

Ремига Ю.С.

кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри менеджменту та логістики,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Смерічевський С.Ф.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Національний університет «Київський авіаційний інститут»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2102-1524>

Remyha Yuliia

Private Higher Education Establishment “European University”

Smerichevskiy Serhii

National University “Kyiv Aviation University”

МАРКЕТИНГОВІ ІННОВАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено роль маркетингових інновацій в умовах цифровізації як інструменту нейтралізації стратегічних ризиків підприємства. Обґрунтовано, що цифрова трансформація змінює функціональну природу маркетингу, перетворюючи його на інтегрований центр аналітики, прогнозування та управління взаємодією зі стейкхолдерами. Запропоновано концепцію цифрово-маркетингового ризик-контур як замкненої системи моніторингу, аналізу та нейтралізації ризиків у режимі реального часу. Розроблено ESG-oriented marketing risk model, яка інтегрує принципи сталого розвитку в маркетингові інновації та виступає механізмом зниження репутаційних, поведінкових і комплаєнс-ризиків. Доведено, що поєднання цифровізації, маркетингових інновацій, ризик-менеджменту та ESG формує основу стратегічної стійкості підприємства. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованих моделей для побудови системи раннього попередження ризиків та підвищення адаптивності підприємства в умовах турбулентного середовища.

Ключові слова: маркетингові інновації; цифровізація; стратегічні ризики; ризик-менеджмент; цифровий маркетинг; сталий розвиток; ESG; цифрово-маркетинговий ризик-контур; ESG-oriented marketing risk model; стратегічна стійкість підприємства.

Постановка проблеми. Сучасне підприємство функціонує в умовах зростаючої турбулентності ринкового середовища, що зумовлюється цифровою трансформацією економіки, глобалізаційними викликами, посиленням конкуренції та зростанням ролі нематеріальних активів. Невизначеність попиту, швидкість технологічних змін, зміна поведінки споживачів і підвищення вимог до прозорості бізнесу формують нову конфігурацію стратегічних ризиків.

Цифровізація трансформує не лише операційні процеси підприємства, а й маркетингову діяльність, перетворюючи її з функції просування на ключовий центр аналітики, прогнозування та управління взаємодією зі стейкхолдерами. Використання Big Data, штучного інтелекту, CRM-систем, цифрових платформ та автоматизованих комунікацій створює можливості

для глибокої персоналізації, прогнозування поведінки споживачів і оперативного реагування на зміни ринку.

Разом із тим цифровізація породжує нові ризики: інформаційні, репутаційні, поведінкові, кібернетичні та стратегічні. У цих умовах маркетингові інновації можуть розглядатися не лише як інструмент підвищення конкурентоспроможності, але й як механізм нейтралізації стратегічних ризиків підприємства.

Особливої актуальності набуває інтеграція маркетингової діяльності з принципами сталого розвитку та ESG-підходом, що передбачає екологічну відповідальність, соціальну орієнтацію та прозорість корпоративного управління. Саме на перетині цифровізації, маркетингових інновацій, ризик-менеджменту та ESG формується нова парадигма стратегічної стійкості підприємства.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі цифровізацію дедалі частіше розглядають не як суто технологічне оновлення, а як стратегічну трансформацію, що змінює управлінські процеси, бізнес-моделі та механізми створення цінності. Емпіричні дослідження, проведені у роботі Gun L., Imamoglu S., Turksan H., Ince H. [1], підтверджують, що цифрова трансформація пов'язана з результативністю підприємств і залежить від організаційних чинників (лідерства та людського капіталу), що підкреслює необхідність інтеграції цифрових ініціатив у стратегічне управління.

У маркетинговому напрямі посилюється фокус на data-driven маркетингу та алгоритмізації прийняття рішень. Систематичні огляди, проведені Cruz R. N. [2] на основі PRISMA-логіки, демонструють, що data-driven decision-making (DDDM) трансформує маркетингові практики через аналітику, автоматизацію та персоналізацію, водночас окреслюючи проблеми якості даних, компетентностей і етичних ризиків, пов'язаних із цифровим середовищем. Таким чином, маркетингові інновації в цифровому середовищі дедалі частіше трактуються як системний механізм підвищення адаптивності підприємства.

