

УДК 005.21:658.8:004.9

DOI: 10.60022/3(3)-19S

Котлубай Вячеслав Олексійович

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

Kotlubai Viacheslav

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University «Odesa Law Academy», Ukraine
ORCID: 0000-0002-4560-7063

Капустян Ірина Володимирівна

кандидат економічних наук
доцент кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

Kapustian Iryna

Candidate of Economic Sciences
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University «Odesa Law Academy», Ukraine
ORCID: 0000-0002-4915-7864

Редіна Євгенія Валентинівна

кандидат економічних наук, доцент
доцент кафедри економіки та менеджменту
Національний університет «Одеська юридична академія», Україна

Redina Yevheniia

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economics and Management
National University «Odesa Law Academy», Ukraine
ORCID: 0000-0002-2050-2986

ЦИФРОВІ ІННОВАЦІЇ В ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМАХ ПІДТРИМКИ СТРАТЕГІЧНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ЯК ФАКТОР ЗМІНИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МАРКЕТИНГОВИХ СТАРТАП- ПРОЄКТІВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Анотація. Метою статті є обґрунтування проблем економічної ефективності маркетингових стартап-проектів в Україні в умовах воєнного стану та розробка концептуального підходу до вдосконалення інформаційних систем підтримки стратегічних управлінських рішень на основі цифрових інновацій. У дослідженні виокремлено три взаємопов'язані контури обмежень масштабування маркетингових стартап-проектів: ресурсний, інфраструктурно-логістичний і цифрово-регуляторний, а також встановлено їхній вплив на показники юніт-економіки, ліквідності та операційної стійкості.

На цій основі розроблено авторську концептуальну модель кризостійкого стратегічного управління маркетинговими стартап-проектами, яка охоплює шість блоків і інтегрує ризики енергетики, логістики та кібербезпеки в контур «дані – рішення – виконання – контроль». Модель орієнтована на оптимізацію LTV/CAC, окупності маркетингових інвестицій, маржинальності за каналами й операційної стійкості.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні поетапного алгоритму впровадження моделі для підвищення економічної ефективності, стійкості та експортного потенціалу українських маркетингових стартап-проектів у кризових умовах.

Ключові слова: цифрові інновації, стратегічні управлінські рішення, маркетингові стартап-проекти, інформаційні системи, кризові умови, зміни, економічна ефективність.



DIGITAL INNOVATIONS IN INFORMATION SYSTEMS FOR SUPPORTING STRATEGIC MANAGERIAL DECISION-MAKING AS A FACTOR IN CHANGING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF MARKETING START-UP PROJECTS UNDER CRISIS CONDITIONS

Abstract. *The aim of the article is to substantiate the key problems of economic efficiency of marketing start-up projects in Ukraine under martial law and prolonged economic instability, as well as to develop a conceptual approach to improving the quality of information systems for supporting strategic managerial decisions based on digital innovations. The methodological framework of the study is formed by systemic and structural-functional analysis to characterise the crisis environment, comparative analysis of scientific approaches and industry reports, logical and conceptual modelling to construct the authors' managerial model, and methods of scientific abstraction and generalisation to develop practical recommendations.*

As a result of generalising macroeconomic, industry and behavioural data, three interrelated contours of constraints on the scaling of marketing start-up projects in wartime have been identified: resource, infrastructural-logistical and digital-regulatory. For each contour, cause-and-effect relationships with unit economics indicators, liquidity and operational resilience have been established, including the impact of the cost of capital on CAC and payback period of investments, the influence of logistics and energy disruptions on the fulfilment of customer obligations, as well as the impact of growing cyber risks and regulatory requirements on trust in digital sales channels and compliance costs.

On this basis, the authors have developed a conceptual model of a crisis-resilient contour of strategic management of marketing start-up projects based on digital innovations. The model is structured into six interconnected blocks: an input block (profile of crisis constraints), an infrastructural block (data architecture and cyber security), an analytical-intellectual block (descriptive, predictive and prescriptive analytics, AI modules), a strategic decisions block (selection of segments, channels, monetisation models and partnerships), an execution block (implementation and automation of marketing processes), and an output block (system of economic efficiency and resilience indicators). The proposed model ensures the integration of energy, logistics and cyber security risks directly into the "data-decisions-execution-control" contour and is oriented towards optimising LTV/CAC, payback period of marketing investments, channel margins and operational resilience.

