

УДК 339.138:005.642

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2026-2.1>**Бойко М.Г.**

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0249-1432>

Охріменко А.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0405-3081>

Романчук Л.Д.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2505-6743>

Салімон О.М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту готельно-ресторанного бізнесу,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1886-5868>

ПРОАКТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ДИЗАЙН-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування і застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту в умовах цифрової трансформації бізнесу. Обґрунтовано необхідність переходу від реактивного до проактивного управління, що базується на випереджальному виявленні та прогнозуванні потреб споживачів із використанням цифрової аналітики, технологій штучного інтелекту, дизайн-мислення та управління споживчим досвідом. Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування та застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту й розроблення інструментарію їх практичної реалізації. Методологічну основу дослідження становлять системний, структурно-логічний, порівняльний і контент-аналіз, методи наукового узагальнення, графічного моделювання та експертного оцінювання. Емпіричну основу дослідження сформовано на матеріалах міжнародних компаній Netflix, Spotify, Amazon, Airbnb, Nike та IKEA. У результаті дослідження концептуалізовано сутність проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту як інтегрованої системи цифрових, аналітичних, маркетингових і дизайн-орієнтованих інструментів, розроблено концептуальну модель їх формування, матрицю стратегій застосування та циклічну модель інтеграції у процес створення дизайнерської цінності. Проведено порівняльне оцінювання рівня інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту міжнародних компаній та визначено ключові чинники їх ефективності. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованого методичного підходу для оцінювання рівня зрілості проактивних маркетингових технологій, обґрунтування стратегій цифрової трансформації дизайн-менеджменту та підтримки управлінських рішень щодо персоналізації й формування споживчої цінності.

Ключові слова: дизайн-менеджмент, проактивні маркетингові технології, цифровий маркетинг, цифрова трансформація, штучний інтелект, маркетингова аналітика, дизайн-мислення, управління споживчим досвідом, споживча цінність.



PROACTIVE MARKETING TECHNOLOGIES OF DESIGN MANAGEMENT

Boiko Marharyta, Okhrimenko Alla,
Romanchuk Liudmyla, Salimon Olha
State University of Trade and Economics

The article examines the theoretical and practical foundations of the formation and application of proactive marketing technologies in the design management system under conditions of digital business transformation. The necessity of shifting from reactive to proactive management approaches is substantiated. These approaches are based on the early identification and forecasting of customer needs through the use of digital analytics, artificial intelligence technologies, design thinking, and customer experience management. The purpose of the study is to provide a theoretical substantiation of the conceptual foundations for the formation and application of proactive marketing technologies in design management and to develop practical tools for their implementation. The methodological framework of the research includes systems analysis, structural and logical analysis, comparative analysis, content analysis, scientific generalization, graphical modeling, and expert evaluation. The empirical basis of the study is formed by the practices of leading international companies, including Netflix, Spotify, Amazon, Airbnb, Nike, and IKEA. The study conceptualizes proactive marketing technologies in design management as an integrated system of digital, analytical, marketing, and design-oriented tools. A conceptual model of their formation, a strategic matrix for their application, and a cyclical model of their integration into the process of creating design value are developed. A comparative assessment of the level of integration of proactive marketing technologies into the design management systems of international companies is conducted, and the key factors determining their effectiveness are identified. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed methodological approach to assess the maturity of proactive marketing technologies, support the selection of digital transformation strategies in design management, and facilitate managerial decision-making regarding personalization and customer value creation.

Keywords: design management, proactive marketing technologies, digital marketing, digital transformation, artificial intelligence, marketing analytics, design thinking, customer experience management, customer value.

Постановка проблеми. Зростання ролі креативних індустрій у структурі сучасної економіки засвідчує їх перетворення на вагомий чинник інноваційного розвитку, цифрової трансформації та міжнародної конкурентоспроможності. За даними United Nations Conference on Trade and Development, у 2022 р. світовий експорт креативних послуг досяг 1,4 трлн дол. США, а експорт креативних товарів становив 713 млрд дол. США, що підтверджує динамічне зростання креативної економіки та її вплив на формування нових моделей створення цінності [1].

У цих умовах дизайн перестає виконувати виключно естетичну функцію й перетворюється на стратегічний ресурс створення споживчої цінності, розвитку брендів, генерації інновацій та забезпечення довгострокових конкурентних переваг підприємств. Відповідно, дизайн-менеджмент інтегрується у систему стратегічного управління підприємством, забезпечуючи узгодженість процесів розроблення інноваційних продуктів, управління брендом, формування споживчого досвіду та розвитку довгострокових взаємовідносин зі споживачами. У цьому контексті варто зазначити, що цифровізація бізнес-процесів, поширення технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних, машинного навчання, генеративного

дизайну, віртуальної та доповненої реальності істотно трансформували не лише процеси створення дизайнерських рішень, а й підходи до їх маркетингового супроводу, просування та комерціалізації. Використання цифрових платформ і хмарних сервісів відкриває нові можливості для дослідження поведінки споживачів, тестування дизайнерських концепцій, прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і формування ефективних маркетингових комунікацій [2–4].