Паралельно у сфері ризик-менеджменту розвивається підхід, за якого управління ризиками має бути вбудованим у стратегію та результативність організації, а не функціонувати у вигляді ізольованих процедур. Концептуально це підтримується рамковими підходами enterprise risk management (ERM), зокрема Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея [3], які підкреслюють інтеграцію ризик-логіки зі стратегічним цілеутворенням, показниками діяльності та управлінськими рішеннями. Це створює підґрунтя для зближення маркетингових інновацій (як джерела швидких ринкових рішень) та ERM (як механізму стратегічної узгодженості).

Окремий пласт новітніх робіт присвячений взаємозв'язку цифрової трансформації та ESG. Дослідження Liu H. [4] демонструють, що цифрова трансформація може позитивно впливати на ESG-результативність підприємств, зокрема через підвищення прозорості, керованості процесів і посилення аналітичної бази для ESG-практик. Дотичні результати Liu X. [5] також вказують на синергію цифровізації та ESG у контексті інноваційної результативності підприємств, що підсилює аргументацію на користь інтегративних моделей "digital-risk-sustainability".

Водночас зростає наукова увага до ризиків ESG-комунікацій, насамперед до проблеми greenwashing як джерела репутаційних і регуляторних загроз. Систематичні огляди та бібліометричні дослідження засвідчують стрімке розширення робіт щодо greenwashing у маркетингу. Так, наприклад, у роботі Persakis A. [6] акцентується на зв'язку між «зеленими» заявами, довірою споживачів і ризиками легітимності. У роботі Sneideriene A. [7] підкреслюється, що greenwashing підриває якість розкриття інформації та ускладнює при-

йняття рішень стейкхолдерами, що підсилює потребу в механізмах запобігання таким практикам. Висока практична значущість проблеми підтверджується кейсами санкцій і штрафів за оманливі ESG-твердження, що формує додатковий імператив для інтеграції ESG у систему управління ризиками та маркетингові комунікації.

Отже, узагальнення сучасних досліджень дозволяє виокремити кілька стійких тенденцій: 1) цифровізація перетворює маркетинг на data-driven систему; 2) маркетингові інновації набувають ознак інструменту організаційної адаптивності; 3) ERM еволюціонує в бік інтеграції зі стратегією та показниками результативності; 4) ESG-орієнтація задає нові критерії довіри, легітимності й репутаційної стійкості. Разом з тим у науковому дискурсі зберігається ситуація, коли бракує інтегрованих моделей, які пояснювали б, яким чином цифрові маркетингові інновації можуть функціонувати як механізм нейтралізації стратегічних ризиків із урахуванням ESG-обмежень. Саме заповнення цього розриву й зумовлює актуальність розробки конструкцій «цифрово-маркетинговий ризик-контур» і ESG-oriented marketing risk model.

Формулювання цілей статті. Метою статті є обґрунтування ролі маркетингових інновацій в умовах цифровізації як інструменту нейтралізації стратегічних ризиків та розробка концептуальної моделі «цифрово-маркетингового ризик-контуру» і ESG-oriented marketing risk model.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація сучасної економіки є не лише технологічним процесом впровадження інформаційних систем, платформ і алгоритмів, а комплексною трансформацією способів створення, передачі та сприйняття цінності. В умовах цифрової економіки підприємство функціонує в середовищі постійних потоків даних, прискорених комунікацій і високої прозорості інформації. Це зумовлює докорінну зміну ролі маркетингової діяльності у структурі стратегічного управління.

Традиційно маркетинг розглядався як функціональна сфера, спрямована на дослідження ринку, формування попиту та просування продукції. Однак цифрова трансформація змінює цю парадигму: маркетинг дедалі більше виконує роль аналітичного та прогностичного центру підприємства. Замість періодичних маркетингових досліджень формується безперервний моніторинг поведінки споживачів, конкурентів і ринкових тенденцій на основі великих масивів даних.

Цифровізація трансформує маркетинг за кількома ключовими напрямками:

1. Змінюється інформаційна основа прийняття рішень. У цифровому середовищі підприємство отримує доступ до структурованих і неструктурованих даних у режимі реального часу: транзакційні дані, поведінкові патерни, цифрові сліди споживачів, відгуки, соціальні сигнали, аналітика каналів комунікації. Використання інструментів Big Data, штучного інтелекту, машинного навчання та прогнозової аналі-

тики дозволяє перетворювати ці дані на управлінські інсайти. Таким чином, маркетингові рішення дедалі більше ґрунтуються на data-driven підході, що знижує рівень інформаційної асиметрії між підприємством і ринком [2].

