



УДК 339.138:658.8]:338.46:330.342.146

[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3\(45\)-148-161](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2026-3(45)-148-161)

**Лементовська Валентина Анатоліївна** к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет, вул. Інститутська, м. Умань, <https://orcid.org/0000-0003-4086-309X>

**Макушок Ольга Василівна** к.е.н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Уманський національний університет, вул. Інститутська, м. Умань, <https://orcid.org/0000-0003-4584-4074>

## **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ У СФЕРІ ПОСЛУГ: АДАПТАЦІЙНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО МАКРОСЕРЕДОВИЩА**

**Анотація.** Сьогодні розробка адаптивних моделей маркетингу в сервісі є критично важливою, оскільки глобальний ринок увійшов у фазу постійної нестабільності. У таких умовах виживання бізнесу залежить від його здатності до миттєвих змін. Традиційне довгострокове планування більше не працює: лінійні прогнози руйнуються через непередбачувані геополітичні шоки, економічні кризи та стрімкі технологічні девальвації. Тому для підприємств сфери послуг створення гнучких маркетингових систем стає головним пріоритетом.

У статті досліджено трансформацію системи стратегічного маркетингу підприємств сфери послуг в умовах системної макроекономічної нестабільності. Систематизовано фактори впливу макросередовища, серед яких виокремлено економіко-інфляційний тиск, автономізацію клієнтського шляху за допомогою цифрових інтелектуальних посередників та кризу довіри споживачів. На основі компаративного аналізу традиційних та адаптивних підходів доведено необхідність переходу від лінійного планування до динамічного ітераційного управління. На основі дослідження розроблено трирівневу модель стратегічної адаптивності. Інтелектуальний рівень моделі забезпечує прогнозний аналіз ринку та моделювання сценаріїв поведінки споживачів. Операційний рівень базується на впровадженні модульного сервісного конструктора, динамічного алгоритмічного ціноутворення та використанні безперервних HADI-циклів як інструменту самонавчання системи. Етично-емоційний рівень визначено як стратегічний важіль стримування, що запобігає дегуманізації сервісу в умовах тотальної автоматизації. Запропоновано перехід від статичних фінансових показників до індикаторів динамічної адаптивності, зокрема «часу стратегічної реакції» та «індексу етичної стійкості». Практичне значення результатів полягає



у можливості подолання операційного розриву між аналітикою та реальною перебудовою бізнес-процесів сервісних підприємств. Перспективи подальших розвідок пов'язані з алгоритмізацією етичного контролю та розробкою цифрових двійників маркетингових стратегій для віртуального тестування сценаріїв розвитку.

**Ключові слова:** стратегічний маркетинг, сфера послуг, аналітика, адаптаційна модель, інновації.

**Valentyna Lementovska** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Uman National University, Uman, <https://orcid.org/0000-0003-4086-309X>

**Olga Makushok** Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Uman National University, Uman, <https://orcid.org/0000-0003-4584-4074>

### **STRATEGIC MARKETING IN THE SERVICE SECTOR: ADAPTIVE MODELS OF DEVELOPMENT IN AN UNSTABLE MACROENVIRONMENT**

**Abstract.** Nowadays, the development of adaptive marketing models in the service sector is critically important, as the global market has entered a phase of constant instability. Given such conditions, business survival depends on its ability to instantly adapt. Traditional long-term planning no longer works: linear forecasts are disrupted by unpredictable geopolitical shocks, economic crises, and rapid technological devaluations. Therefore, the creation of flexible marketing systems is becoming a top priority for enterprises in the service sector.

The article examines the transformation of the strategic marketing system of service enterprises in conditions of systemic macroeconomic instability. Destructive factors of the macroenvironment have been systematized, among which were distinguished economic and inflationary pressure, the autonomization of the customer journey with the help of AI agents, and the crisis of customer trust. Based on a comparative analysis of traditional and adaptive approaches, the necessity of transitioning from linear planning to dynamic iterative management has been proven. Based on the research, a three-level model of strategic adaptability has been developed. The model's intellectual level enables predictive market scanning and modelling of consumer behaviour scenarios. The operational level is based on the implementation of a modular service configuration tool, dynamic algorithmic pricing, and the use of continuous HADI cycles as a tool for self-learning of the system. The ethical and emotional level is defined as a strategic lever of restraint that prevents the



dehumanization of service in conditions of total automation. A transition from static financial indicators to indicators of dynamic adaptability, in particular ‘strategic response time’ and ‘ethical sustainability index,’ has been proposed. The practical significance of the results consists in the possibility of overcoming the operational gap between analytics and the actual restructuring of business processes in service enterprises. Perspectives for further research are related to the algorithmization of ethical control and the development of digital twins of marketing strategies for virtual testing of development scenarios.