The practical significance of the study is reinforced by a step-by-step algorithm for implementing the model in the activities of marketing start-up projects, taking into account the Ukrainian realities of a wartime economy. The algorithm covers sequential stages: crisis diagnostics and goal setting in terms of unit economics and liquidity; data audit and construction of a minimally sufficient infrastructure; design of decision-support and scenario-management systems; piloting of artificial intelligence and marketing automation tools with measurement of incremental effect; platform integration and partnerships; implementation of a system for monitoring effectiveness and managing risks. The proposed approach forms a practical toolkit for enhancing the economic efficiency, resilience and export potential of Ukrainian marketing start-up projects under crisis conditions.

Keywords: *digital innovations, strategic managerial decisions, marketing start-up projects, information systems, crisis conditions, change, economic efficiency.*

Постановка проблеми. Функціонування маркетингових стартап-проектів в Україні відбувається в умовах системної кризи, спричиненої воєнним станом, руйнуванням інфраструктури, макроекономічною нестабільністю та зростанням ризиків ведення бізнесу. Трансформація ринків, зміна споживчих пріоритетів і скорочення інвестиційної активності суттєво ускладнюють процеси стратегічного планування та прийняття управлінських рішень. Кризові обмеження проявляються у високій волатильності попиту, зростанні вартості залучення клієнтів, дефіциті фінансових ресурсів і підвищеній цифровій вразливості. Відсутність системних інструментів аналітики, прогнозування та управління ризиками зумовлює неефективний розподіл маркетингових бюджетів і зниження окупності інвестицій. У таких умовах актуалізується потреба у впровадженні цифрових інновацій як основи інформаційної системи стратегічних управлінських рішень, здатних трансформувати економічну ефективність стартап-проектів та забезпечити їхню стійкість.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифрові інновації розглядаються як чинник підвищення результативності маркетингу завдяки персоналізації, зміні логіки створення цінності та зростанню вимірюваності ефекту. Одним із найдинамічніших напрямів є

використання штучного інтелекту (AI) в маркетингових процесах.

Дослідження генеративного штучного інтелекту в маркетингу підкреслюють його потенціал у прискоренні створення контенту, підтримці ідейних ітерацій та посиленні персоналізації, водночас акцентуючи ризики якості результатів, відповідальності й керованості використання [1]. Наголошується також на необхідності поєднання технологічних можливостей генеративного AI з управлінським контролем, етичними принципами та узгодженням із бізнес-цільми [2]. У контексті стратегічного менеджменту показано, що вплив AI на результативність підприємств залежить від здатності трансформувати технології у відтворювані управлінські практики [3]. Узагальнення підходів до застосування AI в інформаційних системах підтримки прийняття рішень засвідчує критичну роль якості даних, інтерпретації рішень і врахування людського фактора [4]. Окремо виділено, що аналітика великих даних підсилює інноваційність і продуктивність підприємств через цифрові платформи та мережеві спроможності [5].

Водночас у наявних працях цифрові інновації переважно розглядаються поза контекстом воєнної економіки та пов'язаних із нею обмежень масштабування, ліквідності, інфраструктурних і кіберризиків. Недостатньо концептуалізованим залишається причинно-наслідковий зв'язок між інструментами аналітики даних, штучного інтелекту, автоматизації маркетингу та стратегічними управлінськими рішеннями маркетингових стартап-проектів у кризових умовах. Невирішеними залишаються питання системного поєднання цифрових інновацій у складі інформаційних систем підтримки стратегічних рішень із показниками економічної ефективності, зокрема юніт-економікою, окупністю маркетингових інвестицій, стійкістю операційних процесів і керованістю ризиків. Недостатньо розкрито також роль кібербезпеки та довіри до цифрових каналів як чинників, що коригують економічний ефект цифрових рішень у кризовий період.

Метою статті є обґрунтування проблем економічної ефективності маркетингових стартап-проектів у кризових умовах України, розробка концептуальної моделі трансформації цієї ефективності на основі цифрових інновацій в інформаційній системі стратегічних управлінських рішеннях, а також формування практичного алгоритму її впровадження.

У дослідженні застосовано методи системного та структурно-функціонального аналізу для вивчення кризового середовища функціонування стартап-проектів, порівняльний аналіз для узагальнення наукових підходів, логічне та концептуальне моделювання для розробки авторської управлінської моделі, а також методи наукової абстракції та узагальнення.