2. Відбувається персоналізація ціннісної пропозиції. Цифрові технології дають змогу формувати індивідуалізовані пропозиції на основі аналізу поведінки клієнта, історії взаємодії, соціально-демографічних характеристик та контекстних факторів. Це зумовлює перехід від масового маркетингу до мікросегментації та управління клієнтським досвідом (customer experience management). Водночас така персоналізація підвищує вимоги до управління даними та захисту приватності, що формує нові ризики комплаєнсу та репутаційної стабільності.

3. Цифровізація сприяє інтеграції каналів комунікації. Омніканальний підхід дозволяє синхронізувати взаємодію зі споживачем через онлайн- і офлайн-канали, соціальні мережі, мобільні застосунки, маркетплейси, контакт-центри. Маркетинг перетворюється на екосистему, в якій кожна точка контакту генерує дані та впливає на сприйняття бренду. У такій системі управління комунікаціями набуває стратегічного значення, оскільки репутаційні ризики можуть виникати та поширюватися зі значною швидкістю.

4. Змінюється швидкість і гнучкість маркетингових процесів. Цифрове середовище дозволяє тестувати гіпотези через A/B-тестування, оперативно коригувати кампанії, оптимізувати бюджети на основі аналітики в реальному часі. Це формує новий тип маркетингової адаптивності, коли рішення приймаються і переглядаються значно швидше, ніж у традиційній моделі планування. Така гнучкість стає критично важливою в умовах ринкової турбулентності та підвищеної конкуренції.

5. Маркетинг набуває стратегічного виміру управління ризиками. У цифровому середовищі маркетинг стає джерелом раних сигналів змін — від падіння лояльності до появи негативних інформаційних хвиль. Аналітика поведінкових показників (churn rate, engagement rate, sentiment index, conversion dynamics) дозволяє виявляти потенційні загрози ще до їх трансформації у фінансові втрати. Таким чином, маркетинг починає виконувати функцію елемента системи раннього попередження стратегічних ризиків.

Разом із тим цифровізація породжує нові виклики. До них належать кіберризик, залежність від цифрових платформ, ризик втрати довіри через некоректну обробку даних, ризик алгоритмічної упередженості та ESG-ризик, пов'язані з непрозорими або маніпулятивними комунікаціями. Це означає, що цифровізація не автоматично знижує ризик, а створює потребу в їх системному управлінні.

Отже, цифровізація трансформує маркетингову діяльність із функціонального інструмента стимулювання збуту в інтегрований елемент стратегічного управління, який поєднує аналітику, інновації, комунікації та управління ризиками. Саме ця трансформація

створює підґрунтя для формування цифрово-маркетингового ризик-контуру як механізму нейтралізації стратегічних загроз та забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

У сучасних умовах стратегічні ризики підприємства дедалі частіше пов'язані не лише з виробничими або фінансовими чинниками, а з ринковою динамікою, поведінкою споживачів, зміною конкурентних моделей та інформаційним середовищем. Глобальна цифровізація, прискорення інноваційних циклів і зростання ролі нематеріальних активів зумовлюють зсув центру ризиків у площину взаємодії підприємства з ринком. У цьому контексті маркетингові інновації набувають стратегічного значення як механізм зниження невизначеності та нейтралізації довгострокових загроз.

У класичному розумінні маркетингові інновації охоплюють нові методи просування, нові канали комунікації, нові підходи до ціноутворення або сегментації. Проте в умовах цифровізації їх зміст значно розширюється. До маркетингових інновацій сьогодні доцільно віднести: алгоритмічну сегментацію та персоналізацію пропозицій; використання predictive analytics для прогнозування попиту; інтеграцію омніканальних стратегій; цифрове управління клієнтським досвідом (CX); використання платформ і маркетплейсів; експериментальні підходи (A/B-тестування, швидке прототипування маркетингових рішень); інтеграцію ESG-нарративів у ціннісну пропозицію. Таким чином, ключовою особливістю сучасних маркетингових інновацій є їхня здатність функціонувати на основі даних та генерувати управлінські сигнали у режимі реального часу.

