

Є. В. Міщук,

д. е. н., професор, завідувачка кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>

О. А. Зінченко,

д. е. н., професор, професор кафедри фінансів суб'єктів господарювання та інноваційного розвитку, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1156-1148>

К. О. Астаф'єва,

к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3418-7622>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.9.78

УПРАВЛІНСЬКІ РІШЕННЯ В ТОВАРНІЙ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ПОСЛУГ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ Й СПОЖИВАЧІВ У ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

O. Zinchenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance of Business Entities and Innovative Development, Kryvyi Rih National University

K. Astafeva,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Accounting, Taxation, and Public Administration, Kryvyi Rih National University

MANAGERIAL DECISIONS IN THE PRODUCT STRATEGY OF SERVICE SECTOR ENTERPRISES AND THEIR IMPACT ON THE BEHAVIOR OF PERSONNEL AND CONSUMERS IN THE DIGITAL ECONOMY

У статті досліджено сучасні товарні стратегії підприємств сфери послуг в умовах цифрової економіки з урахуванням впливу штучного інтелекту на процес прийняття управлінських рішень. Обгрунтовано, що вони формуються як послідовність взаємопов'язаних рішень на етапах формування, впровадження, надання та адаптації послуг. Визначено специфіку таких стратегій, як гіперперсоналізація, диверсифікація, платформізація, інноваційне оновлення та екосистемний розвиток, які відрізняються підходами до управління життєвим циклом послуг і ступенем їх адаптації до попиту. Ураховано, що новітні технології забезпечують можливість переходу від стандартизованих послуг до гнучкої комбінації елементів портфельної пропозиції, яка змінюється у часі відповідно до коливань попиту, поведінки споживачів та ринкових умов. По-

казано, як при цьому змінюються ролі персоналу підприємств сфери послуги від виконавців операцій у суб'єктів аналітичного супроводу, координації та контролю. Разом із цим, визначені вектори зміни поведінки споживачів у напрямі зниження витрат на пошук і прийняття рішень при одночасному зростанні залежності від платформних і рекомендаційних механізмів. Особливу увагу приділено економічним ефектам диверсифікації та платформізації, що проявляються у скороченні часу виведення послуг на ринок, оптимізації витрат і формуванні мережевих ефектів. Визначено, що ефективність товарної стратегії підприємства визначається узгодженістю між обраною стратегією, етапами управлінського циклу та відповідними управлінськими рішеннями, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність у цифровій економіці. Запропоновані підходи можуть бути використані для вдосконалення управління персоналом шляхом уточнення функціональних ролей працівників у межах різних стратегій товарної пропозиції, що сприятиме підвищенню продуктивності та розвитку професійних компетентностей. Врахування зміни поведінки споживачів у цифровому середовищі, зокрема змін у раціональності, лояльності та чутливості до оновлення послуг, забезпечить підвищення ефективності маркетингових стратегій.

The article examines contemporary product strategies of service enterprises in the context of the digital economy, taking into account the impact of artificial intelligence on managerial decision-making processes. It is substantiated that these strategies are formed as a sequence of interrelated decisions across the stages of formation, implementation, delivery, and adaptation of services. The specifics of such strategies as hyper-personalization, diversification, platformization, innovative renewal, and ecosystem development are identified, differing in their approaches to service lifecycle management and the degree of adaptation to demand. It is considered that modern technologies enable a transition from standardized services to a flexible combination of portfolio elements that changes over time in accordance with demand fluctuations, consumer behavior, and market conditions. The study demonstrates how the roles of personnel in service enterprises are transformed from operational executors into agents of analytical support, coordination, and control. At the same time, the vectors of change in consumer behavior are identified, particularly the reduction of search and decision-making costs alongside the growing dependence on platform-based and recommendation mechanisms. Special attention is paid to the economic effects of diversification and platformization, which manifest in reduced time-to-market for services, cost optimization, and the formation of network effects. It is determined that the effectiveness of a firm's product strategy depends on the alignment between the chosen strategy, the stages of the management cycle, and the corresponding managerial decisions, ensuring adaptability and competitiveness in the digital economy. The proposed approaches can be used to improve personnel management by clarifying the functional roles of employees within different product offering strategies, which will contribute to increased productivity and the development of professional competencies. Taking into account changes in consumer behavior in the digital environment, particularly shifts in rationality, loyalty, and sensitivity to service updates, will enhance the effectiveness of marketing strategies.

Ключові слова: поведінка споживачів, послуга, роль персоналу, стратегія, управлінське рішення, цифрова економіка, штучний інтелект.

Key words: consumer behavior, personnel role, service provision, strategy, managerial decision, digital economy, artificial intelligence.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Підприємства сфери послуг функціонують у середовищі, яке характеризується високою динаміч-

істю, зростанням ролі нематеріальних чинників цінності та посиленням конкуренції за клієнтський досвід. У таких умовах управлінські рішення у межах товарної стратегії визначають не лише параметри послуги як продукту, але й формують моделі взаємодії зі споживачами та впливають на поведінкові

установки персоналу. Попри це, в діяльності підприємств спостерігається недостатня узгодженість між стратегічними рішеннями щодо формування послуг, рівнем цифровізації бізнес-процесів та зміною поведінки споживачів, що призводить до погіршення якості обслуговування та втрати лояльності споживачів. Особливої актуальності проблема набуває в контексті зміни поведінкових патернів під впливом нових технологій цифрового середовища. Одночасно з цим, змінюються вимоги до персоналу, який має не лише адаптуватися до нових форматів взаємодії, але й опановувати нові цифрові інструменти та забезпечувати реалізацію ціннісних характеристик послуги. Проте, відсутність системного підходу до інтеграції управлінських рішень у товарній стратегії з поведінковими моделями персоналу і споживачів обмежує можливості підприємств при формуванні конкурентних переваг. Тому потребує дослідження взаємозв'язок між управлінськими рішеннями у сфері товарної стратегії, поведінкою персоналу та споживачів в умовах цифрової економіки з метою підвищення ефективності функціонування підприємств сфери послуг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Однією із основоположних робіт сучасного маркетингу в цифровому середовищі можна назвати працю Жейн Дж., Пол Дж., Шрівстава А., в якій розкрито, як цифрові технології формують індивідуалізований досвід клієнта в режимі реального часу. Однак автори, переважно, зосереджені на технологічно-ринкових механізмах, що обмежує пояснення зміни споживчої поведінки через управлінські рішення [1].