**Keywords:** strategic marketing, service sector, analytics, adaptive model, innovation.

**Постановка проблеми.** Актуальність розробки адаптаційних моделей стратегічного маркетингу у сфері послуг сьогодні визначається переходом глобального ринку до стану системної екзогенної нестабільності, де здатність до швидкої трансформації стає базовою умовою виживання бізнесу. В умовах нестабільного макросередовища традиційні підходи до довгострокового планування втрачають свою прогностичну силу, оскільки лінійні сценарії розвитку вже не здатні врахувати різкі геополітичні, економічні та технологічні розриви.

Для підприємств, які провадять діяльність у сфері послуг, створення інноваційних моделей адаптивного управління є стратегічним пріоритетом, що дозволяє синхронізувати внутрішні ресурси підприємства з непередбачуваними зовнішніми змінами.

Доцільність наукового пошуку в напрямі інноваційних аспектів стратегічного маркетингу сфери послуг підкріплюється потребою в інструментах, які здатні інтегрувати прогнозне моделювання та гнучкі механізми ціноутворення безпосередньо у маркетингову діяльність, перетворюючи виклики зовнішнього середовища на стратегічні детермінанти конкурентоспроможності й умови для стабільного розвитку підприємства. Розробка та упровадження інноваційних моделей стратегічного маркетингу забезпечує формування високого рівня конкурентоздатності підприємств сфери послуг, дозволяючи їм зберігати ціннісний зв'язок із клієнтом та стабільні операційні показники за умов тотальної невизначеності, що підтверджує наукову та практичну значущість дослідження даної проблематики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання стратегічного маркетингу у сфері послуг та розробки адаптаційних моделей розвитку в умовах нестабільного макросередовища досліджували багато науковців, чії праці формують сучасне бачення життєстійкості бізнесу. Науковці Ф. Котлер, Г. Картаджая та І. Сетіаван [1] обґрунтовують перехід до імерсивних моделей, де адаптація відбувається через повне цифрове та фізичне занурення споживача у сервісне середовище. Внесок С. Варго та Р. Луша [2] у розвиток сервіс-



домінантної логіки дозволяє розглядати маркетинг як динамічний процес спільного створення цінності, що є базою для гнучкого реагування на ринкові шоки. Н. Талеб [3] пропонує стратегічну рамку «антикрихкості», згідно з якою сервісні системи мають не просто витримувати дестабілізацію макросередовища, а ставати сильнішими завдяки хаосу. Б. Марр [4] зосереджується на використанні предиктивної аналітики як інструменту випереджального маркетингу, що дає змогу сервісним компаніям моделювати майбутні сценарії розвитку.

Дослідники Л. Романенко, О. Романенко [5] аналізують особливості комунікаційних стратегій в умовах цифрового маркетингу та визначають методологічні засади стратегічного управління в умовах невизначеності, адаптуючи світовий досвід до специфіки вітчизняного ринку послуг. Науковці М. Рівз та М. Деймлер [6] представляють модель адаптивної стратегії, засновану на постійному експериментуванні та швидкому масштабуванні успішних сервісних рішень. Д. Чаффі та Ф. Елліс-Чадвік [7] деталізують практичні аспекти впровадження цифрових адаптаційних моделей, що забезпечують безперервність маркетингових комунікацій у турбулентних умовах. М. Хуанг та Р. Раст [8] досліджують «епоху почуттів», де емпатія та розуміння емоційного стану клієнта стають стратегічним активом для стабілізації сервісного бізнесу під час криз.

О. Шевченко [9] вивчає механізми адаптації маркетингу послуг до глобальних викликів, акцентуючи на трансформації системи брендингу. Автори А. Старостіна та В. Кравченко [10] пропонують науковий інструментарій для оцінки макроекономічних ризиків, що дозволяє математично обґрунтувати межі адаптивності маркетингової системи. Дж. Хамел та М. Заніні [11] наголошують на ролі організаційної свободи як внутрішнього драйвера для реалізації будь-яких зовнішніх адаптаційних моделей. А. Голіцин [12] аналізує смарт-технології як засіб стратегічної адаптації сервісу до нових безпекових та екологічних стандартів. І. Перезова [13] розглядає трансформацію інноваційний маркетингових моделей, де стратегічний маркетинг зміщується у бік предиктивної та персоналізованої сервісної підтримки. Н. Проскурніна [14] досліджує Штучний інтелект у маркетинговій діяльності.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на значну кількість праць, наразі залишається нерозв'язаною проблема подолання операційного розриву між точними аналітичними прогнозами та реальною спроможністю підприємств сфери послуг до миттєвої перебудови ключових бізнес-процесів. Більшість існуючих підходів пропонують лише концептуальні засади стратегічного планування, тоді як практичні механізми інтеграції предиктивних драйверів безпосередньо в маркетинговий контур управління за умов системної екзогенної нестабільності залишаються маловивченими. Зокрема, потребує концептуального обґрунтування питання поєднання предиктивної аналітики та динамічного ціноутворення в єдину адаптаційну