Маркетингові інновації сьогодні виконують ризик-нейтралізуючу функцію через кілька взаємопов'язаних механізмів:

1. Зниження інформаційної асиметрії. Використання цифрової аналітики дозволяє підприємству краще розуміти поведінку клієнтів і тенденції ринку. Це зменшує ймовірність стратегічних помилок, пов'язаних із неправильним позиціонуванням або оцінкою попиту. Зниження інформаційної асиметрії прямо впливає на рівень невизначеності при прийнятті довгострокових рішень.

2. Підвищення швидкості адаптації. Маркетингові інновації забезпечують гнучкість ціннісної пропозиції та комунікаційної стратегії. У разі змін ринкових умов підприємство може оперативно коригувати повідомлення, канали або навіть елементи продукту. Така адаптивність зменшує масштаб можливих негативних наслідків стратегічних прорахунків.

3. Раннє виявлення репутаційних загроз. Цифровий моніторинг соціальних мереж, аналіз тональності відгуків, відстеження інформаційних трендів дозволяють виявляти потенційні кризи на ранній стадії. Це дає можливість мінімізувати репутаційні втрати та зберегти довіру стейкхолдерів.

4. Формування довіри через ESG-інтеграцію. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських аспек-

тів у маркетингові комунікації підвищує легітимність підприємства. Водночас відповідність заяв фактичним практикам знижує ризик greenwashing і пов'язаних із ним санкцій або втрати репутації.

5. Підвищення стратегічної узгодженості. Маркетингові інновації, інтегровані у систему стратегічного управління, дозволяють узгоджувати ринкову поведінку з довгостроковими цілями підприємства. Таким чином, маркетинг перестає бути реактивним інструментом і перетворюється на активний елемент стратегічного планування.

Через зниження інформаційної невизначеності, підвищення швидкості адаптації та інтеграцію ESG-принципів маркетингові інновації стають ключовим чинником формування стратегічної стійкості. Саме у цьому контексті вони можуть розглядатися як функціональний елемент цифрово-маркетингового ризик-контур. Таким чином, маркетингові інновації в умовах цифрової трансформації виконують подвійну роль, з одного боку, вони сприяють зростанню конкурентоспроможності, а з іншого – виступають механізмом нейтралізації стратегічних ризиків, забезпечуючи перехід підприємства до моделі сталого та адаптивного розвитку.

У сучасних умовах цифрової економіки підприємство функціонує в середовищі високої швидкості змін, зростаючої інформаційної прозорості та посилення конкуренції за увагу споживача. У таких умовах традиційна лінійна модель маркетингового управління (аналіз → планування → реалізація → контроль) втрачає ефективність через свою інерційність та обмежену здатність оперативно реагувати на слабкі сигнали змін. Водночас стратегічні ризики дедалі частіше мають інформаційно-поведінкову природу: вони виникають не лише внаслідок економічних шоків, а через зміну сприйняття бренду, трансформацію цінностей спожи-

вачів, цифрові кризи, втрату довіри або невідповідність ESG-очікуванням. Це потребує побудови механізму, який забезпечуватиме безперервний моніторинг ринкового середовища, інтеграцію цифрової аналітики у стратегічні рішення, оцінювання маркетингових рішень через призму ризику, постійний зворотний зв'язок і корекцію стратегії. Саме таку функцію виконує запропонована концепція цифрово-маркетингового ризик-контур (ЦМПК).

Цифрово-маркетинговий ризик-контур – це інтегрована адаптивна система управління, у межах якої цифрові маркетингові інструменти, аналітика даних та інноваційні рішення формують замкнений цикл виявлення, оцінювання та нейтралізації стратегічних ризиків підприємства. Ключовою характеристикою контуру є його циклічність та самонавчальний характер. На відміну від класичного ризик-менеджменту, який часто функціонує окремо від маркетингу, ЦМПК інтегрує управління ризиками безпосередньо у процес формування ринкової стратегії.

ЦМПК доцільно розглядати як систему з п'яти взаємопов'язаних блоків (див. рис.1).

Як видно з рис.1, запропонована концепція ЦМПК описує інтегровану систему, у межах якої цифрові маркетингові інструменти забезпечують безперервний цикл: моніторинг → аналітика → управлінське рішення → оцінювання ризику → коригування стратегії із врахуванням принципів сталого розвитку. Таким чином, ЦМПК виступає організаційно-інформаційним механізмом, що забезпечує безперервне узгодження маркетингової активності підприємства з ризиковим контекстом та стратегічними цілями.