У роботах Верхоглядової Н., Кононової І., Морозової Є., Стадніченко В. В., Чухно Н. П., а також Райко Д., Дрепіна І., Масалаба О. формується розуміння еволюції маркетингових підходів і стратегічного інструментарію, однак спільним обмеженням є недостатня увага до внутрішнього управлінського рівня підприємства, в якому дії персоналу виступають ключовим механізмом реалізації стратегічних рішень і зміни поведінки споживача [2], [3], [4]. У працях Капінус Л., Шиліної В., Лелеки О., Орла А. М., Стацицького І., Балика У., Стеця О. спільним є акцент на трансформації продуктових і брендових рішень під впливом цифрових технологій, однак недостатньо уваги приділено реакції споживачів на операційному рівні [5], [6], [7]. У дослідженнях Паджетта Д., Малві М., Гебауера Г., Густафссона А., Вітелла Л., а також Райко Д. спільною рисою є розгляд сервісу та продукту як джерела конкурентних переваг, проте управлінський механізм впливу на поведінку персоналу та його роль у трансформації клієнтського досвіду залишається недостатньо розкритим [8], [9], [10]. У роботах Зубкова С. О., Колесника А. О., Левковець О. та Жукової Ю. цифрова трансформація розглядається в межах екосистемного та платформного підходів і акцент робиться на взаємодії учасників ринку, мережових ефектах та інституційних змінах. Незважаючи на системність такого підходу, спільним обмеженням є недостатня деталізація внутрішнього організаційного рівня, на якому управлінські

рішення формують поведінку персоналу, що є важливим для реалізації екосистемних і платформних стратегій на практиці [11], [12], [13].

У роботах Джейкобідеса М. Г., Сеннамо К., Гавер А., а також Гавера А., Кузумано М. А. формуються концептуальні засади екосистем і платформних моделей, в яких бізнес розглядається як мережа взаємозалежних акторів. Разом із цим, мікрорівень управлінських рішень і поведінкові зміни всередині підприємств залишаються недостатньо розкритими [14], [15]. У працях Ву С., Ефендіоглу І. Г. досліджується цифрова поведінка споживачів і моделюються її зміни під впливом технологічного середовища, однак безпосередньо споживач розглядається ізольовано від внутрішніх управлінських процесів підприємства [16], [17].

У роботах Гуан Ю., Паскуччі Ф., Савеллі Е., Гістрі Дж. цифровий маркетинг аналізується як середовище, яке визначає поведінкові зміни споживачів і зміну маркетингових стратегій. Науковці визнають динамічний характер цифрових ринків, однак взаємодія між товарною стратегією, поведінкою персоналу та поведінкою споживачів розглядається фрагментарно [18], [19].

Таким чином, у науковому просторі є провідні роботи, в яких висвітлюються особливості цифрової економіки, окремо досліджується цифровий маркетинг, окремо — поведінка споживачів і компетенції персоналу. Однак, комплексному висвітленню проблематики впливу товарних стратегій на поведінку персоналу та споживачів приділено недостатньо уваги. Тому, визнаючи значущість усіх вищерозглянутих робіт, автори цієї статті розвинули їх доробок та апробували до сфери послуг.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення особливостей управлінських рішень в товарній стратегії підприємств сфери послуг та їх вплив на поведінку персоналу й споживачів у цифровій економіці.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Відомо, що в маркетингу послуг кожна стратегія реалізується через послідовність взаємопов'язаних рішень на етапах формування, впровадження (введення послуги на ринок і організацію процесу її надання), безпосередньо надання та адаптації послуги. При цьому, на сьогодні, активного впровадження набуває механізм підтримки цих рішень у реальному часі на основі штучного інтелекту [1; 7]. У зв'язку із цим, товарні стратегії підприємств сфери послуг набувають принципово нового змісту структури. Специфіка різних типів товарних стратегій полягає не лише у виборі напряму розвитку асортименту, а й у способі управління життєвим циклом послуг та ступенем їх персоналізації [1; 7; 8]. На рис. 1 відображені стратегії підприємств сфери послуг у цифровій економіці.

Фахівці відмічають, що стратегія індивідуалізації товарної пропозиції у цифровому середовищі все більше еволюціонує у модель гіперперсоналізованого сервісу



Рис. 1. Товарні стратегії підприємств сфери послуг в цифровій економіці

Джерело: систематизовано авторами.

[1]. При цьому, активне впровадження штучного інтелекту дозволяє виконувати безперервний аналіз поведінкових даних споживачів та формувати унікальну конфігурацію послуги. Стандартна послуга фактично зникає як фіксована одиниця, поступаючись місцем динамічним форматам їх набору та надання, які постійно перебудовуються під зміну контексту споживання [7]. Так, у міжнародній компанії "Uber" класична послуга "перевезення з точки А в точку Б" фактично втратила фіксований характер. Натомість, вона існує у вигляді постійно змінюваних сервісних форматів: "UberX", "Uber Comfort", "Uber Green", "Uber Taxi", спільні поїздки ("Uber Pool" у періоди роботи функції), доставка їжі через "Uber Eats" [20]. Кожен формат є адаптацією базової послуги під контекст попиту, часу доби, екологічних вимог, а також платоспроможності споживачів.