У цифровому середовищі взаємодія дизайн-менеджменту з маркетинговими технологіями реалізується через системне використання цифрової аналітики, дизайн-мислення (*Design Thinking*), управління споживчим досвідом (*UX Management*), управління взаємовідносинами зі споживачами (*CRM*), соціальної та прогнозної аналітики, технологій штучного інтелекту. Їх поєднання розширює можливості створення інноваційних дизайнерських продуктів і послуг, адаптованих до динамічних змін ринкового середовища та потреб споживачів [5–6].

За таких умов особливого значення набувають проактивні маркетингові технології дизайн-менеджменту, орієнтовані не лише на реагування на вже сформований попит, а й на прогнозування змін ринкового середовища, виявлення латент-

них потреб споживачів, персоналізацію дизайнерських рішень і формування нових ринкових можливостей. На відміну від традиційних маркетингових підходів, проактивні маркетингові технології поєднують інструменти цифрової аналітики, штучного інтелекту, маркетингового прогнозування, дизайн-мислення та спільного створення цінності, забезпечуючи інформаційно-аналітичну підтримку стратегічних управлінських рішень в умовах високої невизначеності [3, 8]. Тобто, незважаючи на активний розвиток цифрових маркетингових технологій і сучасних концепцій дизайн-менеджменту, у науковій літературі недостатньо розробленими залишаються питання концептуалізації проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту, визначення їх структурних компонентів, принципів, інструментів та механізмів інтеграції у систему стратегічного управління бізнесом. Це зумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування концептуальних засад їх застосування як інструменту створення споживчої цінності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку суб'єктів дизайнерського бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади дизайн-менеджменту сформувалися на перетині менеджменту, маркетингу, інновацій та дизайну. У сучасних дослідженнях дизайн-менеджмент розглядається як інструмент стратегічного управління, що забезпечує інтеграцію дизайну у процеси створення продуктів, послуг, брендів, бізнес-моделей і споживчої цінності. Значний внесок у розвиток теорії дизайн-менеджменту зробили В. Borja de Mozota та Р. Соорер, які обґрунтували роль дизайну як чинника підвищення конкурентоспроможності, активізації інноваційної діяльності та створення цінності для стейкхолдерів [9–10].

У вітчизняному науковому дискурсі проблематика дизайн-менеджменту представлена у працях Н. Попадинець, Ю. Журавель [11], Л. Бовш, А. Расулової, Р. Расулова [12] та інших учених. У дослідженнях наковців дизайн-менеджмент розглядається як методологія пошуку та впровадження інновацій, інструмент підвищення конкурентоспроможності, складова цифровізації економічної діяльності та концепція стратегічного розвитку бізнесу. Зокрема, Л. Бовш, А. Расулова та Р. Расулов визначають дизайн-менеджмент як теоретико-аналітичний підхід, що інтегрує управління бізнесом і дизайн у процесах розроблення продуктів, послуг, бізнес-процесів і брендів [12]. Запропоновані підходи істотно поглиблюють розуміння дизайн-менеджменту як складової стратегічного управління, проте недостатньо розкриває можливості використання проактивних маркетингових технологій, цифрової аналітики, прогнозування та інструментів штучного інте-

лекту для випереджального формування споживчої цінності.

Аналіз наукової літератури засвідчує, що, попри активне використання поняття «дизайн-менеджмент» у працях зарубіжних і вітчизняних учених, його зміст залишається дискусійним. У сучасних дослідженнях дизайн-менеджмент трактується як процес управління дизайн-діяльністю, інструмент стратегічного розвитку організації, механізм інтеграції дизайну в бізнес-процеси або засіб створення споживчої цінності. Водночас відсутність єдиного концептуального підходу до визначення його сутності ускладнює формування цілісної методології розвитку дизайн-менеджменту в умовах цифрової економіки.

Подальший розвиток концепції дизайн-менеджменту нерозривно пов'язаний із процесами цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, К. Straker та С. Wrigley обґрунтовують необхідність інтеграції дизайн-мислення, цифрових технологій і бізнес-стратегій для забезпечення інноваційного розвитку організацій та формування клієнтоорієнтованих рішень [13]. Водночас V. Kumar, Р. Kotler та А. Kumar доводять, що цифрові технології змінюють не лише бізнес-моделі, а й підходи до прийняття управлінських рішень, управління взаємовідносинами зі споживачами та формування організаційних компетентностей [14].