Викладення основного матеріалу. Воєнний стан формує для маркетингових стартап-проектів України середовище багатовимірної кризи, у якому поєднуються макроекономічні шоки, інфраструктурні втрати, кадрові дисбаланси та зростання цифрових ризиків. За оцінкою спільної швидкої оцінки збитків і потреб, підготовленої Урядом України, Світовим банком, Європейською Комісією та ООН, сукупні потреби відновлення і реконструкції станом на 31.12.2024 становлять 524 млрд дол. США на наступне десятиріччя, що характеризує масштаб руйнувань і тривалість відновлювального циклу [6]. Деструкція енергетичної та транспортної інфраструктури транслюється у прямі витрати бізнесу та непрямі втрати ефективності через невизначеність планування збуту і маркетингових інвестицій.

Макроекономічний зміст воєнного періоду відзначається різкими коливаннями сукупного попиту та зміною структури споживання, що впливає на економічну ефективність маркетингових стартап-проектів, орієнтованих на масштабування. Реальний ВВП України у 2022 році скоротився майже на третину, а відновлювальне зростання відбувається на нижчій базі та в умовах високої волатильності [7].

Монетарне середовище також залишається фактором ризику, оскільки вартість капіталу і кредитні умови визначають можливість фінансування маркетингового зростання. Національний банк України фіксує відновлення інфляційного тиску у 2024 році та прогнозує повернення інфляції до цільового рівня 5% у середньостроковій перспективі, що підвищує чутливість бізнесу до цінових шоків [8]. У межах програми EFF МВФ підкреслюється висока невизначеність базових сценаріїв і залежність від зовнішньої підтримки, що обмежує прогнозованість середовища для довгострокових інвестицій, включно з інвестиціями у дані, автоматизацію та маркетингові технології [9].

Кризовий стан ринків проявляється не лише в агрегованих макропоказниках, а й у поведінкових зрушеннях споживачів та бізнес-клієнтів. Дослідження в Україні вказує на домінування воєнного чинника у сприйнятті загроз, посилення пріоритету доступності та промоцій, фокус на базових категоріях витрат, а також високу чутливість до приватності і кіберризиків у цифрових каналах [10].

Сектор малого і середнього підприємництва, який є ключовим клієнтським полем для маркетингових стартап-проектів B2B-напряму, у воєнний період функціонує у режимі відновлення з нерівномірною цифровою зрілістю. ОЕСР підкреслює, що МСП становлять переважну більшість підприємств і зайнятості, однак цифровізація є асиметричною: частка малих підприємств, що

здійснюють онлайн-продажі, істотно нижча порівняно з великими, а наявність сайтів, цифрових процесів та кіберзахисту залишається обмеженою [11]. Емпіричні оцінки щодо впливу війни на МСП фіксують масштабні перерви діяльності у перші періоди повномасштабної агресії та поступове відновлення, що формує попит на антикризові маркетингові рішення з коротким горизонтом окупності [12]. Окремим виміром кризового середовища виступає цифрова вразливість: CERT-UA фіксує зростання кількості кіберінцидентів у 2024 році, що означає збільшення ризиків для маркетингових стартап-проектів як для операторів даних і цифрових каналів комунікації [13].

Формування попиту в кризі має іншу логіку, ніж у стабільному середовищі. Попит з боку споживачів стає більш еластичним за ціною та більш залежним від довіри, а попит з боку бізнесу зміщується до короткотермінових інструментів, які можна виміряти й швидко зупинити. Дані РwC для України вказують на посилення орієнтації покупців на дешевші пропозиції та промоції, а також на суттєві приватнісні застереження до таргетованої реклами у соцмережах [10]. За такої поведінки економіка конверсії стартап-проектів у маркетинговій сфері змінюється: зростає потреба у точнішій персоналізації при одночасному зменшенні доступності даних і збільшенні вартості контактів.

Роль цифрових каналів збуту у кризових умовах посилилася, але стала більш залежною від логістики та енергопостачання. Галузеві оцінки української електронної торгівлі показують відновлення онлайн-споживання: у 2024 році обсяг онлайн-покупок оцінюється у 239 млрд грн, частка онлайн-комерції у ритейлі – на рівні близько 10%, кількість онлайн-покупців – приблизно 11 млн осіб, середня частота – близько 17 покупок на рік, середній чек – близько 1300 грн [14]. Значна частка покупок здійснюється зі смартфонів, що змінює вимоги до UX, швидкості завантаження та мобільної атрибуції.