На етапі формування стратегії індивідуалізації управлінські рішення полягають у визначенні ступеня персоналізації послуг, виборі типів споживчих даних для аналізу та налаштуванні алгоритмів сегментації споживачів. На етапі впровадження на перший план виходить інтеграція систем штучного інтелекту для динамічного формування портфелю послуг та сервісного змісту конкретної послуги, тоді як на етапі надання послуги пріоритет зміщується до безперервного коригування параметрів персоналізації на основі поведінкової аналітики.

На етапі адаптації приймаються рішення щодо переосмислення профілів споживачів і оновлення моделей машинного навчання для підвищення точності прогнозування попиту. Разом із цим, персонал підприємств сфери послуг більше уваги приділяє роботі систем штучного інтелекту, які генерують індивідуалізовані послуги [1].

Таким чином, формуються ролі працівника як інтерпретатора даних і коректора рекомендаційних систем. Очевидно, в таких умовах підвищуються вимоги до цифрової грамотності персоналу підприємств сфери послуг [19]. Усе вищеприписане призводить до того, що вибір послуги дедалі менше є результатом самостійного когнітивного пошуку споживачів і все більше визначається рекомендаційними системами. Споживач переходить від активного порівняння альтернатив до пасивно-адаптивного споживання, при якому рішення про послугу, певною мірою, делегується штучному інтелекту. Зазначене змінює структуру раціональності: замість повної інформаційної оцінки у споживачів формується довіра до алгоритмічного посередника, що, з одного боку, знижує їх витрати на пошук і порівняння, але, з іншого боку, підвищує залежність від цифрових платформ [16; 17]. Зміна ролей персоналу і споживачів у стратегії індивідуалізації наведена на рис. 2.

Стратегія диверсифікації в умовах цифрової економіки характеризується алгоритмічно керованим розши-

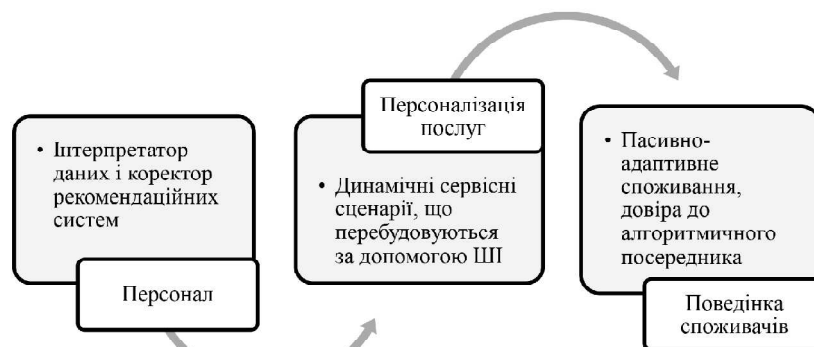


Рис. 2. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії індивідуалізації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

ренням, при якому нові послуги створюються на основі аналізу великих даних, виявлення прихованих потреб і прогнозування майбутнього попиту [9]. При цьому, вже сьогодні практиками штучний інтелект активно використовується як інструмент, за допомогою якого генеруються нові характеристики послуги. Так, діяльність "Amazon" ґрунтується на диверсифікації сервісного портфеля (e-commerce, хмарні обчислення, логістика, підпискові сервіси) та супроводжується зміною характеристик кожної послуги. Зокрема, в межах "Amazon Prime" відеосервісу алгоритми штучного інтелекту формують індивідуальну траєкторію перегляду, змінюючи структуру послуги і, відповідно, її змістовне наповнення та формат взаємодії з користувачем [21].

Така стратегія дозволяє підприємствам мінімізувати період між виявленням попиту на ту чи іншу послугу та її виведенням на ринок. На етапі формування портфеля послуг і усього супутнього сервісу загалом, управлінські рішення стосуються визначення напрямів розширення асортименту послуг, модифікації їх змістового наповнення та умов надання, яке становить цінність (як-от швидкість обслуговування, умови взаємодії при отриманні, доступність тощо), а також вибору алгоритмів аналізу ринкових даних для виявлення нових потреб. Етап впровадження передбачає рішення щодо швидкого тестування нових послуг із використанням генеративних моделей штучного інтелекту, які дозволяють зменшити часові витрати на розроблення, апробацію та виведення послуги на ринок, а також оптимізувати інші витрати, серед яких витрати на оплату праці персоналу, залучення зовнішніх експертів, проведення маркетингових досліджень, створення пілотних версій послуг. Поряд із цим, скорочуються організаційні витрати, пов'язані з координацією процесів, комунікацією між підрозділами, управлінням проєктами та адмініструванням [10]. У якості прикладу доцільно розглянути банківський проєкт "Monobank", який реалізується АТ "Універсал Банк". Так, у 2017 р. відбувся пілотний запуск мобільного банкінгу без фізичних відділень, залучивши обмежену кількість користувачів через систему запрошень. Запуск дозволив протестувати функціонал карток, мобільний застосунок та клієнтський досвід ще до масштабного розширення [22]. На етапі надання послуг фокус зміщується на оптимізацію їх властивостей або портфеля через аналіз ефективності кожного його компонента, а на етапі адаптації необхідно виключити не-

ефективні послуги і з одночасним розробленням нових. Персонал у цій стратегії має володіти навичками швидкого пілотного тестування послуг, їх адаптації, що змінює професійну ідентичність від виконавців до розробників комбінованих послуг. Водночас, зростає залежність від якості даних і точності моделей прогнозування. Для споживачів стратегія диверсифікації передбачає також взаємодію не з однією послугою, а з постійно оновлюваним портфелем. Переходячи від одного набору послуг до іншого в залежності від ситуаційної вигоди, поведінка споживачів стає змістовно зумовленою та набуває фрагментарності. Крім того, у них не формується довгострокової лояльності до окремої послуги та зменшується традиційна брендова прив'язаність [18] (рис. 3).