Поряд із цим у сучасному науковому дискурсі активно розвиваються дослідження цифрових інновацій, цифрових платформ, дизайн-мислення, управління споживчим досвідом, цифрового маркетингу та проактивного управління. Зокрема, А. Gawer розглядає цифрові платформи як основу формування цифрових екосистем і координації взаємодії між їх учасниками [4], тоді як S. Nambisan і G. George трактують цифрові інновації як результат інтеграції цифрових технологій, платформ, організаційних структур і мережевої взаємодії [3]. С. Wrigley, Е. Nussem та К. Straker обґрунтовують дизайн-мислення як людиноцентричний підхід до створення інноваційних рішень [13], а L. Luther, V. Tiberius та А. Brem акцентують увагу на значенні управління споживчим досвідом для персоналізації цифрових сервісів і підвищення клієнтоорієнтованості організацій [7]. Концепція динамічних здібностей D. Teece [8] доповнює зазначені підходи, обґрунтовуючи необхідність випереджального виявлення ринкових можливостей, прогнозування змін зовнішнього середовища та адаптації ресурсів організації до нових умов функціонування (табл. 1).

Систематизація наукових підходів, наведена в табл. 1, свідчить, що сучасні дослідження формують вагоме теоретико-методологічне підґрунтя розвитку дизайн-менеджменту в умовах цифрової трансформації. Водночас наявні наукові підходи

Таблиця 1

**Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження
проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту**

Тематичний напрям	Науковці	Основні наукові концепти
Цифровий дизайн-менеджмент	K. Straker, C. Wrigley	Цифровізація дизайн-процесів; інтеграція цифрових технологій у дизайн-менеджмент; використання цифрових каналів взаємодії зі споживачами
Цифрові маркетингові технології	V. Kumar, P. Kotler, A. Kumar	Маркетинг на основі даних; управління взаємовідносинами зі споживачами; персоналізація; омніканальні комунікації; автоматизація маркетингу; цифрова взаємодія зі споживачами
Дизайн-мислення	C. Wrigley, E. Nusem, K. Straker	Дизайн-мислення як інструмент розроблення інновацій; людиноцентричний підхід; створення цінності на основі інноваційних рішень
Управління споживчим досвідом	L. Luther, V. Tiberius, A. Brem	Управління споживчим досвідом; персоналізація цифрових сервісів; клієнтоорієнтованість; формування позитивного досвіду взаємодії з продуктом або послугою
Цифрові інновації та дизайн	S. Nambisan, G. George, A. Gawer	Цифрові інновації; цифрові платформи й екосистеми; мережева взаємодія; співстворення цінності; цифрова трансформація
Проактивне управління	D. Teece	Динамічні здібності організації; випереджальне управління; прогнозування змін зовнішнього середовища; виявлення та формування майбутніх ринкових можливостей

Джерело: складено на основі [3–8; 13–14]

переважно зосереджуються на окремих аспектах цифровізації дизайн-процесів, цифрового маркетингу, дизайн-мислення, управління споживчим досвідом, цифрових інновацій і динамічних здібностей організацій. Концептуалізація проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту потребує узагальнення наукових підходів до цифрового маркетингу, маркетингової аналітики та проактивної взаємодії зі споживачами.

Сучасні маркетингові технології охоплюють маркетинг на основі даних, системи управління взаємовідносинами зі споживачами (CRM), омніканальні комунікації, соціальну та прогнозу аналітику, прогнозування попиту, персоналізацію пропозицій, автоматизацію маркетингових процесів і технології штучного інтелекту. Використання зазначених інструментів дає змогу не лише аналізувати сформовані моделі споживчої поведінки, а й прогнозувати майбутні очікування, виявляти латентні потреби, тестувати дизайнерські концепції та формувати персоналізовані ціннісні пропозиції.

Отже, цифрові маркетингові технології становлять інструментальне ядро проактивного дизайн-менеджменту, забезпечуючи інтеграцію даних про споживачів, цифрової аналітики, дизайнерських рішень, каналів взаємодії та стратегічних управлінських процесів у єдину систему створення споживчої цінності.

Важливе теоретичне значення для обґрунтування проактивної спрямованості дизайн-менеджменту мають дослідження проактивного управління та динамічних здібностей організацій. D. Teece доводить, що довгострокова конкурентоспроможність організацій залежить від їх здатності своєчасно виявляти нові ринкові мож-

ливості, прогнозувати зміни зовнішнього середовища та адаптувати ресурси до нових умов функціонування [8]. У системі дизайн-менеджменту ця концепція набуває особливої актуальності, оскільки дає змогу розглядати маркетингові технології не лише як засіб просування вже створених продуктів, а й як інструмент випереджального формування дизайнерських рішень відповідно до майбутніх потреб споживачів і прогнозованих трансформацій ринкового середовища.