Рекламно-комунікаційний ринок у кризі демонструє відновлювальну динаміку зі зсувом у бік цифрових сегментів та інструментів, що піддаються точнішому вимірюванню. Всеукраїнська рекламна коаліція оцінює зростання загального рекламного медіаринку у 2024 році та прогнозує подальше зростання у 2025–2026 роках [15]. Оновлені оцінки щодо маркетингових сервісів також вказують на зростання ринку та акценти рекламодавців у 2025 році: максимальна короткострокова результативність, робота короткими циклами, дефіцит кадрів і проблеми енергопостачання [16]. Такі параметри формують попит на технології аналітики, атрибуції, автоматизації та оптимізації бюджетів, але одночасно підвищують вимоги до доведення окупності інструментів.

У результаті узагальнення макроекономічних, галузевих і поведінкових даних виокремлено три взаємопов'язані контури обмежень масштабування маркетингових стартап-проектів у воєнний період: ресурсний, інфраструктурно-логістичний і цифрово-регуляторний.

Ресурсний контур характеризується високою вартістю капіталу та підвищеною ризиковою премією, що посилює чутливість юніт-економіки до САС і строку окупності маркетингових інвестицій та зміщує акцент у бік підвищення LTV, повторних продажів і підписних моделей.

Інфраструктурно-логістичний контур відображає вплив енергетичних і логістичних збоїв на здатність стартап-проектів виконувати зобов'язання перед клієнтами, що знижує фактичну віддачу від маркетингових інвестицій і зумовлює необхідність урахування показників операційної стійкості.

Цифрово-регуляторний контур формується під впливом зростання кіберризиків і посилення вимог до захисту даних, що супроводжується ризиком втрат даних, простоїв, репутаційних втрат і додаткових витрат на кібербезпеку та комплаєнс.

Узагальнений вплив цих контурів на показники економічної ефективності маркетингових стартап-проектів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Кризові контури та їх вплив на економічну ефективність маркетингових стартап-проектів

Контур кризи	Ключові фактори	Вплив на САС	Вплив на LTV / маржу	Вплив на стійкість операцій
Ресурсний	Висока вартість капіталу, дефіцит фінансування	Зростання вартості залучення клієнта	Скорочення горизонту взаємодії з клієнтом	Ризик зупинки зростання через брак коштів
Інфраструктурно-логістичний	Збої енергопостачання, проблеми логістики	Зростання частки «невикористаних» контактів	Зниження повторних покупок, збільшення повернень	Порушення SLA, збільшення часу відновлення
Цифрово-регуляторний	Кіберінциденти, посилення вимог до даних	Зростання непрямих витрат на залучення	Втрата частини клієнтської бази, обмеження таргетингу	Ризик простоїв систем і репутаційних втрат

Джерело: складено авторами

Цифрові інновації у сучасному середовищі набувають для маркетингових стартап-проектів

статусу не лише інструментів зростання, а й механізмів стабілізації економічної ефективності [17]. Теоретичною основою такого підходу є концепції цифрових динамічних спроможностей та аналітичних можливостей, які пояснюють трансляцію інвестицій у дані, платформи й аналітику у продуктивність та фінансові результати [5]. Емпіричні дослідження у сфері маркетингу також демонструють зв'язок AI-фокусу з операційною ефективністю, що є релевантним для стартап-проектів, які прагнуть знизити витрати та підвищити точність рішень [3].

Аналітика даних у кризових умовах знижує невизначеність через швидке виявлення зсувів попиту, цінової еластичності та поведінкових патернів у цифрових каналах. У практичному вимірі вона перетворює маркетингові витрати на перевірку гіпотез через A/B-експерименти та контроль інкрементального ефекту [1]. Для України особливого значення набувають метрики, що враховують не лише залучення, а й здатність виконання замовлень, швидкість логістики, рівень повернень та операційні збої, оскільки саме вони визначають фактичну маржинальність [14].

Системи підтримки управлінських рішень (далі – СПУР) є надбудовою над аналітикою даних, що формалізує сценарії та правила стратегічного вибору за обмежених ресурсів. Наукові огляди інтеграції AI у системи підтримки рішень акцентують проблеми якості даних, інтеграції та людського фактора, що є критичним для українських стартап-проектів із невеликими командами [4]. У маркетингових стартап-проектах СПУР забезпечують розрахунок сценаріїв «бюджет – канали – результат» за умов ресурсних та операційних обмежень, підвищуючи якість стратегічних рішень щодо ніш, каналів і портфеля продуктів [4; 5].