Стратегія платформізації послуг характеризується переходом від індивідуальних рішень до створення цифрових платформ, на яких послуги складаються з окремих функціональних компонентів. Наприклад, у банківській сфері базовою послугою є відкриття рахунку. До неї можуть додаватися такі компоненти: інтернет-банкінг, мобільний додаток, кредитний ліміт, страхування, персональний менеджер. Один споживач може обрати лише рахунок і мобільний додаток, а інший — повний пакет із кредитом і страховкою [23]. У результаті, споживачі отримують індивідуально сформовані послуги. Однак специфіка стратегії платформізації в цифровому середовищі полягає у тому, що забезпечується уніфікація процесів разом із гнучкістю через підлаштування послуг під різні сегменти споживачів. При цьому, формується екосистема послуг, в якій цінність створюється через взаємодію користувачів, даних і цифрових ресурсів [13].

Для стратегії платформізації управлінські рішення на етапі формування включають вибір структури та наповнюваності цифрової платформи, а також рівня уніфікації сервісних процесів. На етапі впровадження на перший план виступає рішення щодо інтеграції споживачів та контрагентів у єдину цифрову екосистему. На етапі надання послуг можуть прийматися рішення щодо балансування між їх стандартизацією та гнучкістю за допомогою алгоритмів штучного інтелекту, які регулюватимуть доступні характеристики для індивідуалізації. Етап адаптації передбачає оновлення платформної архітектури та масштабування екосистеми залежно від зростання навантаження та зміни ринкових умов [15]. У

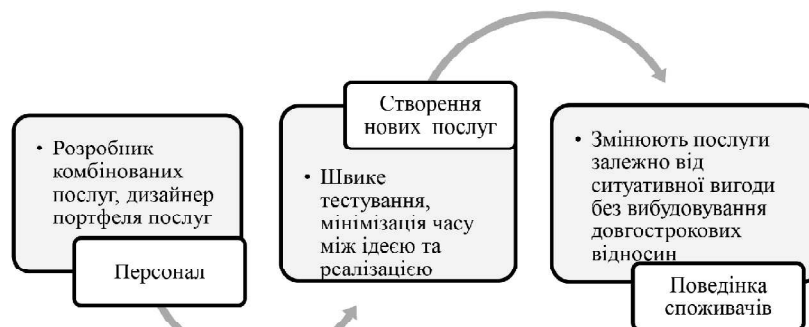


Рис. 3. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії диверсифікації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

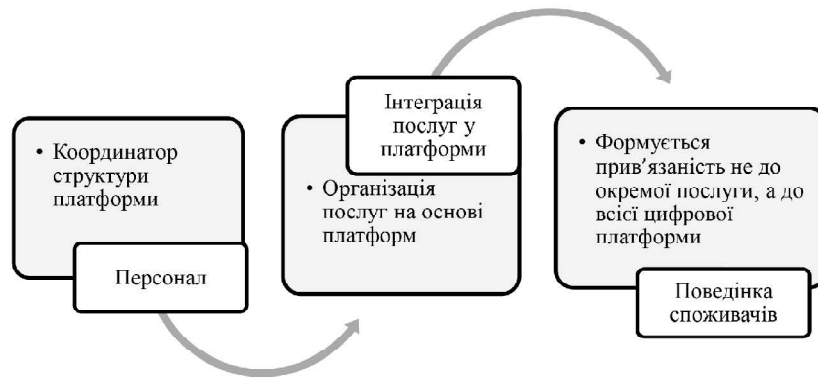


Рис. 4. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії платформізації товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

межах даної стратегії персонал, насамперед, забезпечує координацію діяльності різних учасників платформи, контроль потоків даних тощо [11]. Роль персоналу зміщується у сферу управління структурою платформи взаємодії та вирішення нестандартних ситуацій, поряд із автоматизацією більшості операційних процесів. При цьому, зростає потреба у міждисциплінарних компетенціях на стику менеджменту, ІТ та аналітики даних [19]. Поведінка споживачів у даній стратегії зумовлюється не характеристиками певної послуги, а безпосередньо процесом взаємодії в цифровій екосистемі. У зв'язку з тим, що споживачі поступово інтегруються у платформу як постійні учасники мережі, то цінність створюється через безперервний обмін даними. Відтак змінюється характер лояльності, адже вона зміщується від окремої послуги до платформи. Поведінка споживачів стає інерційнішою у зв'язку із високими витратами переходу між різними екосистемами [16] (рис. 4).

Очевидно, що в цифровій економіці спостерігається поява нових технологій і швидке оновлення наявних, що провокує ще більше загострення конкурентної боротьби. Відповідно, споживачі легко переходять до нових послуг та платформ. Тому життєвий цикл послуги скорочується, а її вдосконалення відбувається на основі прогнозних моделей штучного інтелекту [1]. Стратегія інноваційного оновлення послуг ґрунтується на безперервному розвитку. Специфічною рисою є те, що рішення про оновлення або заміну послуги у портфелі приймаються не лише менеджментом підприємств, а й автоматизованими системами, які ана-

лізують систему фінансово-економічних та інших показників. На етапі формування управлінські рішення пов'язані з визначенням критеріїв життєвого циклу послуги та встановленням показників її ефективності. На етапі впровадження ключовим є рішення щодо використання предиктивної аналітики для запуску оновлення послуг до моменту їх морального старіння. На етапі надання послуг здійснюється автоматизований моніторинг їх якості із залученням систем штучного інтелекту, а на етапі адаптації приймаються рішення щодо повного або часткового оновлення на основі даних про зміну споживчої поведінки [9]. Персонал підприємств сфери послуг, при цьому, набуває ролі фахівців з безперервних змін. Працівники беруть участь не лише в моніторингу ефективності окремо взятої послуги та в цілому портфеля, але й в аналізі поведінкових даних споживачів та ініціюванні змін. Як наслідок, підвищується інтенсивність праці, що вимагає високої адаптивності до швидких технологічних оновлень [13].