Теоретичне узагальнення наведених наукових підходів дає підстави визначити проактивні маркетингові технології дизайн-менеджменту як інтегровану систему взаємопов'язаних цифрових, аналітичних, маркетингових і дизайн-орієнтованих інструментів, що поєднує цифрову аналітику, маркетингове прогнозування, дизайн-мислення, управління споживчим досвідом, технології штучного інтелекту та механізми спільного створення цінності, забезпечуючи випереджальне виявлення й прогнозування споживчих потреб, формування інноваційної цінності, персоналізацію дизайнерських рішень та стратегічне управління процесами створення й розвитку дизайн-продукту протягом усього його життєвого циклу (рис. 1).

Таким чином, проведений аналіз засвідчив, що сучасний науковий дискурс охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із цифровою трансформацією, цифровим маркетингом, дизайн-мисленням, управлінням споживчим досвідом, цифровими інноваціями та динамічними здібностями організацій. При цьому констатуємо, що наявні дослідження характеризуються фрагментарністю та не формують цілісного уявлення про сутність, структуру й механізми застосування проактивних маркетингових технологій у системі

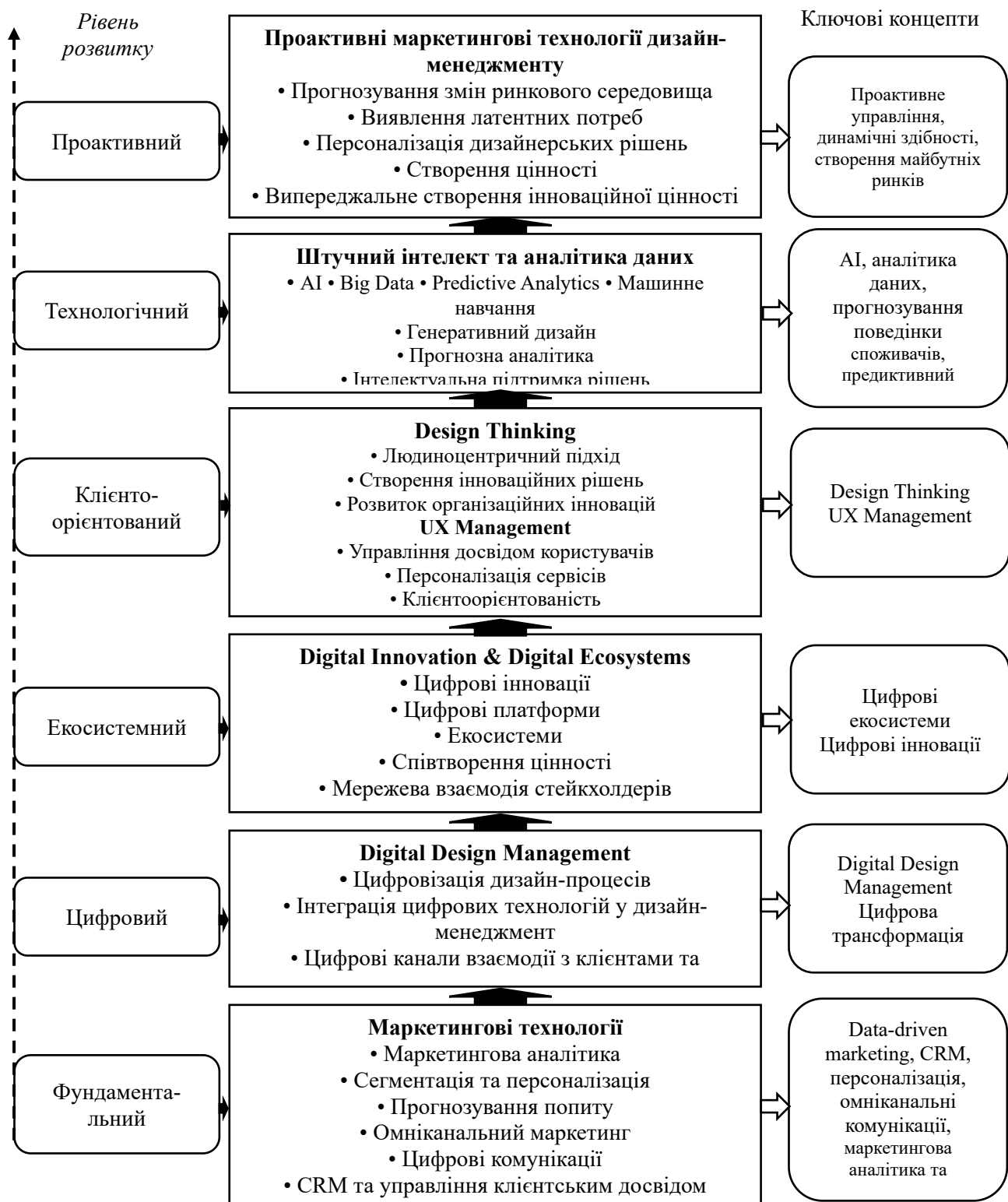


Рис. 1. Концептуальна модель формування проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту

Джерело: складено на основі [3–8, 12–13]

дизайн-менеджменту. Це зумовлює необхідність їх концептуалізації та розроблення інтегрованого теоретико-методичного підходу до формування і застосування в діяльності суб'єктів дизайнерського бізнесу

Постановка завдання. Відсутність у науковій літературі цілісного концептуального підходу до формування та застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту зумовлює необхідність їх теоретичного обґрунтування з урахуванням цифрової трансформації бізнесу. Метою статті є теоретичне обґрунтування концептуальних засад формування та застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту й розроблення інструментарію їх практичної реалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту, визначити їх структурні компоненти, принципи та механізми інтеграції у систему дизайн-менеджменту;
- розробити концептуальну модель формування проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту;
- сформувати матрицю проактивних маркетингових стратегій і методичний підхід до їх практичного застосування;
- узагальнити світовий досвід та здійснити емпіричну верифікацію практик застосування проактивних маркетингових технологій провідними міжнародними компаніями.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливим етапом дослідження є аналіз практик провідних міжнародних компаній, які демонструють високий рівень інтеграції цифрових маркетингових технологій, дизайн-мислення, штучного інтелекту, цифрової аналітики та управління споживчим досвідом у процеси створення, розвитку й комерціалізації інноваційних продуктів і послуг. Узагальнення їхнього досвіду спрямоване на виявлення механізмів інтеграції та практичного застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту.

Для емпіричного аналізу обрано міжнародні компанії, які системно використовують цифрові платформи, технології штучного інтелекту, маркетингову аналітику, персоналізацію та дизайн-орієнтовані підходи до створення споживчої цінності. Основними критеріями формування вибірки визначено високий рівень цифрової зрілості, глобальний масштаб діяльності, значну клієнтську базу, системне застосування інструментів прогнозувальної аналітики, персоналізації та управління споживчим досвідом, що забезпечують реалізацію проактивного підходу в системі дизайн-менеджменту (рис. 2). Порівняльне позиціонування досліджуваних компаній за масштабами діяльності та охопленням аудиторії наведено на рис. 3.

Аналітичне узагальнення характеристик образних компаній засвідчує, що вони функціонують у висококонкурентному цифровому середовищі, де формування конкурентних переваг значною мірою ґрунтується на використанні даних, цифрових платформ, персоналізації взаємодії зі споживачами та оперативній адаптації дизайнерських рішень до динамічних змін ринку. Практики цих компаній становлять релевантну емпіричну основу для виявлення особливостей інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту.

Під час систематизації корпоративних практик увагу зосереджено на технологіях та інструментах, які безпосередньо впливають на процеси створення, тестування, персоналізації та комерціалізації дизайнерських рішень. До них віднесено персоналізацію цифрових інтерфейсів, управління споживчим досвідом, А/В-тестування, прогнозування поведінки споживачів, цифрове прототипування, масову кастомізацію та використання технологій доповненої реальності (табл. 2).

Результати порівняльного аналізу дали змогу перейти від описової характеристики окремих корпоративних кейсів до формалізованого оцінювання рівня інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту. З цією метою проведено контент-аналіз відкритих корпоративних джерел (річних звітів, технологічних блогів, описів цифрових платформ, офіційних вебсайтів компаній та публікацій). Оцінювання здійснено за сукупністю уніфікованих критеріїв, що характеризують використання цифрової аналітики, технологій штучного інтелекту, персоналізації, прогнозування поведінки споживачів, управління споживчим досвідом і цифрового тестування дизайнерських рішень.

Рівень інтеграції складових запропонованої концептуальної моделі оцінено за авторською п'ятибальною порядковою шкалою, побудованою за принципом шкали Лайкерта, де 1 бал відповідає мінімальному, 5 балів – найвищому рівню інтеграції відповідної складової у систему дизайн-менеджменту компанії. Оцінювання здійснювали на основі комплексного контент-аналізу відкритих корпоративних джерел з урахуванням системності використання відповідних технологій у бізнес-процесах, рівня їх інтеграції у дизайн-менеджмент та управління споживчим досвідом, стратегічного впливу на створення споживчої цінності, персоналізацію пропозицій і прийняття управлінських рішень. Бальну оцінку кожної складової визначали шляхом зіставлення інформації, одержаної з відкритих джерел, із характеристиками п'ятибальної шкали. Присвоєний бал відображає узагальнений рівень інтеграції відповідної складової у систему дизайн-менеджменту окремої компанії. Використання уніфікованої шкали забезпечило зіставність результатів та дало