Запровадження ЦМПК змінює саму логіку стратегічного управління підприємством. Маркетинг перестає бути окремою функцією і стає ключовим

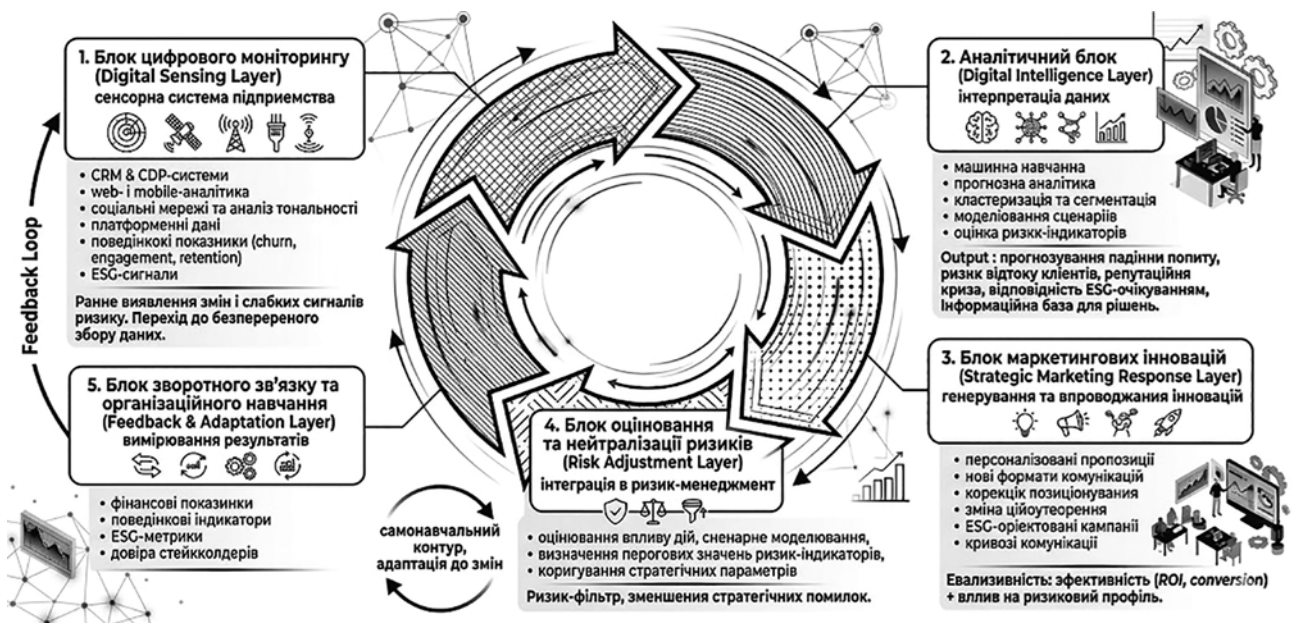


Рис. 1. Структурні елементи цифрово-маркетингового ризик-контур

Джерело: розробка авторів

механізмом для формування динамічних здатностей підприємства, підвищення адаптивності бізнес-моделі, мінімізації репутаційних та поведінкових ризиків, забезпечення довгострокової стійкості. У результаті підприємство отримує можливість трансформувати цифрові дані та маркетингові інновації у системну конкурентну перевагу, знижуючи ймовірність стратегічних провалів і посилюючи свою позицію в умовах турбулентного середовища.

Однак сучасне підприємство функціонує в умовах зміщення парадигми оцінювання ефективності – від суто фінансових показників до комплексного виміру створення цінності для широкого кола стейкхолдерів. Інвестори, споживачі, регулятори та суспільство дедалі більше орієнтуються на критерії екологічної відповідальності, соціального впливу та якості корпоративного управління. У такому середовищі ESG перестає бути допоміжним інструментом репутаційного менеджменту та перетворюється на стратегічний фактор довгострокової стійкості.

Маркетинг у цифровому середовищі відіграє ключову роль у трансляції цінностей підприємства та формуванні його публічного образу. Водночас саме маркетингові комунікації є найбільш вразливими до ризиків невідповідності між декларованими та фактичними практиками (greenwashing, social-washing, governance-washing). Таким чином, ESG-фактор безпосередньо пов'язаний із репутаційними, поведінковими та регуляторними ризиками підприємства.

