації кадрового потенціалу.

Резюмуючи, слід зазначити, що конвергенція цифровізації, дата-центричного управління та автоматизації взаємодії формує «стратегічний імунітет» підприємства. Запропонована методологія детермінує зміну ролі маркетингу: від витратного підрозділу до високорентабельного інвестиційного активу, що забезпечує випереджальний розвиток суб'єкта господарювання в умовах високої інформаційної ентропії та ринкової турбулентності.

Доведено, що прогностичний інструментарій є засадничим чинником мінімізації стратегічної невизначеності. В умовах високої капіталомісткості цифрових рішень предиктивне моделювання постає не просто засобом екстраполяції даних, а фундаментальною детермінантою інституційної спроможності підприємства. Встановлено, що перехід від інтуїтивного менеджменту до превентивного управління ризиками дозволяє верифікувати інноваційні вектори розвитку ще на етапі їх проектування.

Систематизовано методичний інструментарій економіко-математичного моделювання. Виокремлено три ключові рівні аналізу: адаптивне моделювання динамічних рядів задля нівелювання факторів волатильності попиту; причинно-наслідковий регресійний аналіз задля ідентифікації зв'язку між інвестиціями та ринковим відгуком; сценарне моделювання за методом Монте-Карло задля оцінювання імовірнісних станів системи. Це забезпечує математичну легітимізацію кожної іноваційної ініціативи підприємства.

Обґрунтовано перехід до інтегральної оцінки результативності через призму соціально-економічного ефекту. Наукова новизна підходу полягає у відмові від вузькоспрямованих фінансових метрик на користь методологічної конвергенції. Економічна ефективність, що виражається через капіталізацію клієнтської бази та зростання позиттєвої цінності споживача, доповнюється соціальною результативністю – зростанням інтелектуального капіталу організації та етизацією взаємодії з соціумом.

Розроблено та апробовано матрицю показників соціально-економічного впливу. Класифікація ефектів за векторами впливу (економічний, технологічний, зовнішній та внутрішній соціальний) дозволяє здійснювати комплексний моніторинг трансформаційних зрушень. Встановлено, що імплементація інновацій генерує специфічні нематеріальні активи, таких як: цифрова компетентність персоналу та інституційна довіра споживачів до бренду.

Формалізовано ітераційний алгоритм стратегічного оцінювання та імплементації нововведень. Алгоритм передбачає послідовну реалізацію етапів від діагностики когнітивної готовності ринку до детермінації точок беззбитковості та фінального компаративного аналізу фактичних мірил із прогнозними значеннями. Особливу увагу приділено етапу «пілотного впровадження» як інструменту калібрування предиктивних моделей на основі реальних емпіричних даних.

Ідентифіковано та класифіковано ключові стратегічні бар'єри та ризики. Визначено, що основні загрози лежать у площині технологічних похибок, соціального відторгнення надмірної автоматизації та економічної невідповідності планових витрат реальним показникам окупності. Запропонований підхід дозволяє трансформувати зазначені ризики у керовані параметри системи через механізми превентивного реагування.

Отже, слід зазначити, що концептуалізація прогнозного моделювання забезпечує перехід маркетингу в площину точної наукової дисципліни. Це

детермінує якісну трансформацію системи планування, де кожна інноваційна зміна є соціально відповідальним та економічно обґрунтованим актом управлінської волі, що забезпечує довгострокове лідерство підприємства в умовах ентропії цифрової епохи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Айзексон В. Стів Джобс : біографія / пер. з англ. Київ : Брайт Букс, 2011. 672 с.
2. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2016. 224 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. Маркетинг менеджмент : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.
4. Старостіна А. О. Маркетингові дослідження національних і міжнародних ринків : підручник. Київ : Лазарит-Поліграф, 2012. 480 с.
5. Талеб Н. Н. Антикрихкість. Про (не)вразливість у реальному житті / пер. з англ. М. Климчука. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.
6. Boyd J. R. A Discourse on Winning and Losing. Maxwell AFB : Air University Press, 2018. 396 p.
7. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston : Harvard Business Review Press, 1996. 322 p.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. New Jersey : John Wiley & Sons, 2021. 224 p.
9. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management. 15th ed. London : Pearson Education, 2016. 832 p.
10. Lusch R. F., Vargo S. L. Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 254 p.
11. Prahalad C. K., Ramaswamy V. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers. Boston : Harvard Business School Press, 2004. 257 p.
12. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Еволюція концепцій маркетингу в умовах постіндустріальної економіки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 345–354.

13. Решетнікова І. Л. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 2. С. 154–163.
14. Lucas H. C., Goh J. M. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*. 2009. Vol. 18, No. 1. P. 46–55.
15. Reichheld F. F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81, No. 12. P. 46–54.
16. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350.
17. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.
18. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17.
19. Cascio J. Facing the Age of Chaos. *Medium*. 2020. [Електронний ресурс]. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 03.01.2026).
20. Азарян О.М., Локтєв Е.М., Оносова І.А. Маркетингова діяльність підприємств на ринку м'ясопродуктів: монографія. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 229 с.
21. Армстронг Г., Котлер Ф. Маркетинг. Загальний курс, 5-те видання.: Пер. з англ.: навч. пос. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2001. 608 с.
22. Аронова В.В., Дібніс Г.І. Ситуаційно-процесна діагностика стану маркетингової діяльності на підприємстві: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 224 с.
23. Балабанова Л.В. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. К.: Знання, 2004. 354 с.
24. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. К. : Центр навч. літ., 2012. 612 с.