Штучний інтелект у стратегічних управлінських рішеннях маркетингових стартап-проектів виконує функції прогнозування, оптимізації та генерації контенту. Праці з генеративного AI в маркетингу описують як потенціал персоналізації, так і бар'єри, пов'язані з ризиками помилкових тверджень, правовими обмеженнями, потребою людського контролю та етичними викликами [2]. Для України додатковими обмеженнями є безпека даних і стійкість до дезінформації, що корелює із застереженнями споживачів щодо кіберризиків та приватності [10]. Отже, економічний ефект AI залежить від дизайну процесів і комплаєнсу.

Автоматизація маркетингу в кризовому середовищі знижує змінні витрати на повторювані операції та забезпечує безперервність комунікацій у періоди перебоїв [1; 4]. Для стартап-проектів із кадровим дефіцитом, який Всеукраїнська рекламна коаліція та Організація економічного співробітництва та розвитку визначають як системний чинник 2024–2025 років, вона стає способом компенсації праці капіталом даних за умови, що інфраструктура не створює надмірних фіксованих витрат [11; 16].

Цифрові платформи виступають водночас каналами масштабування попиту і джерелами залежності. Вони розширюють доступ українських маркетингових стартап-проектів до зовнішніх ринків, а орієнтація на міжнародні ринки з початкового етапу розвитку підсилює глобальну конкурентоспроможність України. Платформізація збуту посилює залежність від зовнішньої цифрової інфраструктури та підвищує значення електронної комерції як каналу реалізації, що актуалізує для маркетингових стартап-проектів завдання адаптації до платформних форматів продажу й масштабування [18].

Отже, цифрові інновації впливають на економічну ефективність не лінійно, а через якість стратегічних управлінських рішень. Ефект виникає тоді, коли аналітика, СПУР, AI, автоматизація і платформні рішення інтегровані у цикл «дані – рішення – виконання – контроль» і підпорядковані метрикам юніт-економіки та стійкості, релевантним для воєнної економіки України.

На основі теоретико-аналітичного узагальнення кризового середовища та трьох контурів обмежень масштабування запропоновано авторську модель кризостійкого стратегічного управління маркетинговими стартап-проектами на основі цифрових інновацій. Її особливістю є інтеграція макроекономічних, інфраструктурних і кіберризиків безпосередньо в інформаційну систему підтримки управлінських рішень, а структура моделі охоплює шість взаємопов'язаних блоків – вхідний, інфраструктурний, аналітико-інтелектуальний, блок стратегічних рішень, виконавчий і вихідний. Кожен із цих блоків відображає окремий етап перетворення даних і ризиків у стратегічні управлінські дії, орієнтовані на забезпечення економічної ефективності та стійкості стартап-проекту. Структурні характеристики моделі узагальнено в таблиці 2.

Таблиця 2

Структура авторської моделі кризостійкого стратегічного управління маркетинговими стартап-проектами на основі цифрових інновацій

Блок моделі	Зміст управлінських рішень	Основні дані та цифрові інструменти	Цільовий ефект для економічної ефективності
Вхідний	Формування профілю кризових обмежень і нормування цілей	Макропрогнози, оцінки руйнувань, галузеві індикатори	Реалістичні цілі, ліміти ризику та бюджетні обмеження

Продовження таблиці 2

Інфраструктурний	Побудова мінімально достатньої архітектури даних і кіберзахисту	CRM, аналітичні сервіси, інтеграції з платформами, політики безпеки	Достовірність даних, зниження ризику переривання доходів
Аналітико-інтелектуальний	Розвиток описової, прогнозової та прескриптивної аналітики	Панелі юніт-економіки, моделі LTV/CAC, AI-алгоритми	Скорочення невизначеності, підвищення точності рішень
Блок стратегічних рішень	Вибір сегментів, каналів, моделей монетизації, партнерств	Системи підтримки управлінських рішень, сценарний аналіз	Оптимізація структури доходів і ризиків
Виконавчий	Реалізація та автоматизація маркетингових і сервісних процесів	Платформи автоматизації маркетингу, інтеграція з логістикою й платежами	Зниження змінних витрат, стабільність комунікацій
Вихідний	Моніторинг економічних і ризикових показників, зворотний зв'язок	Метрики LTV/CAC, ROMI, показники ліквідності, стійкості	Вимірюваність ефекту, корекція стратегії