систему, яка б дозволяла підприємствам не просто реагувати на кризи, а превентивно трансформувати виклики макросередовища у стратегічні детермінанти конкурентоспроможності. Відсутність цілісних моделей, здатних синхронізувати внутрішні ресурси підприємства з непередбачуваною амплітудою зовнішніх коливань у режимі реального часу, визначає основний вектор наукового пошуку, де адаптивність стає не реактивним заходом, а усвідомленою функцією самоорганізації бізнесу.

**Мета дослідження** – обґрунтування та розробка операційної моделі стратегічної адаптивності, яка дасть змогу підприємствам, які здійснюють діяльність у сфері послуг, підтримувати ціннісний зв'язок із клієнтом, утримувати операційну здатність і високу конкурентоспроможність в умовах нестабільного макросередовища.

Згідно мети дослідження, його **ключовими завданнями** є: систематизація деструктивних факторів впливу макросередовища у сфері послуг у певному періоді; проведення порівняльного аналізу традиційних та адаптивних маркетингових стратегій; розробка моделі стратегічної адаптивності у сфері послуг; визначення критеріїв ефективності впровадження пропонованої моделі.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічний маркетинг у сфері послуг – це специфічний процес управління, спрямований на створення довгострокової конкурентної переваги через формування та реалізацію ціннісної пропозиції, яка враховує особливості сервісного продукту. На відміну від маркетингу товарів, де стратегія часто фокусується на фізичних характеристиках об'єкта, у сфері послуг ключовим стає управління нематеріальними активами: довірою, часом, процесом обслуговування та кваліфікацією персоналу. Розвиток стратегічного маркетингу у сфері послуг пройшов еволюцію від простого стимулювання збуту до побудови сервісних екосистем. Сьогодні стратегія орієнтується не на транзакцію, а на позитивну цінність клієнта. Це вимагає від підприємства розробки інноваційних моделей довгострокової лояльності, персоналізації сервісних пакетів та інтеграції цифрових каналів взаємодії. Стратегічний аналіз у цій сфері включає глибокий моніторинг сервісних розривів, що дозволяє синхронізувати очікування клієнта з реальними можливостями сервісної системи.

Зміни системи стратегічного маркетингу сфери послуг в умовах нестабільності мають радикальний характер, оскільки традиційні статичні моделі виявляються неспроможними протистояти різким макроекономічним та геополітичним шокам. Головна трансформація полягає у переході від лінійного планування до динамічного адаптивного управління, де стратегія перестає бути незмінним документом і перетворюється на безперервний процес коригування цілей. Першою ключовою зміною є впровадження предиктивної аналітики та систем «раннього попередження» (Signal Intelligence [15]). В умовах стабільності маркетинг опирався на ретроспективні дані (досвід минулих років), проте



сьогодні система орієнтується на виявлення слабких сигналів змін у поведінці споживачів та ринкових розривів ще до їх повного проявлення. Це дозволяє сервісним компаніям діяти проактивно, змінюючи параметри послуги заздалегідь. Друга зміна стосується структури самого сервісного продукту.

Відбувається відмова від монолітних, жорстко регламентованих послуг на користь модульного сервісного дизайну. У нестабільному середовищі підприємство розкладає послугу на мікромодулі, які можна швидко комбінувати або виключати залежно від ресурсних обмежень чи платоспроможності споживача. Це забезпечує операційну маневреність: наприклад, при різкому зростанні витрат компанія не закриває сервіс, а миттєво спрощує його до «ядра цінності», зберігаючи клієнтську базу.

Третьою важливою зміною є перехід до динамічного алгоритмічного ціноутворення. У період нестабільності стандартні прайс-листи втрачають актуальність через інфляційні стрибки або різкі зміни попиту.