Стратегія інноваційного оновлення сервісів формує поведінкову модель споживача, схильного до швидкої адаптації в умовах постійних змін. У цій моделі поведінка визначається очікуванням безперервного покращення послуг, що підсилює чутливість до оновлень і знижує толерантність до фіксованих послуг та жорсткої регламентації їх портфелю. Споживач починає оцінювати послугу не як стабільний результат, а як процес, що постійно вдосконалюється, а це, своєю чергою, стимулює активний зворотній зв'язок, формування вимог до набору послуг та їх якісних характеристик (рис. 5).

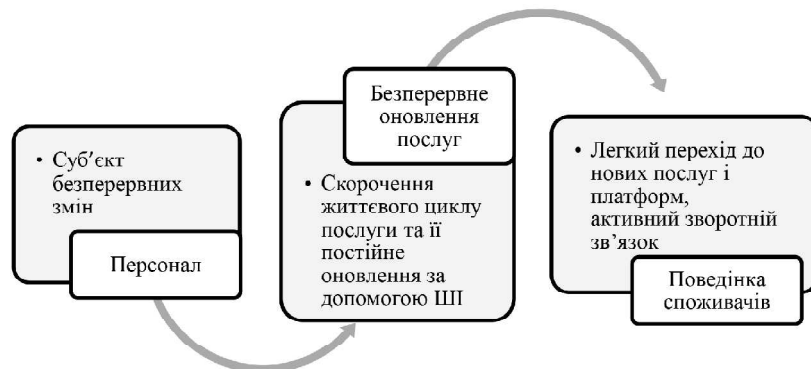


Рис. 5. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів у стратегії інноваційного оновлення товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

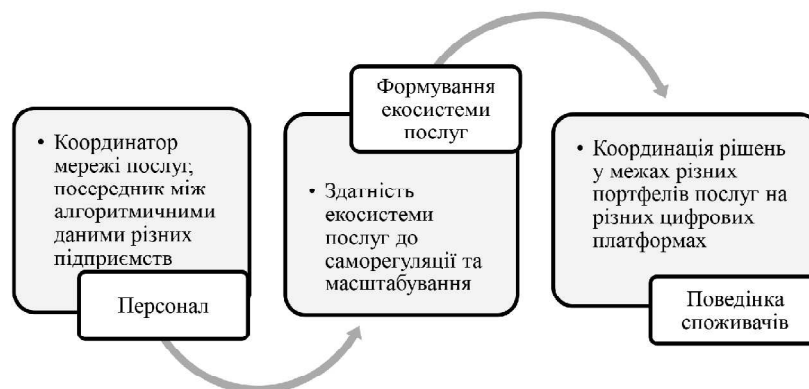


Рис. 6. Зміна ролей персоналу і поведінки споживачів в екосистемній стратегії товарної пропозиції в цифровій економіці

Джерело: візуалізовано авторами.

Стратегія екосистемного розвитку товарної пропозиції полягає у формуванні інтегрованих цифрових середовищ, в яких не лише послуга, але й цілий портфель є лише елементом ширшої взаємопов'язаної системи. Її специфіка проявляється у тому, що конкурентоспроможність визначається не окремою послугою, а здатністю екосистеми до саморегуляції та масштабування [11; 12].

Так, в екосистемі "Apple" такі сервіси, як "iPhone", "iCloud", "App Store", "Apple Music", "Apple Pay" та інші функціонують як єдина система. Споживач, купуючи один продукт, фактично отримує доступ до замкненої цифрової інфраструктури, в якій дані, підписи, платежі та пристрої безперервно взаємодіють. Конкурентоспроможність, при цьому, визначається не характеристиками смартфона, а тим, наскільки глибоко споживач інтегрований в екосистему послуг [24]. Показовим є також приклад китайської технологічної компанії "Alibaba Group". Її електронна комерція інтегрована з фінансовими сервісами (зокрема, "Alipay"), хмарними технологіями, логістикою та B2B-платформами. Така екосистема фактично замінила традиційні ринкові посередники, забезпечивши саморегульований торгово-фінансовий цикл [25].

У межах стратегії екосистемного розвитку на етапі формування управлінські рішення стосуються вибору партнерів, побудови механізму взаємодії та визначення ролі підприємства в екосистемі. На етапі формування даної стратегії підприємство не просто визначає перелік послуг, а приймає управлінські рішення щодо того, які учасники будуть залучені до екосистеми: продавці, логістичні компанії, платіжні сервіси та технологічні партнери. Так, у межах платформ "Alibaba.com", "Taobao" і "Tmall" компанія формує багатосторонній ринок, на якому одночасно взаємодіють виробники, ритейлери, споживачі та фінансові посередники [25]. Відповідно, управлінські рішення включають вибір таких партнерів, як логістичні оператори, банки, IT-постачальники, побудову цифрових і організаційних механізмів взаємодії між ними (платіжні шлюзи, системи доставки, інтегровані дані), а також визначення ролі самої "Alibaba" як системного інтегратора та координатора всієї екосистеми [25].