Джерело: складено авторами

У ході дослідження розроблено поетапний алгоритм упровадження запропонованої моделі в діяльність маркетингових стартап-проектів, який відображає логічну послідовність управлінських рішень за умов обмежених ресурсів і високих операційних ризиків. Алгоритм забезпечує поступовий перехід від базової фіксації кризових обмежень і аудиту даних до сценарного управління, впровадження AI-рішень, платформної інтеграції та побудови системи контролю економічної ефективності й стійкості. Узагальнена логіка етапів упровадження моделі наведена в таблиці 3.

Таблиця 3

Етапи впровадження моделі та їх управлінський зміст

Етап	Назва етапу	Ключові управлінські дії	Основні показники / орієнтири
1	Кризова діагностика та нормування цілей	Формування профілю обмежень, встановлення цілей у термінах юніт-економіки та ліквідності	CAC, LTV, грошовий потік, допустимий рівень ризику
2	Аудит даних і інфраструктури	Інвентаризація джерел, вибір мінімально достатньої архітектури, базові налаштування безпеки	Наявність даних для розрахунку LTV/CAC, доступність систем
3	Дизайн систем підтримки управлінських рішень	Визначення правил прийняття рішень і сценаріїв реагування	Граничні значення LTV/CAC, тригери зміни бюджетів
4	Пілотування AI та автоматизації	Запуск пілотних рішень з вимірюванням інкрементального ефекту	Зміна конверсій, зниження витрат, інкрементальний ROMI
5	Платформна інтеграція та партнерства	Вибір платформ збуту й сервісних партнерів, налаштування інтеграцій	Частка продажів через платформи, транзакційні витрати
6	Контроль ефективності та управління ризиками	Впровадження системи моніторингу фінансових і ризикових метрик та регулярного перегляду правил	Динаміка маржі, ліквідності, інцидентів, виконання SLA

Джерело: складено авторами

Запропонований алгоритм забезпечує керовану траєкторію цифрової трансформації маркетингових стартап-проектів: від мінімальної аналітичної спроможності до інтегрованого контурного управління, у якому цифрові інновації безпосередньо пов'язані з якістю стратегічних рішень і вимірюваними економічними результатами.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу встановити, що економічна ефективність маркетингових стартап-проектів в Україні в умовах воєнного стану визначається не лише якістю маркетингових рішень, а й здатністю підприємницьких структур адаптуватися до ресурсних, інфраструктурно-логістичних і цифрово-регуляторних обмежень. У роботі виокремлено три взаємопов'язані контури кризових обмежень масштабування маркетингових стартап-проектів, для кожного з яких виявлено вплив на показники юніт-економіки, ліквідності та стійкості операційних процесів. Це дало змогу показати, що в кризовому середовищі економічна результативність маркетингових інвестицій істотно залежить від якості даних, стабільності інфраструктури, рівня кіберзахисту та гнучкості управлінських реакцій.

На основі проведеного аналізу розроблено авторську концептуальну модель кризостійкого стратегічного управління маркетинговими стартап-проектами на основі цифрових інновацій. Модель охоплює шість взаємопов'язаних блоків – вхідний, інфраструктурний, аналітико-інтелектуальний, блок

стратегічних рішень, виконавчий і вихідний – та забезпечує інтеграцію ризиків енергетики, логістики й кібербезпеки у контур «дані – рішення – виконання – контроль». Її практична цінність полягає в орієнтації на оптимізацію ключових параметрів економічної ефективності, зокрема співвідношення LTV/CAC, періоду окупності маркетингових інвестицій, маржинальності за каналами та операційної стійкості.

Практичне значення результатів дослідження посилює запропонований поетапний алгоритм упровадження моделі, який передбачає кризову діагностику, аудит даних, побудову мінімально достатньої інфраструктури, дизайн систем підтримки стратегічних управлінських рішень, пілотування інструментів штучного інтелекту й автоматизації, платформну інтеграцію, а також контроль ефективності та управління ризиками. Запропонований підхід формує прикладний інструментарій для підвищення економічної ефективності, стійкості та експортного потенціалу українських маркетингових стартап-проектів у кризових умовах. Перспективою подальших досліджень є емпірична перевірка запропонованої моделі на вибірці реальних стартап-проектів і кількісна оцінка її впливу на результати маркетингової діяльності.