Сучасна система стратегічного маркетингу інтегрує алгоритми, які коригують вартість послуг у режимі реального часу, збалансовуючи інтереси рентабельності бізнесу та лояльності споживача. Остання зміна охоплює методологію впровадження стратегічних рішень через використання ітераційних циклів (зокрема HADI-циклів). HADI-цикл – це методологія гнучкого тестування гіпотез, яка дозволяє сервісним підприємствам швидко адаптувати маркетингову стратегію до змін у макросередовищі. В умовах нестабільності цей інструмент перетворює процес управління з лінійного на ітераційний, де кожне коло циклу мінімізує ризики та валідує управлінські рішення на основі реальних даних. Безперервність HADI-циклів означає, що процес не завершується після однієї перевірки, а стає постійним двигуном самонавчання системи маркетингу [16]. Замість масштабних і дорогих маркетингових кампаній, які можуть стати неактуальними через раптову зміну обставин, підприємства сфери обслуговування повинні переходити до серії дрібних експериментів. Це дозволяє тестувати нові канали дистрибуції або сервісні моделі з мінімальними фінансовими ризиками, де кожна невдала спроба сприймається як цінна інформація для наступного кроку.

Також, суттєвої трансформації зазнає функціональна роль ціннісного «ядра» бренду в загальній архітектурі стратегічного маркетингу. У межах адаптаційної моделі розвитку ціннісне «ядро» перестає бути статичним атрибутом корпоративної ідентичності, перетворюючись на фундаментальний стабілізаційний механізм та стратегічний детермінант життєстійкості підприємства. В умовах тотальної цифровізації сервісних взаємодій та експансії цифрових інтелектуальних посередників, етико-емоційна складова бренду виокремлюється як ключовий невідчутний актив, що забезпечує унікальність ринкової позиції, недоступну для прямого алгоритмічного копіювання.



За умов дестабілізації макросередовища, коли функціональні параметри послуг та цінові пропозиції піддаються швидкій конвергенції під тиском конкуренції, саме ціннісна когерентність бренду стає основою системи маркетингу.

Це дозволяє підприємству здійснювати глибоку реконфігурацію операційних процесів – від спрощення сервісних модулів до впровадження агресивних моделей динамічного прайсингу – без ризику втрати стратегічної лояльності цільових сегментів.

У даному контексті ціннісне «ядро» виконує функцію етичного модератора, що встановлює межі адаптивності маркетингових алгоритмів гарантуючи дотримання принципів споживчої справедливості.

Отже, еволюція стратегічного маркетингу у напрямі емпатійного сервісу знаменує зміну парадигми: від транзакційного обміну до спільного створення цінності у кризовому контексті. У періоди високої турбулентності бренд, що базується на радикальній прозорості комунікацій та предиктивній підтримці споживача, акумулює запас «латентної лояльності». Це не лише мінімізує відтік клієнтської бази, а й конвертує споживачів у активних суб'єктів підтримки бренду, що є критично важливим для забезпечення сталої траєкторії розвитку підприємства в умовах тотальної невизначеності.

Слід зауважити, що фактори впливу макросередовища у сфері послуг наразі, демонструють складну структурну трансформацію, де економіко-інфляційний тиск виступає першочерговим тригером, що пов'язано з кумулятивним зростанням операційних видатків, що змушує підприємства радикально переглядати глибину сервісного наповнення.

Разом з цим вектор технологічних трансформацій, спричинений тотальною автономізацією клієнтського шляху, за допомогою персональних цифрових інтелектуальних посередників, перетворює швидкість обробки даних на базовий фактор виживання на ринку.

Соціально-поведінковий аспект проявляється через глибоку кризу довіри споживачів до корпоративних структур, що стимулює перехід від парадигми володіння до економіки доступу та вимагає від брендів радикальної прозорості у формуванні ціннісної пропозиції.

Водночас геополітичний та безпековий фактори зумовлюють фрагментацію ринків та постійну загрозу фізичного переривання сервісних ланцюгів, що змушує бізнес розробляти протоколи миттєвого релокейту цифрових потужностей та операційного маневрування.

Формування дієвого інструментарію протидії указаним викликам потребує не лише констатації змін, а й глибокого критичного переосмислення наявних управлінських парадигм (табл. 1).