На етапі впровадження ключовими є рішення щодо інтеграції даних між учасниками екосистеми та створен-

ня єдиних цифрових стандартів взаємодії. На етапі надання послуг здійснюється координація потоків даних і сервісів між учасниками, зокрема з використанням алгоритмів штучного інтелекту, для оптимізації спільної цінності. На етапі адаптації приймаються рішення щодо зміни конфігурації екосистеми, включення нових учасників або переорієнтації бізнес-моделі під нові технологічні умови [12; 15].

Персонал, задіяний в реалізації екосистемної стратегії, забезпечує узгодження інтересів різних партнерів, управління спільними даними та підтримку багатосторонньої взаємодії. Працівники виконують функцію посередників між алгоритмічними системами різних підприємств. Підвищуються вимоги до рівня комунікаційної та аналітичної компетентності. Екосистемна стратегія впливає також на поведінкову модель споживачів, які діють в умовах багатосторонніх взаємодій із різними учасниками цифрової екосистеми [11]. Поведінка зумовлюється координацією рішень у межах різних портфелів послуг на різних платформах, високою залежністю від інтегрованих даних і зростаючою роллю сумісності та взаємодоповнюваності як самих послуг, так і умов їх надання (рис. 6).

Отже, в умовах цифрової економіки послуги швидко змінюються, а взаємодія зі споживачем відбувається через платформи та екосистеми. Тому узгодженість між обраною підприємством стратегією, етапом управлінського циклу та рішеннями, які приймаються забезпечують цілісність всієї товарної стратегії (табл. 1).

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У статті визначено, що умови цифрової економіки зумовлюють перехід від традиційних моделей надання послуг до стратегій гіперперсоналізації, диверсифікації, платформізації, інноваційного оновлення та екосистемного розвитку. Ураховано вплив штучного інтелекту як рушія змін, який забезпечує безперервний аналіз поведінкових даних, автоматизацію прийняття рішень та прискорення життєвого циклу послуг. Показано зміну ролей персоналу і поведінки споживачів. Визначено, що для стратегії гіперперсоналізації товарної пропозиції роль персоналу полягає в інтерпретації аналітичних даних і забезпеченні економічного супроводу алгоритмі-

Таблиця 1. Матриця відповідності стратегій товарних пропозицій підприємств сфери послуг етапам управління та управлінським рішенням у цифровій економіці

Товарна стратегія	Етап	Управлінські рішення
Індивідуалізація	Формування	Визначення набору поведінкових даних споживачів; вибір критеріїв та інструментів для їх сегментації встановлення рівня персоналізації послуг
	Впровадження	Інтеграція системи персоналізованого формування споживчого вибору у CRM підприємства; налаштування API персоналізації; запуск тестування альтернативних варіантів надання послуг або альтернативних послуг
	Надання	Автоматичне коригування на основі прогнозової аналітики; динамічне ціноутворення; оновлення цифрових профілів споживачів
	Адаптація	Перенавчання моделей штучного інтелекту; виключення застарілих параметрів сегментації; введення нових цифрових джерел даних для аналізу поведінки споживачів
Диверсифікація	Формування	Аналіз прихованого попиту за допомогою великих даних; проведення аналізу розриву між попитом та пропозицією; відбір нових послуг
	Впровадження	Генерація мінімально життєздатних послуг (у т.ч. за допомогою штучного інтелекту); прототипування нових послуг; апробація надання нових послуг в умовах обмеженого (модельованого) ринкового простору
	Надання	Оцінювання прибутковості послуг; виключення нерентабельних послуг; оптимізація портфеля послуг за показниками ефективності
	Адаптація	Виведення з ринкового або внутрішньоорганізаційного портфеля тих послуг, які демонструють негативну або недостатню економічну доцільність; формування нових послуг на основі прогнозової аналітики; перегляд структури портфеля послуг
Платформізація	Формування	Стратегічне обґрунтування та оптимізація інституційно-технологічної моделі організації цифрової взаємодії між учасниками економічної системи; визначення стандартів даних; встановлення правил управління доступом до платформи
	Впровадження	Інтеграція партнерів через API; створення єдиного середовища обміну даними; налаштування ролей користувачів
	Надання	Балансування навантаження на платформу; контроль якості послуг; регулювання рівня кастомізації послуг
	Адаптація	Масштабування цифрової інфраструктури; оновлення архітектури платформи; перегляд стандартів взаємодії учасників
Інноваційне оновлення	Формування	Встановлення критеріїв життєвого циклу послуг; визначення порогів оновлення послуг чи їх портфеля; формування показників ефективності
	Впровадження	Впровадження механізмів регламентованого та системного оновлення послуг; поетапне впровадження змін; тестування оновлень на контрольних групах
	Надання	Моніторинг якості послуг; аналіз задоволеності споживачів; виявлення ознак морального старіння послуги
	Адаптація	Повне або часткове оновлення послуги; заміна застарілих рішень; впровадження нових цифрових технологій
Екосистемна стратегія	Формування	Вибір партнерів екосистеми; визначення ролей учасників; формування політики обміну даними
	Впровадження	Інтеграція цифрових сервісів між учасниками; створення єдиної системи ідентифікації; запуск спільних цифрових продуктів
	Надання	Координація взаємодії учасників; оптимізація потоків даних; розподіл доходів між партнерами
	Адаптація	Зміна конфігурації екосистеми; включення або виключення партнерів; трансформація моделі взаємодії

Джерело: систематизовано авторами.