Література

1. Kietzmann J., Paschen J., Treen E. Generative artificial intelligence in marketing: Applications, challenges, and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716> (дата звернення 03.02.2026).
2. Grewal, D., Saturnino, C.B., Davenport, T. та ін. How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2025. Vol. 53, pp. 702–722. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3> (дата звернення 08.02.2026).
3. Mishra, S., Ewing, M.T. & Cooper, H.B. Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50, pp. 1176–1197. URL: <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5> (дата звернення 08.02.2026).
4. Gupta, S., Modgil, S., Bhattacharyya, S. та ін. Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and future scope of research. *Annals of Operations Research*. 2022. Vol. 308, pp. 215–274. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03856-6> (дата звернення 05.03.2026).
5. Bhatti S.H., Ahmed A., Ferraris A. та ін. Big data analytics capabilities and MSME innovation and performance: a double mediation model of digital platform and network capabilities. *Annals of Operations Research*. 2025. Vol. 350, pp. 729–752. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05002-w> (дата звернення 08.02.2026).
6. World Bank. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4). Press Release. 25.02.2025. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (дата звернення 07.02.2026).
7. European Parliament. Two years of war: the state of the Ukrainian economy in ten charts. Briefing. 2024. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI\(2024\)747858_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI(2024)747858_EN.pdf) (дата звернення 08.02.2026).
8. Національний банк України. Інфляційний звіт. Жовтень 2024: аналітичний документ. Київ: НБУ, 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf (дата звернення 08.02.2026).
9. International Monetary Fund. Ukraine: Fourth Review of the Extended Arrangement under the Extended Fund Facility. Country Report №24/199. 2024. URL: <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2024/199/002.2024.issue-199-en.pdf> (дата звернення 04.02.2026).
10. PwC Ukraine. Voice of the Consumer 2024: Consumer preferences analysis (Ukraine). 2024. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/consumer-survey-ukraine-2024.pdf> (дата звернення 05.02.2026).
11. OECD. Enhancing Resilience by Boosting Digital Business Transformation in Ukraine. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine1da169b3-en.html> (дата звернення 06.02.2026).
12. United Nations Development Programme (UNDP). Assessment of the Impact of the War on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Ukraine. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-impact-war-micro-small-and-medium-enterprises-msmes-ukraine> (дата звернення 07.02.2026).
13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. CERT-UA зафіксувала 4315 кіберінцидентів у 2024 році (інформаційне повідомлення). 2025. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-zafiksuvala-4315-kiberincidentiv-u-2024-roci> (дата звернення 06.02.2026).
14. Дослідження українського eCommerce: тренди та прогнози на 2025 (друге півріччя 2024). Promodo. 2024. URL: <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (дата звернення 08.02.2026).
15. Всеукраїнська рекламна коаліція. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2024 і

прогноз об'ємів ринку 2025. 23.12.2024. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html> (дата звернення 06.02.2026).

16. Всеукраїнська рекламна коаліція. Оновлені прогнози розвитку рекламно-комунікаційного ринку України 2025. 01.08.2025. URL: <https://vrk.org.ua/news-events/2025/updated-forecasts-2025/> (дата звернення 06.02.2026).

17. Котлубай В. О., Капустян І. В., Редіна Є. М. Цифровий маркетинг у стартап-менеджменті як стратегічний фактор підвищення інноваційності та економічної ефективності бізнесу. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 1(53). С. 481–493. DOI: 10.52058/2786-5274-2026-1(53)-481-493 (дата звернення 08.02.2026).

18. Eurostat. E-commerce sales of enterprises by size class of enterprise (dataset isoc_ec_esels). Last update: 17.07.2025. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/isoc_ec_esels (дата звернення 08.02.2026).

References

1. Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2023). Generative artificial intelligence in marketing: Applications, challenges, and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2023.102716> (accessed February 03, 2026).

2. Grewal, D., Satornino, C.B., Davenport, T. et al. (2025) How generative AI is shaping the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-024-01064-3> (accessed February 08, 2026).

3. Mishra, S., Ewing, M.T. & Cooper, H.B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00876-5> (accessed February 08, 2026).