Таблиця 1

**Порівняння традиційного та адаптивного маркетингу послуг\***

<b>Параметр порівняння</b>	<b>Традиційний стратегічний маркетинг</b>	<b>Адаптивний стратегічний маркетинг</b>
Глибина стратегічного прогнозування	Статичний (1-3 роки)	Динамічно-ітераційний (із безперервним переглядом)
Методологія	Послідовне планування	Експериментально-ітераційна (HADI-цикли)
Управління ціною	Калькуляція на основі витрат та норми прибутку	Динамічне алгоритмічне ціноутворення
Цільовий параметр	Частка ринку, рентабельність інвестицій	Коефіцієнт стратегічної стійкості
Роль персоналу	Виконавці процедур	Модератори сервісного дизайну

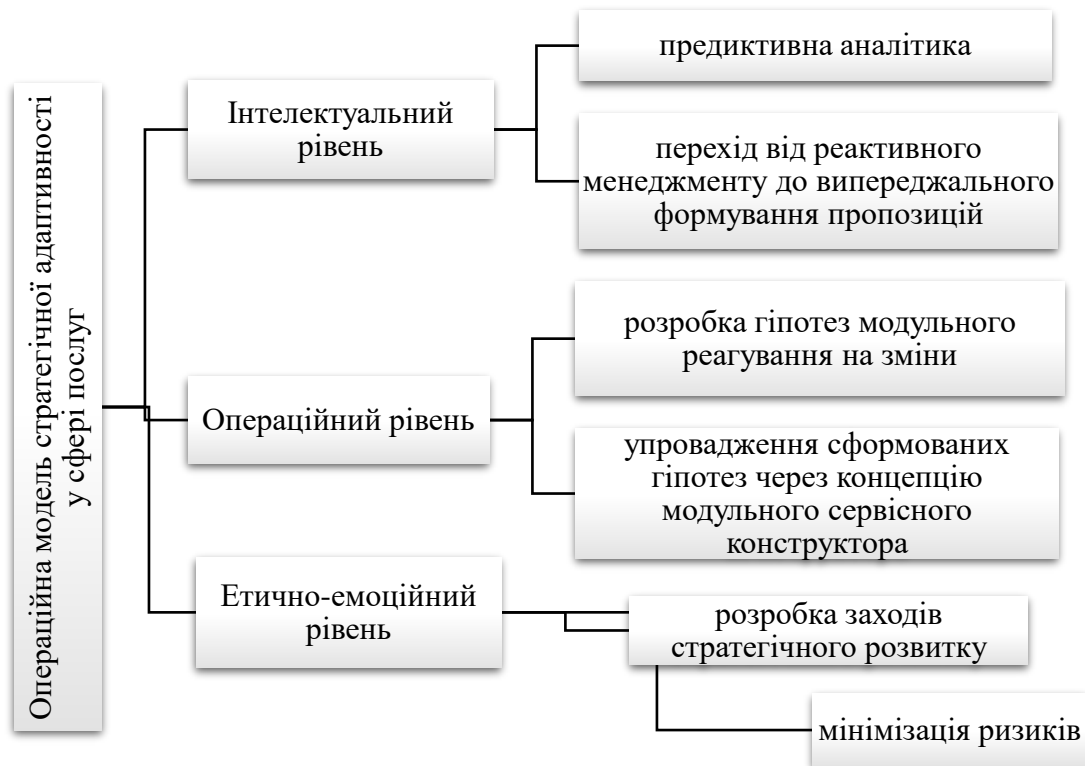
\*Джерело: побудовано авторами на основі проведеного дослідження.

У ситуації, коли традиційні методи планування втрачають актуальність, що пов'язано з дестабілізацією ринку, виникає необхідність у проведенні компаративного аналізу альтернативних стратегічних підходів. Це дозволить чітко детермінувати розбіжності між класичними маркетинговими моделями, що орієнтовані на статичну стабільність, та новітніми адаптивними концепціями, які базуються на принципах гнучкості та випереджального реагування.

Аналіз табл.1 дає змогу стверджувати, що ключовий розрив між підходами лежить у площині швидкості стратегічного розвороту. Традиційний маркетинг орієнтований на утримання ринкових позицій через жорстке дотримання стандартних процедур, що дестабілізація зовнішнього середовища призводить до накопичення помилок через неактуальність даних.

Натомість адаптивний маркетинг (базується на концепції динамічного алгоритмічного ціноутворення) ціна та сервісні модулі коригуються в режимі реального часу за допомогою алгоритмів. Така фундаментальна зміна парадигми вимагає створення нової організаційної структури, здатної синхронізувати аналітичні інсайти з операційною гнучкістю.

Для практичної реалізації цього підходу, у процесі дослідження, нами розроблено методологічний базис, що дозволяє формалізувати процес адаптації та інтегрує ці виклики у трирівневу систему (рис.1).