У цьому контексті запропонована ESG-oriented marketing risk model розглядається як інтеграційна рамка, що поєднує цифрову маркетингову трансформацію, управління стратегічними ризиками та принципи сталого розвитку в єдину логічну систему (див. рис.2).

Як видно з рис.2, логіка моделі полягає в тому, що сталий розвиток у сучасній економіці формується не як «додатковий напрям», а як результат збалансованої взаємодії цифровізації, інновацій і управління ризиками, де ESG виконує функцію стратегічного «компаса» та репутаційного стабілізатора. Відповідно, підприємство, яке інтегрує ESG у маркетингові інновації, отримує перевагу в довірі, легітимності та довгостроковій конкурентоспроможності, що прямо впливає на стійкість до стратегічних ризиків.

Запропонована ESG-oriented marketing risk model має функціонувати через три ключові механізми:

1. Механізм прозорості. Цифрові технології забезпечують відкритість даних і можливість перевірки ESG-заяв. Прозорість знижує інформаційні ризики та підвищує довіру.

2. Механізм довіри. Системна інтеграція ESG у маркетингові практики формує довгострокову лояльність споживачів та інвесторів. Довіра виступає нематеріальним активом, що зменшує амплітуду негативних наслідків кризових подій.

3. Механізм адаптивності. Модель забезпечує швидке коригування маркетингової стратегії відповідно до змін соціальних очікувань, регуляторних вимог та екологічних трендів.

З теоретичної точки зору ESG-oriented marketing risk model поєднує декілька підходів та концепцій, а саме: 1) підхід dynamic capabilities (здатність відчувати, реагувати та трансформувати); 2) концепцію enterprise risk management; 3) теорію стейкхолдерів; 4) парадигму сталого розвитку. Синергія цих підходів дозволяє розглядати маркетинг як інструмент формування динамічної стійкості, де ESG виступає стратегічним обмежувачем і одночасно джерелом конкурентних переваг.



Рис. 2. Архітектура ESG-oriented marketing risk model

Джерело: розробка авторів

На нашу думку, імплементація ESG-oriented marketing risk model дозволить підприємству не лише знизити ймовірність репутаційних криз і підвищити узгодженість маркетингових рішень зі стратегічними цілями, а й зменшити інформаційні та комплаєнс-ризиків, сформувавши довгострокову довіру та забезпечити стійкість у турбулентному середовищі. Таким чином, запропонована ESG-oriented marketing risk model виступає логічним продовженням цифрово-маркетингового ризик-контур, додаючи до нього стратегічний вимір сталого розвитку та управління нематеріальними ризиками.

Запропонований ЦМПК забезпечує безперервний цикл збору даних, аналітики, формування маркетингових рішень та оцінювання стратегічних ризиків. Проте в умовах зростання ролі нематеріальних активів і посилення ESG-вимог виникає потреба у введенні додаткового рівня, який не лише реагує на ризики, але й нормативно обмежує або коригує маркетингові рішення відповідно до принципів сталого розвитку. Саме цю функцію виконує ESG-oriented marketing risk model, інтегрований у цифрово-маркетинговий ризик-контур.

На відміну від класичних підходів, де ESG існує паралельно до маркетингу або розглядається як елемент корпоративної звітності, у запропонованій моделі ESG стає внутрішнім фільтром та стратегічним модифікатором кожного етапу маркетингового процесу (див. таблицю 1).

Як видно з табл. 1, інтеграція принципів ESG в цифрово-маркетинговий ризик-контур трансформує модель управління підприємством із просто адаптивної в систему стійкого розвитку, що знижує стратегічну волатильність, підвищує легітимність підприємства, посилює довгострокову конкурентоспроможність формує динамічну рівновагу між інноваційністю та відповідальністю.

У такій конфігурації маркетинг перестає бути інструментом стимулювання попиту і стає механізмом управління стратегічною стабільністю підприємства в умовах цифрової турбулентності.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність переосмислення ролі маркетингових інновацій в умовах цифрової трансформації економіки та зростання стратегічної невизначеності. Доведено, що цифровізація маркетингової діяльності формує якісно нову управлінську реальність, у якій маркетинг виконує не лише функцію просування та формування попиту, а виступає інструментом зниження інформаційної асиметрії, раннього виявлення ризиків і адаптації бізнес-моделі підприємства до змін зовнішнього середовища.