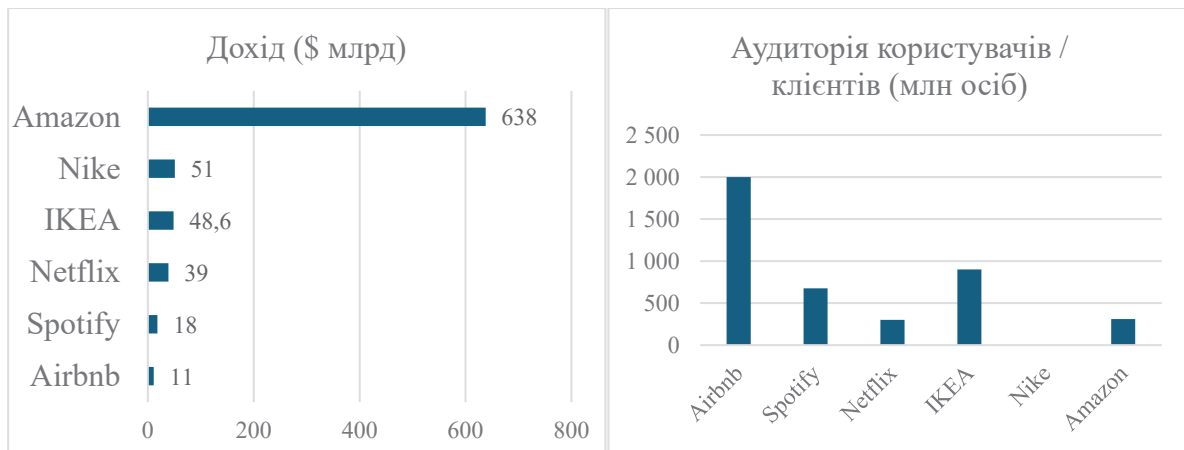


Рис. 2. Показники відбору міжнародних компаній для емпіричного дослідження проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту

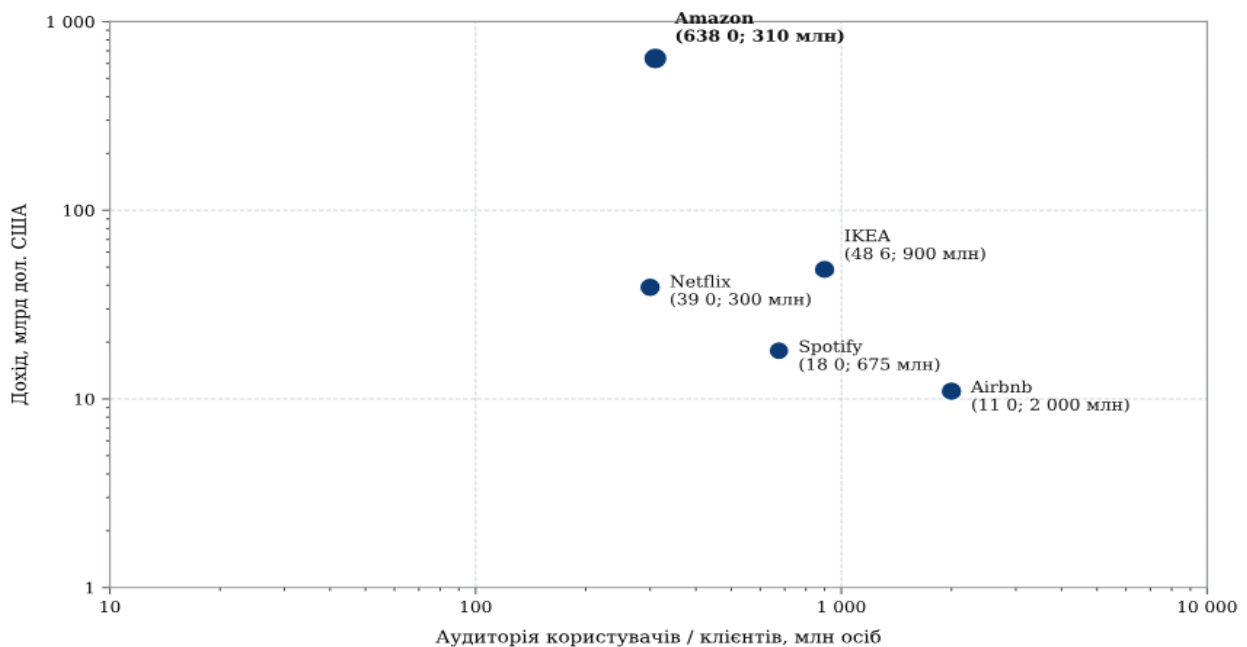


Рис. 3. Позиціонування міжнародних компаній за масштабами діяльності та охопленням аудиторії

Примітка. Діаграму побудовано авторами на основі відкритих корпоративних звітів компаній за 2024 р. Для відображення показників за віссю абсцис використано логарифмічну шкалу, що забезпечує зіставність компаній із суттєво різними масштабами аудиторії користувачів або клієнтів. До аналізу включено компанії, щодо яких у відкритих джерелах наявні зіставні показники доходу та чисельності аудиторії. Компанію Nike не відображено на діаграмі через відсутність у відкритих джерелах зіставних даних щодо кількості її користувачів або клієнтів.