**Рис. 1. Операційна модель стратегічної адаптивності у сфері послуг\***

*\*Джерело: розроблено авторами на основі проведеного дослідження.*

Аналіз рівнів структури операційної моделі стратегічної адаптивності у сфері послуг дає змогу розкрити механізм її функціонування як цілісної системи. Інтелектуальний рівень відіграє роль «радару» підприємства, що працює на засадах «раннього випередження». Цей рівень базується на використанні мультимодальних нейромереж, які в режимі реального часу сканують цифрові відбитки макросередовища – від коливань ф'ючерсів на енергоносії до динаміки тональності соціальних медіа. Основне завдання рівня полягає у предиктивній адаптації: система не просто констатує кризу, а моделює імовірні сценарії зміни споживчої поведінки за 2-4 тижні до їх повної реалізації. Це дозволяє маркетинговому відділу перейти від реактивного менеджменту до випереджального формування пропозицій, що відповідають майбутньому контексту ринку.

Операційний рівень забезпечує практичне впровадження сформованих гіпотез через концепцію модульного сервісного конструктора. В основі цього рівня лежить відмова від монолітних сервісних процесів на користь гнучких мікросервісів. Кожна послуга розглядається як набір незалежних блоків (логістичних, фінансових, комунікаційних), які можуть бути миттєво відкориговані у відповідь на зовнішні шоки. Наприклад, у разі різкого стрибка локальної інфляції операційний шар автоматично активує модель скороченого сервісу, де другорядні компоненти послуги виключаються для збереження



цінової доступності ядра цінності. Весь процес управління на цьому рівні базується на безперервних HADI-циклах, де швидкість проходження від гіпотези до інсайту є головним показником ефективності операційної адаптації.

Етично-емоційний рівень виконує функцію ціннісного ядра та стратегічного важеля стримування. В епоху тотальної автоматизації та переходу до інтелектуально-орієнтованого маркетингу існує високий ризик дегуманізації сервісу та втрати емоційного зв'язку з клієнтом. Цей рівень архітектури забезпечує емпатійний контроль, накладаючи етичні обмеження на алгоритми динамічного ціноутворення та персоналізації. Він гарантує, що адаптація моделі розвитку не суперечитиме довгостроковій лояльності споживачів. Саме тут реалізується концепція лояльності, яка базується на прозорості та співтворчості, де клієнт отримує вигоду від адаптивності компанії через цифрові активи та персоналізовані ціннісні пропозиції.

Критерії ефективності та оцінка результативності впровадження операційної моделі стратегічної адаптивності у сфері послуг потребують докорінного перегляду методологічного інструментарію: переходу від ретроспективних фінансових показників до індикаторів динамічних можливостей. В умовах системної нестабільності класичні інструменти моніторингу, такі як чистий прибуток чи частка ринку, відображають лише статичний результат минулих періодів і позбавлені прогностичної сили. Натомість нова система оцінки фокусується на швидкості та якості реакції маркетингової системи на зовнішні деструктивні зміни. Першочерговим часовим індикатором є «час стратегічної реакції». Він характеризує часовий проміжок між моментом ідентифікації «слабкого сигналу» про зміни в макросередовищі інтелектуальним рівнем моделі та моментом повної імплементації оновленого сервісного модуля в операційну діяльність. Мінімізація цього інтервалу свідчить про високу лабільність бізнес-процесів та відсутність інерційних бар'єрів між аналітичним та управлінським контурами. Скорочення часу реакції дає змогу підприємству випереджати ринкову деструкцію, трансформуючи аналітичні передбачення на реальну конкурентну перевагу ще до того, як кризове явище набуде кумулятивного ефекту.

Іншим критичним критерієм є «індекс етичної стійкості». Цей показник вимірює рівень збереження клієнтської довіри та лояльності під час агресивних фаз ринкової мінливості, коли підприємство вимушене застосовувати алгоритми динамічного ціноутворення або радикально оптимізувати сервісний портфель. Індекс інтегрує в собі параметри споживчої справедливості та рівень емоційної прихильності до бренду. Висока етична стійкість гарантує, що технологічна адаптація моделі не призведе до дегуманізації сервісу та не зруйнує ціннісний зв'язок із клієнтом, що є базовою умовою стабілізації доходів у довгостроковій перспективі.



Важливим інструментом забезпечення результативності виступає мінімізація вартості управлінської помилки через впровадження безперервних HADI-циклів. Як операційний механізм, HADI-цикли дозволяють диверсифікувати стратегічні ризики: замість реалізації масштабних, але потенційно неактуальних стратегій, підприємство здійснює серію дрібних, контрольованих експериментів. Кожна ітерація циклу дозволяє валідувати маркетингові рішення на обмежених ресурсах. Це трансформує процес управління з лінійного в ітераційний, де невдала гіпотеза на ранньому етапі сприймається не як фінансовий збиток, а як цінний інформаційний актив для корекції подальшого курсу.