4. Gupta, S., Modgil, S., Bhattacharyya, S. et al. (2022). Artificial intelligence for decision support systems in the field of operations research: review and future scope of research. *Annals of Operations Research*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03856-6> (accessed February 05, 2026).

5. Bhatti, S. H., Ahmed, A., Ferraris, A., et al. (2025). Big data analytics capabilities and MSME innovation and performance: A double mediation model of digital platform and network capabilities. *Annals of Operations Research*. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s10479-022-05002-w> (accessed February 08, 2026).

6. World Bank. (2025, February 25). *Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment Released (RDNA4)* (Press release). Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2025/02/25/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released> (accessed February 07, 2026).

7. European Parliament. (2024). *Two years of war: The state of the Ukrainian economy in ten charts* (Briefing). Retrieved from [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI\(2024\)747858_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2024/747858/IPOL_BRI(2024)747858_EN.pdf) (accessed February 08, 2026).

8. Natsionalnyi bank Ukrainy. (2024). *Infliatsiynyi zvit. Zhovten 2024: analitychnyi dokument* [Inflation report. October 2024: Analytical document]. Kyiv: NBU. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2024-Q4.pdf (accessed February 08, 2026).

9. International Monetary Fund. (2024). *Ukraine: Fourth review of the extended arrangement under the Extended Fund Facility* (Country report #24/199). Retrieved from <https://www.elibrary.imf.org/downloadpdf/view/journals/002/2024/199/002.2024.issue-199-en.pdf> (accessed February 04, 2026).

10. PwC Ukraine. (2024). *Voice of the Consumer 2024: Consumer preferences analysis (Ukraine)*. Retrieved from <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2024/consumer-survey-ukraine-2024.pdf> (accessed February 05, 2026).

11. OECD. (2024). *Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/enhancing-resilience-by-boosting-digital-business-transformation-in-ukraine_1da169b3-en.html (accessed February 06, 2026).

12. United Nations Development Programme (UNDP). (2024). *Assessment of the impact of the war on micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Ukraine*. Retrieved from <https://www.undp.org/ukraine/publications/assessment-impact-war-micro-small-and-medium-enterprises-msmes-ukraine> (accessed February 07, 2026).

13. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zv'yazku ta zakhystu informatsii Ukrainy. (2025). *CERT-UA zafiksuvala 4315 kiberintsydentiv u 2024 rotsi (informatsiine povidomlennia)* [CERT-UA recorded 4315 cyber incidents in 2024 (information notice)]. Retrieved from <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-zafiksuvala-4315-kiberincidentiv-u-2024-roci> (accessed February 06, 2026).

14. Promodo (2024). *Doslidzhennia ukrainskoho eCommerce: trendy ta prohnozy na 2025 (druhe*

pivrichchia 2024) [Ukrainian eCommerce study: trends and forecasts for 2025 (second half of 2024)]. Retrieved from <https://www.promodo.ua/ukrayinskiy-ecommerce-2024-2> (accessed February 08, 2026).

15. Vseukrainska reklamna koalitsiia. (2024, December 23). *Ob'iem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2024 i prohnoz ob'iemiv rynku 2025* [Volume of Ukraine's advertising and communications market in 2024 and forecast for 2025]. Retrieved from <https://vrk.org.ua/news-events/2024/ad-volume-2025.html> (accessed February 06, 2026).

16. Vseukrainska reklamna koalitsiia. (2025, August 1). *Onovleni prohnozy rozvytku reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2025* [Updated forecasts for the development of Ukraine's advertising and communications market in 2025]. Retrieved from <https://vrk.org.ua/news-events/2025/updated-forecasts-2025/> (accessed February 06, 2026).

17. Kotlubai, V. O., Kapustian, I. V., & Redina, Ye. M. (2026). *Tsyfrovyi marketynh u startap-menedzhmenti yak stratehichniy faktor pidvyshchennia innovatsiinosti ta ekonomichnoi efektyvnosti biznesu* [Digital marketing in startup management as a strategic factor in increasing business innovation and economic efficiency]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, 1(53), 481–493. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1\(53\)-481-493](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-1(53)-481-493) (accessed February 08, 2026).

18. Eurostat. (2025, July 17). *E-commerce sales of enterprises by size class of enterprise (dataset isoc_ec_esels)* (Last update: July 17, 2025). Retrieved from https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/product/page/isoc_ec_esels (accessed February 08, 2026).

Отримано: 09.02.2026

Прийнято до публікації: 10.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026