25. Белявцев М.І., Воробйова В.Н. Маркетинговий менеджмент : навчальний посібник. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 407 с.
26. Близнюк С.В., Близнюк А.С. Управління маркетинговою діяльністю підприємства: наукова монографія. К.: Зовнішня торгівля. 2008. 240 с.
27. Бойчук І.М., Харків П.С., Хопчан М.І. Економіка підприємств: навчальний посібник. Львів : Сполом, 2000. 210 с.
28. Бучацька І.О. Розвиток інформаційного забезпечення маркетингової діяльності торговельних підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Київ, 2000. 20 с.
29. Войчак А., Шумейко В. Дослідження сучасних концепцій маркетингу та маркетингового менеджменту. Маркетинг в Україні. 2009. №4. С. 52-55.
30. Дубовик Т.В., Бучацька І.О. Соціально-етичний маркетинг підприємств. Держава та регіони. 2011. № 6 С. 204-208.
31. Єжова Л.Ф. Інформаційний маркетинг : навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 360 с.
32. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій. Актуальні проблеми економіки. 2010. № 12. С. 111-119.
33. Коноплянникова М.А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Випуск 17. С. 332-336.
34. Куденко Н.В. Маркетингова стратегія фірми: монографія. К.: КНЕУ, 2002. 245 с.
35. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: підручник. К.: КНЕУ, 2012. 523 с.
36. Кузнецова Н. Інтернет маркетинг в Україні проблеми та перспективи. Вісник Київського національного університету ім.. Т. Шевченка. Серія : Економіка. 2012. № 137. С. 63-65.

37. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я. Маркетинг: основи теорії та практики: навчальний посібник за ред. В. В. Липчука. 3-тє видання випр. і доп. Львів: «Магнолія 2006», 2010. 288 с.
38. Лисогор В.М., Мороз О.М., Пітик О.В. Моделювання маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств: монографія. Вінниця: Універсум-Вінниця, 2005. 120 с.
39. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія за заг. ред. д.е.н., проф. Н.В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
40. Оксанич А.І., Петренко В.Р., Костенко О.П. Інформаційні системи і технології маркетингу: навчальний посібник. К.: «Видавничий дім «Професіонал», 2008. 320 с.
41. Плаксіє Т. В., Білега О. В. Методичні підходи до оцінки ефективності управління системою маркетингу підприємств будівельного сектору. Формування ринкової економіки. 2009. С. 109-116.
42. Полторак В.А. Маркетингові дослідження : навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2003. 387 с.
43. Прауде В.Р., Білий О.Б. Маркетинг : навчальний посібник. К.: Вища школа, 1994. 256 с.
44. Разінькова М. Ю. Основні концепції маркетингової діяльності. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матер. Між нар. наук.-практ. конф., 30-31 бер. 2017 р. : тези допов. Х., 2017. С. 1-2.
45. Соловйов І. О. Агромакетинг: системна методологія, реалізація концепції: монографія. Херсон: Олди-плюс, 2008. 344 с.
46. Страпчук С.І. Основні підходи до визначення поняття маркетингу та маркетингової діяльності. Молодий вчений. 2015. № 2(17). С. 1398-1401.
47. Старостіна А.О., Черваньов Д.М., Зозульок О.В. Маркетинг: навчальний посібник. К.: Знання-Прес, 2002. 191 с.

48. Шпак Н.О., Грабович І.В. Підходи до оцінювання ефективності використання інструментів маркетингу підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 45. С. 84-90.
49. Лабурцева О. І. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. Економіка України. 2016. № 4. С. 79-91.
50. Левків Г.Я., Минів Р. М., Батюк Б. Б. Маркетинговий менеджмент: [підручник]. Львів: Сполох, 2010. 227 с.
51. Маркетингова діяльність підприємств: навч. посібник; ред. О. П. Косенко. Харків, 2018. 1008 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/35863> (дата звернення: 02.01.2026).
52. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст: монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 252 с.
53. Мокляк М.В., Бондаренко Ю. Е. Проблеми впровадження та управління маркетинговою діяльністю на українських підприємствах. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. 2015. Випуск 3. С. 366-369.
54. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. К.: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
55. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О. Маркетингові комунікації: сучасна теорія і практика: монографія; Київ. нац. екон. ун-т. Київ: КНЕУ, 2015. 404 с.
56. Пасько М. І. Економіко-філософські основи управління маркетинговою діяльністю підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №1. С. 373–382.
57. Петруня Ю. Є., Петруня В. Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.

58. Рзаєв Г. І., Корольчук І. І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства та напрями її удосконалення. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №5. С. 195-198.
59. Родіонов С.О. Розвиток маркетингової діяльності підприємств на засадах впровадження Інтернет-технологій. Дис... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019.
60. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
61. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua>. (дата звернення: 08.01.2026)
62. Чміль Г, Верзілова Г. Місце маркетингової діяльності у забезпеченні економічного зростання торговельного підприємства. Підприємництво та інновації. 2019. № 10, с. 178-182.