У підсумку, сукупність успішно пройдених мікроітерацій формує стійку траєкторію розвитку, яка за своєю природою є адаптивною до хаосу. Підприємство не просто виживає в умовах нестабільного макросередовища, а використовує зовнішні шоки як вхідні дані для безперервного самонавчання та вдосконалення своєї сервісної моделі.

**Висновки і перспективи подальших розвідок.** На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що в умовах системної екзогенної нестабільності традиційне стратегічне планування у сфері послуг остаточно втрачає свою ефективність, поступаючись місцем ітераційним моделям адаптивного маркетингу. Ключовим фактором виживання бізнесу в умовах сьогодення є подолання операційного розриву між аналітичними прогнозами та реальною швидкістю перебудови сервісних процесів, що реалізується через розроблену трирівневу операційну модель стратегічної адаптивності. Інтелектуальний рівень моделі забезпечує предиктивне сканування макросередовища на засадах Signal Intelligence, тоді як операційний рівень дозволяє миттєво змінити сервісні модулі та впроваджувати динамічне алгоритмічне ціноутворення.

Важливим науковим результатом проведеного дослідження є обґрунтування ролі безперервних HADI-циклів як інструменту валідації маркетингових гіпотез у режимі реального часу, що мінімізує вартість управлінської помилки та перетворює стратегію на систему самонавчання. Етично-емоційний контур моделі при цьому виступає стратегічним важелем стримування, що запобігає дегуманізації сервісу та забезпечує збереження ціннісного зв'язку з клієнтом за умов тотальної автоматизації. Упровадження такої моделі вимагає переходу від статичних фінансових показників до динамічних індикаторів, таких як час стратегічної реакції та індекс етичної стійкості, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності підприємства.

*Перспективи подальших наукових розвідок* у цьому напрямі полягають у дослідженні механізмів алгоритмізації етичного контролю в самонавчальних системах та розробці цифрових двійників маркетингових стратегій для тестування сценаріїв у безризиковому віртуальному середовищі. Також актуальним залишається питання адаптації запропонованого інструментарію до специфіки



економіки доступу, де маневреність сервісного бізнесу визначається відмовою від володіння важкими активами на користь гнучкого операційного маневрування.

**Література:**

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 6.0: The Future is Immersive. UK: John Wiley & Sons, 2023. 256 p.
2. Lusch R.F., Vargo S.L., Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities. UK: Cambridge University Press, 2014. 256 p. DOI: 10.1017/CBO9781139043120
3. Taleb N.N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. UK: Penguin. 2013. 544 p.
4. Marr B. Artificial Intelligence And The Future Of Marketing. *Bernard Marr. Future, Business, Success*. 2022. URL: <https://bernardmarr.com/artificial-intelligence-and-the-future-of-marketing/> (дата звернення: 01.03.2026).
5. Романенко Л.Ф., Романенко О.О. Особливості комунікаційних стратегій в умовах цифрового маркетингу. *Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства: монографія*. Київ: КНЕУ, 2019. С. 239-247.
6. Reeves M., Deimler M. Adaptive Advantage: Winning Strategies for Uncertain Times. London: Kindle Edition. 2012. 57 p.
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 9th ed. UK: Pearson, 2025. 648 p.
8. Huang, M.-H., Rust R. Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*. 2018. №21(2), pp. 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
9. **Шевченко О.Л.** Бренд як інтегрований інструмент сучасного маркетингу: історія створення, розвитку і управління. *Нові реалії сучасної України та світу: моногр.* Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. 224 с.
10. Старостіна А., Кравченко В. Marketing research: problem determination and practice of questionnaire development (case of consumers risks at the wine market). *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Сер.: Економіка*. 2015. №8. Вип. 173. С. 6-12. DOI: 10.17721/1728-2667.2015/173-8/1
11. Hamel G., Zanini M. Humanocracy, updated and expanded: creating organizations as amazing as the people inside them. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2025. 320 p.
12. Голицин А.М. Управління маркетинговими проектами як стратегічна необхідність розвитку сучасного бізнесу. *Інституціалізація як фактор забезпечення розвитку системи інвестиційно-інноваційної безпеки України: монограф.* Запоріжжя: Вид. дім «Гельветика», 2019. С. 365-381.
13. Перезовова І.В. Формування маркетингової стратегії через адаптивний підхід як елемент системи стратегічного управління. *Агросвіт*. 2025. № 10. С. 9-16.
14. Проскурніна Н.В. Штучний інтелект у маркетинговій діяльності. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. № 4. С. 129-140.
15. Кірічек М. Як і навіщо використовувати HADI-цикли в тестуванні гіпотез? IAMPМ. 2024. URL: <https://iampm.club/ua/blog/yak-i-navishho-vikoristovuvati-hadi-czikli-v-testuvanni-gipotez/> (дата звернення: 01.03.2026)
16. Signals Intelligence (SIGINT) Overview. National Security Agency/Central Security Service. *Офіційний сайт*. 2026. URL: <https://www.nsa.gov/Signals-Intelligence/Overview/> (дата звернення: 01.03.2026).