Джерело: складено на основі [15–20]

змогу здійснити порівняльне оцінювання досліджуваних компаній (табл. 3, рис. 4).

Індекс інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту компанії розраховано за формулою:

$$I_i = \frac{\sum_{j=1}^m x_{ij}}{5m} \cdot 100\%$$

де I_i – індекс інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту i -ї компанії;

x_{ij} – оцінка j -ї складової концептуальної моделі для i -ї компанії, визначена за п'ятибальною шкалою;

m – кількість оцінюваних складових концептуальної моделі.

Таблиця 2

**Напрями застосування проактивних маркетингових технологій
у системі дизайн-менеджменту провідних міжнародних компаній**

Компанія	Маркетингові технології	Напрями застосування у дизайн-менеджменті
Netflix	Штучний інтелект, великі дані, технології персоналізації	Персоналізація дизайну інтерфейсу, рекомендацій і візуальних обкладинок контенту відповідно до моделей поведінки та уподобань користувачів
Spotify	Машинне навчання, рекомендаційні системи	Формування персоналізованого споживчого досвіду, створення індивідуальних плейлистів, зокрема <i>Discover Weekly</i> , та адаптація інтерфейсу до музичних уподобань користувачів
Amazon	CRM-системи, великі дані, прогнозна аналітика	Проектування інтерфейсу й персоналізованих рекомендацій товарів на основі аналізу та прогнозування поведінки споживачів
Airbnb	UX-аналітика, А/В-тестування, штучний інтелект	Тестування елементів дизайну цифрової платформи, персоналізація інтерфейсу та оптимізація споживчого шляху в процесі пошуку і бронювання
Nike	CRM-системи, масова кастомізація, цифровий маркетинг	Залучення споживачів до персоналізації дизайну продукції за допомогою платформи Nike By You відповідно до їхніх індивідуальних уподобань
IKEA	Доповнена реальність, штучний інтелект, мобільний маркетинг	Віртуальне тестування дизайнерських і просторових рішень до здійснення покупки за допомогою цифрових інструментів доповненої реальності

Джерело: складено на основі [15–20]

Таблиця 3

**Аналітичне оцінювання рівня інтеграції проактивних маркетингових технологій
у систему дизайн-менеджменту компаній**

Компоненти проактивних маркетингових технологій	Netflix	Spotify	Amazon	Airbnb	Nike	IKEA
Маркетингова аналітика на основі даних	5	5	5	4	4	4
Прогнозна аналітика та прогнозування попиту	5	4	5	4	4	3
Інтеграція штучного інтелекту	5	5	5	4	4	4
Персоналізація дизайнерських рішень	5	5	5	4	5	4
Управління споживчим досвідом	5	5	4	5	4	4
Застосування дизайн-мислення	4	4	4	5	5	5
Співстворення цінності та кастомізація	2	3	3	4	5	4
Інтеграція цифрових платформ і каналів взаємодії	3	4	5	4	5	4
Індекс інтеграції, %	85	88	90	85	90	80

Примітка. Оцінювання здійснено за авторською п'ятибальною шкалою, де: **5 балів** – складова системно інтегрована у ключові процеси дизайн-менеджменту та має стратегічний вплив на створення споживчої цінності; **4 бали** – активно використовується у більшості процесів; **3 бали** – застосовується вибірково або в окремих функціональних напрямках; **2 бали** – використовується епізодично; **1 бал** – застосування складової не ідентифіковано або її вплив є мінімальним.

Джерело: складено на основі [3–8, 12, 15–19]

Результати аналітичного оцінювання засвідчили, що відмінності між досліджуваними компаніями визначаються не стільки використанням цифрових і маркетингових технологій, скільки рівнем їх інтеграції у систему дизайн-менеджменту. Найвищі значення інтегрального індексу отримали Amazon і Nike (90,0 % максимально можливого рівня), що свідчить про системне поєднання цифрової аналітики, технологій штучного інтелекту, персоналізації, прогнозування та управління споживчим досвідом у процесах створення цінності. Високий рівень інтеграції також характерний для Spotify (88,0 %), де ключовими чинниками є реко-

мендаційні алгоритми, технології штучного інтелекту та персоналізація користувацького досвіду. Netflix і Airbnb продемонстрували однаковий рівень інтеграції (85,0 %), однак реалізують різні моделі проактивного дизайн-менеджменту: перша компанія орієнтується переважно на аналітичну персоналізацію контенту, тоді як друга на розвиток споживчого досвіду, цифрової взаємодії та безперервне тестування дизайнерських рішень. Найнижчий інтегральний показник зафіксовано для ІКЕА (80,0 %), що зумовлено меншою інтенсивністю використання прогносної аналітики порівняно з цифровими платформними компаніями.