чно сформованих рішень, а поведінка споживачів характеризується зниженням самостійності вибору та зростанням залежності від рекомендаційних механізмів. У стратегії диверсифікації персонал виконує функції швидкої економічної апробації та відбору нових сервісів, поведінка споживачів набуває фрагментарності та ситуативної зміни попиту. У стратегії платформізації персонал концентрується на координації економічних взаємодій та управлінні ресурсними потоками, поведінка споживачів, при цьому, формується як інституційно закріплена участь із високими витратами переходу між

альтернативами. У стратегії інноваційного оновлення персонал забезпечує безперервний економічний моніторинг ефективності та ініціювання змін, натомість поведінка споживачів відзначається очікуванням постійного зростання корисності та високою чутливістю до оновлень. У стратегії екосистемного розвитку персонал виконує функції міжінституційної координації та розподілу економічних ролей між учасниками, а поведінка споживачів проявляється через участь у мережових взаємодіях та залежить від інтегрованої економічної інфраструктури.

Показано, що особливості управлінських рішень у межах вищезазначених стратегій визначаються зростанням ролі впорядкування управлінських процесів за визначеними алгоритмами, правилами і процедурами, використанням даних як основи для прийняття рішень, а також здатністю швидко змінювати дії та адаптуватися. Такі рішення формуються з урахуванням результатів прогнозової аналітики та за допомогою технологій штучного інтелекту, що змінює принципи впливу на споживачів і персонал підприємств сфери послуг.

Практична цінність отриманих результатів полягає у формуванні підґрунтя для прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії розвитку послуг залежно від рівня цифровізації та споживчої поведінки. Отримані положення можуть бути використані для вдосконалення системи управління персоналом через уточнення функціональних ролей працівників у межах різних стратегій товарної пропозиції, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та розвитку відповідних компетентностей. Крім того, врахування поведінки споживачів у цифровому середовищі, зокрема зміна їх раціональності, рівня лояльності та чутливості до оновлення у портфелі послуг дозволить формувати більш ефективні маркетингові стратегії.

Напрямок подальших досліджень є оцінка впливу управлінських рішень на різних етапах стратегій товарної пропозиції на формування та використання бюджетів підприємств сфери послуг, зокрема в частині оптимізації витрат, перерозподілу ресурсів та підвищення ефективності інвестицій у формування портфеля послуг.

Література:

1. Jain G., Paul J., Shrivastava A. Hyper-personalization, co-creation, digital clienteling and transformation. *Journal of Business Research*. 2021. № 124. P. 12—23. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.033>
2. Верхоглядова Н., Кононова І., Морозова Є. Концепція маркетингу в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42>
3. Стадніченко В. В., Чухно Н. П. Цифрова стратегія в комплексі маркетингу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. № 5 (22). С. 142—151.
4. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 2. С. 18—23.
5. Капінус Л., Шиліна В., Лелека О. Маркетингова діджитал-стратегія розвитку послуг. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. № 1. С. 15—21. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>
6. Орел А. М. Маркетингова товарна політика в умовах цифрової економіки. *Наукові інновації та передові технології*. 2026. № 3(55). С. 3623—3635. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-3623-3635](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-3623-3635)
7. Stasitskyi I., Balyk U., Stets O. Impact of Digital Technologies on Brand Product Strategy Development in Ukraine's Oil-and-Fat Market. *The American Journal of Management and Economics Innovations*. 2025. Vol. 7 (8). P. 17—29. URL: <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue08-02>
8. Райко Д. В. Стратегічна адаптація товарної політики підприємств в умовах цифрової трансформації

ринків споживчих товарів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-150>

9. Padgett D., Mulvey M. S. Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology. *Journal of Retailing*. 2007. Vol. 83. Issue 4. P. 375—391. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.010>

10. Gebauer H., Gustafsson A., Witell L. Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies. *Journal of Business Research*. 2011. Vol. 64. Issue 12. P. 1270—1280.

11. Зубков С. О., Колесник А. О. Формування цифрової стратегії на основі екосистемного підходу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 283—289. URL: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-47>

12. Левковець О. Екосистемна стратегія бізнесу: реалії конкуренції цифрової доби. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>

13. Жукова Ю. Розвиток цифрової економіки на основі платформізації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>

14. Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A. Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*. 2018. № 39 (8). С. 2255—2276. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

15. Gawer A., Cusumano M. A. Industry Platforms and Ecosystem Innovation. *Journal of Product Innovation Management*. 2014. № 31 (3). P. 417—433. URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

16. Wu X. Consumer Behavior Changes in the Digital Marketing Environment and Their Impact on Marketing Strategies. *International Journal of Global Economics and Management*. 2024. № 4 (1). P. 513—520. URL: <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.61>

17. Efendioglu I. H. Digital Consumer Behavior: A Systematic Literature Review. *Prizren Social Science Journal*. 2024. № 8 (1). URL: <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>

18. Guan Y. Consumer Behavior Analysis and Marketing Strategy Optimization in the Digital Media Environment. *International Journal of Economics and Management*. 2023. URL: <https://doi.org/10.23977/ieim.2023.061012>

19. Pascucci F., Savelli E., Gistri G. How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation. *Italian Journal of Marketing*. 2023. P. 27—58. URL: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>

20. Uber: офіційний сайт. 2026. URL: <https://www.uber.com/ua/uk/about/integrity/21>. Amazon. Вікіпедія. 2025. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amazon#:~:text=Amazon.com%2C%20Inc.%2C,-internet-toprivli%20v%20usomu%20sviti>

22. Як працює Monobank: огляд бета-версії мобільного банку. 2017. URL: <https://ain.ua/2017/10/31/yak-praczuje-monobank-oglyad-beta-versiyi-mobilnogo-banku/>

23. Міщук Є. В., Короленко Р. В. Поведінка організаційних споживачів на ринку банківських послуг у стратегії B2B-маркетингу банківських продуктів. *Інвестиції:*