**References:**

1. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2023). *Marketing 6.0: The Future is Immersive*. UK: John Wiley & Sons [in English].
2. Lusch, R.F., & Vargo, S.L., (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*. UK: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9781139043120 [in English].
3. Taleb, N.N. (2013). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. UK: Penguin [in English].
4. Marr, B. (2022). Artificial Intelligence And The Future Of Marketing. *Bernard Marr. Future, Business, Success*. Retrieved from: <https://bernardmarr.com/artificial-intelligence-and-the-future-of-marketing/> (accessed: March 01, 2026) [in English].
5. Romanenko, L.F., & Romanenko, O.O. (2019). Osoblyvosti komunikatsiinykh stratehii v umovakh tsyfrovoho marketynhu [Features of communication strategies in the context of digital marketing]. *Rozvytok marketynhu v umovakh informatyzatsii suspilstva*: monohr. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
6. Reeves, M., & Deimler, M. (2012). *Adaptive Advantage: Winning Strategies for Uncertain Times*. London: Kindle Edition [in English].
7. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2025). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 9th ed. UK: Pearson [in English].
8. Huang, M.-H., & Rust, R.T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459> [in English].
9. Shevchenko, O.L. (2023). Brend yak intehrovanyi instrument suchasnoho marketynhu: istoriia stvorennia, rozvytku i upravlinnia [Brand as an integrated tool of modern marketing: history of creation, development, and management]. *Novi realii suchasnoi Ukrainy ta svitu*: monohr. Kharkiv: SH NTM «Novyi kurs» [in Ukrainian].
10. Starostina, A., & Kravchenko V. (2015). Marketing research: problem determination and practice of questionnaire development (case of consumers risks at the wine market). *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ser.: Ekonomika – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Series: Economics*, 8(173), 6-12. DOI: 10.17721/1728-2667.2015/173-8/1 [in Ukrainian].
11. Hamel, G., Zanini, M. (2025). *Humanocracy, updated and expanded: creating organizations as amazing as the people inside them*. Cambridge: Harvard Business Review Press [in English].
12. Holitsyn, A.M. (2019). Upravlinnia marketynhovymy proektamy yak stratehichna neobkhidnist rozvytku suchasnoho biznesu [Marketing project management as a strategic necessity for the development of modern business]. *Instytutsializatsiia yak faktor zabezpechennia rozvytku systemy investytsiino-innovatsiinoi bezpeky Ukrainy*: monohraf. Zaporizhzhia: Vyd. dim «Helvetyka» [in Ukrainian].
13. Perevozova, I.V. (2025). Formuvannia marketynhovoї stratehii cherez adaptyvnyi pidkhid yak element systemy stratehichnoho upravlinnia [Formation of a marketing strategy through an adaptive approach as an element of a strategic management system]. *Ahrosvit – Agrosvit*, 10, 9-16 [in Ukrainian].
14. Proskurnina, N.V. (2020). Shtuchnyi intelekt u marketynhovii diialnosti [Artificial intelligence in marketing activities]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo – Foreign trade: economics, finance, law*, 4, 129-140 [in Ukrainian].
15. Kirichek, M. (2024). Yak i navishcho vykorystovувaty HADI-tsykly v testuvanni hipotez? [How and why to use HADI cycles in hypothesis testing?]. *IAMPМ*. Retrieved from: <https://iampm.com>



club/ua/blog/yak-i-navishho-vikoristovuvati-hadi-cikli-v-testuvanni-gipotez/ (accessed: March 01, 2026) [in Ukrainian].

16. Signals Intelligence (SIGINT) (2026). Overview. *National Security Agency/Central Security Service*. Retrieved from: <https://www.nsa.gov/Signals-Intelligence/Overview/> (accessed: March 01, 2026) [in English].

*Дата першого надходження статті до видання: 24.02.2026*

*Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.03.2026*