Запропонована концепція цифрово-маркетингового ризик-контур дозволяє інтегрувати цифрові інструменти, аналітику та інноваційні маркетингові рішення у замкнену систему управління стратегічними ризиками. На відміну від традиційного підходу, що передбачає лінійну логіку прийняття маркетингових рішень, цифрово-ризикова модель функціонує як адаптивний контур із постійним зворотним зв'язком, де кожне рішення оцінюється з позиції його впливу на ринкові, репутаційні, поведінкові та інноваційні ризики. Такий підхід забезпечує підвищення чутливості підприємства до слабких сигналів ринку та скорочення часу реакції на зміни.

Розроблена ESG-oriented marketing risk model доповнює цифрово-маркетинговий ризик-контур стратегічним виміром сталого розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських критеріїв у маркетингові інновації дозволяє знизити репутаційні ризики, підвищити рівень довіри стейкхолдерів і зміцнити легітимність підприємства в довгостроковій перспективі. ESG-орієнтація виступає не лише етичним обмежува-

Таблиця 1

**Порівняння принципів дії традиційного маркетингу
із запропонованою цифрово-маркетинговим ризик-контуром**

Критерій	Традиційний маркетинг	ЦМПК + ESG-oriented marketing risk model
Логіка процесу	Лінійна: аналіз → план → реалізація → контроль	Контурна/адаптивна: моніторинг → аналітика → рішення → ризик-оцінка → зворотний зв'язок
Дані	Обмежені, періодичні дослідження	Безперервні потоки даних (CRM, web, social, platforms)
Швидкість реагування	Низька/середня (цикли планування)	Висока (near real-time корекція)
Прийняття рішень	Часто експертно-інтуїтивне	Data-driven + прогнозування (AI/ML)
Фокус	Продажі/частка ринку	Стійкість, довіра, зниження стратегічних ризиків + конкурентні переваги
Інновації	Переважно продукт/реклама	Оmnіканальні інновації, персоналізація, експерименти, цифрові сервіси
Управління ризиками	Відокремлено від маркетингу або реактивно	Інтегровано в маркетингові рішення (ранні сигнали, KPI ризику, сценарії)
Репутаційний менеджмент	Постфактум (реакція на кризу)	Проактивний (sentiment, соціальні сигнали, швидка комунікація)
Роль клієнта	Об'єкт впливу	Партнер/стейкхолдер, співтворець цінності (feedback loops)
ESG	Часто окремий блок/PR	ESG як рамка: обмежує ризикові рішення, посилює довіру, зменшує репутаційні ризики
Стратегічний ефект	Коротко- та середньостроковий	Довгострокова стратегічна стійкість і сталий розвиток

Джерело: розроблено авторами на основі [2; 4–7]

чем маркетингових рішень, а й фактором формування конкурентних переваг та стратегічної стійкості.

У результаті дослідження сформовано причинно-наслідкову логіку взаємозв'язку між цифровізацією, маркетинговими інноваціями, нейтралізацією стратегічних ризиків і забезпеченням сталого розвитку підприємства. Показано, що цифрова зрілість маркетингових процесів за умови їх інтеграції з ризик-менеджментом та ESG-підходом трансформується у системну здатність підприємства до адаптації, самооновлення та збереження конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для

формування системи раннього попередження стратегічних ризиків, удосконалення цифрової маркетингової стратегії та інтеграції принципів сталого розвитку у процес прийняття управлінських рішень. Реалізація цифрово-маркетингового ризик-контуру сприятиме підвищенню адаптивності підприємства, зміцненню довіри клієнтів та стейкхолдерів і забезпеченню довгострокової стратегічної стійкості.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі, розробленням системи кількісних індикаторів цифрової маркетингової зрілості та оцінюванням впливу ESG-інтеграції на рівень стратегічних ризиків підприємств різних галузей.