практика та досвід. 2026. № 1. С. 26—32. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.25>

24. Як працює екосистема Apple — детальний гайд для користувачів iPhone, Mac, iPad. 2025. URL: <https://mobilsab.com.ua/teho-gajd/scho-take-ekosistema-apple>

25. AliPay інтегрує цифрові юані для миттєвих платежів, що прискорює впровадження. Binance Square. 2022. URL: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/117752>

References:

1. Jain, G., Paul, J. and Shrivastava, A. (2021), "Hyperpersonalization, co-creation, digital clienteling and transformation", *Journal of Business Research*, vol. 124, pp. 12—23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.033>

2. Verkhohliadova, N.I. Kononova, I.V. and Morozova, Ye.P. (2024), "The concept of marketing in the digital economy", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-42>

3. Stadnichenko, V.V. and Chukhno, N.P. (2024), "Digital strategy in the marketing complex", *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen'*, vol. 5, no 22, pp. 142—151.

4. Rajko, D., Drepin, I. and Masalab, O. (2024), "Adapting and optimizing traditional marketing strategies to the requirements of the digital economy: challenges and opportunities", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 18—23.

5. Kapinus, L.V. Shylina, V.Yu. and Leleka, O.O. (2023), "Digital marketing strategy for the development of services", *Kyivs'kyj ekonomichnyj zhurnal*, vol. 1, pp. 15—21. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2023-1-2>

6. Orel, A.M. (2026), "Marketing product policy in the digital economy", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 3 (55), pp. 3623—3635. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3\(55\)-3623-3635](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2026-3(55)-3623-3635)

7. Stasitskyi, I., Balyk, U. and Stets, O. (2025), "Impact of Digital Technologies on Brand Product Strategy Development in Ukraine's Oil-and-Fat Market", *The American Journal of Management and Economics Innovations*, Vol. 7 (8), pp. 17—29. <https://doi.org/10.37547/tajmei/Volume07Issue08-02>

8. Rajko, D.V. (2026), "Strategic adaptation of enterprise product policy in the context of digital transformation of consumer goods markets", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-150>

9. Padgett, D. and Mulvey, M. S. (2007), "Differentiation Via Technology: Strategic Positioning of Services Following the Introduction of Disruptive Technology", *Journal of Retailing*, Vol. 83, Issue 4, pp. 375—391. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.03.010>

10. Gebauer, H., Gustafsson, A. and Witell, L. (2011), "Competitive advantage through service differentiation by manufacturing companies", *Journal of Business Research*, Vol. 64, Issue 12, pp. 1270—1280.

11. Zubkov, S.O. and Kolesnyk, A.O. (2025), "Forming a digital strategy based on an ecosystem approach", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 10, no. 1, pp. 283—289. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-47>

12. Levkovets', O. (2024), "Ecosystem business strategy: the realities of competition in the digital age", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-111>

13. Zhukova, Yu. (2022), "Development of the digital economy based on platformization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-7>

14. Jacobides, M. G., Cennamo, C. and Gawer, A. (2018), "Towards a Theory of Ecosystems", *Strategic Management Journal*, vol. 39, no. 8, pp. 2255—2276. <https://doi.org/10.1002/smj.2904>

15. Gawer, A. and Cusumano, M.A. (2014), "Industry platforms and ecosystem innovation", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 3, pp. 417—433. <https://doi.org/10.1111/jpim.12105>

16. Wu, X. (2024), "Consumer Behavior Changes in the Digital Marketing Environment and Their Impact on Marketing Strategies", *International Journal of Global Economics and Management*, vol. 4 (1), pp. 513—520. <https://doi.org/10.62051/ijgem.v4n1.61>

17. Efendioglu, I. H. (2024), "Digital Consumer Behavior: A Systematic Literature Review", *Prizren Social Science Journal*, vol. 8(1). <https://doi.org/10.32936/pssj.v8i1.479>

18. Guan, Y. (2023), "Consumer Behavior Analysis and Marketing Strategy Optimization in the Digital Media Environment", *International Journal of Economics and Management*. <https://doi.org/10.23977/ieim.-2023.061012>

19. Pascucci, F., Savelli, E. and Gistri, G. (2023), "How digital technologies reshape marketing: evidence from a qualitative investigation", *Italian Journal of Marketing*, vol. 2023, pp. 27—58. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00063-6>

20. Uber (2026), available at: <https://www.uber.com/ua/uk/about/integrity/> (Accessed 10 April 2026).

21. Wikipedia (2025), "Amazon", available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Amazon#:~:text=Amazon.-com%2C%20Inc.%2C,internet-torhivli%20v%-20us'omu%20sviti> (Accessed 10 April 2026).

22. AIN.UA (2017), "How Monobank works: a review of the beta version of the mobile bank", available at: <https://ain.ua/2017/10/31/yak-praczuuye-monobank-oglyad-beta-versiyi-mobilnogo-banku/> (Accessed 10 April 2026).

23. Mischuk, Ye.V. and Korolenko, R.V. (2026), "Behavior of organizational consumers in the banking services market in the B2B marketing strategy of banking products", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 26—32. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2026.1.25>

24. Mobilsab (2025), "How the Apple Ecosystem Works — A Detailed Guide for iPhone, Mac, iPad Users", available at: <https://mobilsab.com.ua/teho-gajd/scho-take-ekosistema-apple> (Accessed 10 April 2026).

25. Binance Square. (2022), "AliPay Integrates Digital Yuan for Instant Payments, Accelerating Adoption", available at: <https://www.binance.com/uk-UA/square/post/117752> (Accessed 10 April 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 23.04.26

Процеженовано / Revised: 04.05.26

Дата публікації / Published: 12.05.26