Список літератури:

1. Gun L., Imamoglu S. Z., Turkcan H. & Ince H. Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability*, 2024. vol. 16, no. 3, pp. 1200–1215. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031200>
2. Cruz R. N. Data-Driven Decision-Making in Marketing: A Systematic Literature Review of Emerging Themes and Research Gaps. *Systems*, 2025. vol. 13, no. 12, pp. 1114–1130. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13121114>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Liu H. et al. Digital Transformation and ESG Performance – Empirical Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability*, 2025. vol. 17, no. 13, pp. 6165–6180. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136165>
5. Liu X. et al. Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation performance. *Scientific Reports*, 2025. vol. 15, no. 1, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
6. Persakis A. et al. Greenwashing in marketing: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2025. vol. 22, no. 1, pp. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-025-00452-x>
7. Sneideriene A. et al. Greenwashing prevention in environmental, social, and governance disclosure: A bibliometric analysis and systematic literature review. *Research in International Business and Finance*, Vol. 74, February 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720>
8. Reuters. DWS fined €25 million for greenwashing. 2025. URL: <https://www.marketscreener.com/news/latest/Deutsche-Bank-owned-asset-manager-DWS-fined-27-million-for-greenwashing-49506595/> (дата звернення: 15.03.2026).

References:

1. Gun L., Imamoglu S. Z., Turkcan H. & Ince H. (2024). Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability*, vol. 16, no. 3, pp. 1200–1215. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16031200>
2. Cruz R.N. (2025). Data-Driven Decision-Making in Marketing: A Systematic Literature Review of Emerging Themes and Research Gaps. *Systems*, vol. 13, no. 12, pp. 1114–1130. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13121114>
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. Available at: <https://www.coso.org/guidance-erm> (accessed 15.03.2026).
4. Liu H. et al. (2025). Digital Transformation and ESG Performance – Empirical Evidence from Chinese Listed Companies. *Sustainability*, vol. 17, no. 13, pp. 6165–6180. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17136165>
5. Liu X. et al. (2025). Digital transformation, ESG performance and enterprise innovation performance. *Scientific Reports*, vol. 15, no. 1, pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08850-1>
6. Persakis A. et al. (2025). Greenwashing in marketing: a systematic literature review and bibliometric analysis. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 1–25. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12208-025-00452-x>
7. Sneideriene A. et al. (2025). Greenwashing prevention in environmental, social, and governance disclosure: A bibliometric analysis and systematic literature review. *Research in International Business and Finance*, Vol. 74, February 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102720>
8. Reuters (2025). DWS fined €25 million for greenwashing [Online]. Available at: <https://www.marketscreener.com/news/latest/Deutsche-Bank-owned-asset-manager-DWS-fined-27-million-for-greenwashing-49506595/> (accessed 15.03.2026).

MARKETING INNOVATIONS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AS A TOOL FOR NEUTRALIZING STRATEGIC RISKS OF AN ENTERPRISE

The article examines marketing innovations in the context of digitalization as a strategic tool for neutralizing enterprise risks. It is argued that digital transformation fundamentally reshapes the role of marketing, transforming it from a functional activity focused on promotion into an integrated analytical and decision-making hub responsible for forecasting, stakeholder interaction, and strategic adaptation. The study substantiates that the implementation of modern marketing innovations significantly enhances the analytical capacity of enterprises. This, in turn, contributes to the reduction of information asymmetry, increases the speed and accuracy of managerial responses to market dynamics, and enables the early identification of potential risk signals. Under such conditions, marketing evolves from a predominantly reactive function into an integral component of the enterprise risk management system, ensuring proactive risk detection and strategic adaptability. A conceptual framework of the digital marketing risk contour is proposed, representing a closed-loop adaptive system that integrates continuous data monitoring, analytics, decision-making, risk assessment, and strategic feedback. This contour ensures the alignment of marketing activities with risk dynamics and strategic objectives in real time. In addition, the ESG-oriented marketing risk model is developed as an extension of the digital risk contour, embedding environmental, social, and governance principles into marketing innovation processes. The model functions as a strategic filter that reduces reputational, behavioral, and compliance risks while enhancing stakeholder trust and corporate legitimacy. The findings indicate that the integration of digitalization, marketing innovation, enterprise risk management, and ESG principles creates a new paradigm of strategic resilience. Enterprises that adopt this integrated approach gain the ability to adapt dynamically to environmental turbulence, maintain long-term competitiveness, and minimize the probability of strategic failures. The practical implications of the study lie in the application of the proposed models for building early warning systems, improving digital marketing strategies, and ensuring sustainable enterprise development in highly uncertain and volatile environments.

Key words: *marketing innovations; digitalization; strategic risks; risk management; digital marketing; sustainable development; ESG; digital marketing risk contour; ESG-oriented marketing risk model; strategic resilience of the enterprise.*

Дата надходження статті: 16.03.2026

Дата прийняття статті: 06.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026