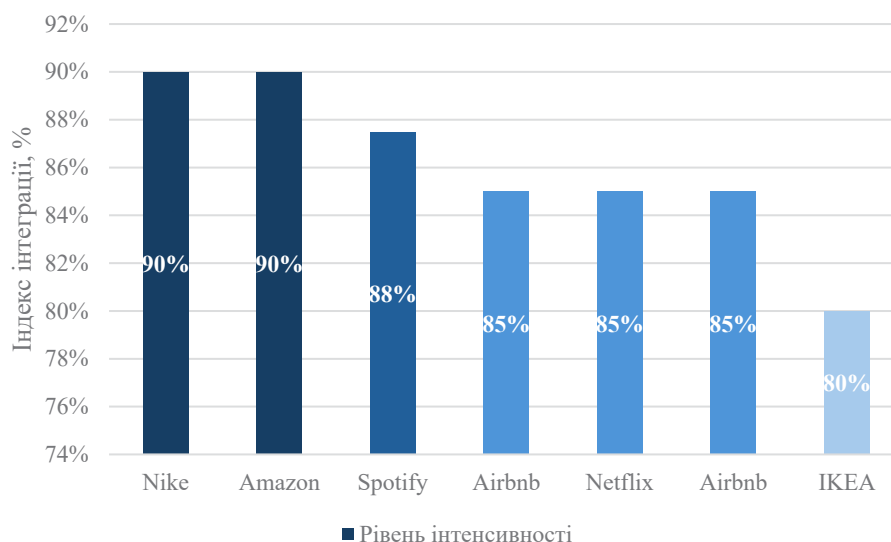


Рис. 4. Порівняльний рівень інтеграції проактивних маркетингових технологій у систему дизайн-менеджменту міжнародних компаній

Джерело: складено на основі [15–20]

Узагальнення результатів емпіричного дослідження дало змогу довести, що ядро проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту формують взаємопов'язані цифрові інструменти, які забезпечують повний цикл створення споживчої цінності – від накопичення та аналізу даних про споживачів до прогнозування їхніх потреб, розроблення, тестування, персоналізації й комерціалізації дизайнерських рішень із подальшим їх удосконаленням на основі зворотного зв'язку. Саме інтеграція маркетингової аналітики, прогнозованої аналітики, технологій штучного інтелекту, персоналізації та управління споживчим досвідом визначає проактивний характер сучасного дизайн-менеджменту.

Водночас результати дослідження підтвердили, що склад і рівень використання окремих цифрових технологій залежать від специфіки бізнес-моделі компанії. Зокрема, технології доповненої реальності найбільш ефективно застосовуються у сферах, пов'язаних із візуалізацією та цифровим прототипуванням фізичних продуктів (IKEA, Nike), тоді як для цифрових платформ потокового відео й музичних сервісів визначальне значення мають рекомендаційні системи, прогнозна аналітика та персоналізація цифрового контенту. Аналогічно функціональне призначення CRM-систем варіюється залежно від характеру взаємодії зі споживачами, що зумовлює відмінності у рівні їх інтеграції в систему дизайн-менеджменту.

Отримані результати стали теоретико-емпіричною основою для розроблення матриці стратегій застосування проактивних маркетингових технологій у дизайн-менеджменті, побудованої за двома параметрами: рівнем інтеграції проактивних маркетингових технологій у процеси

створення дизайнерської цінності та ступенем їх впливу на прийняття стратегічних управлінських рішень (рис. 5).

На відміну від класичних стратегічних матриць, орієнтованих переважно на оцінювання ринкових позицій підприємства або структури його бізнес-портфеля, запропонований інструмент дає змогу визначити рівень зрілості проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту та обґрунтувати пріоритетні напрями їх подальшого розвитку. Поєднання двох параметрів: рівня інтеграції проактивних маркетингових технологій у процеси створення дизайнерської цінності та ступеня їх впливу на прийняття стратегічних управлінських рішень стало основою для виокремлення чотирьох типів стратегій.

Стратегія проактивного лідерства характеризується високим рівнем інтеграції цифрових маркетингових технологій і значним їх впливом на створення дизайнерської та споживчої цінності. Вона передбачає системне використання технологій штучного інтелекту, прогнозованої аналітики, персоналізації, управління споживчим досвідом і цифрових платформ, що забезпечує випереджальне виявлення ринкових можливостей, формування нових потреб і створення стійких конкурентних переваг.

Стратегія цифрової адаптації передбачає активне впровадження цифрових маркетингових технологій за умов їх недостатньої інтеграції у процеси дизайн-менеджменту та обмеженого впливу на стратегічні рішення. Її реалізація зосереджується на вдосконаленні окремих цифрових інструментів, автоматизації маркетингових процесів, розвитку аналітичних компетентностей і поступовому переході від реактивного до проактивного управління.

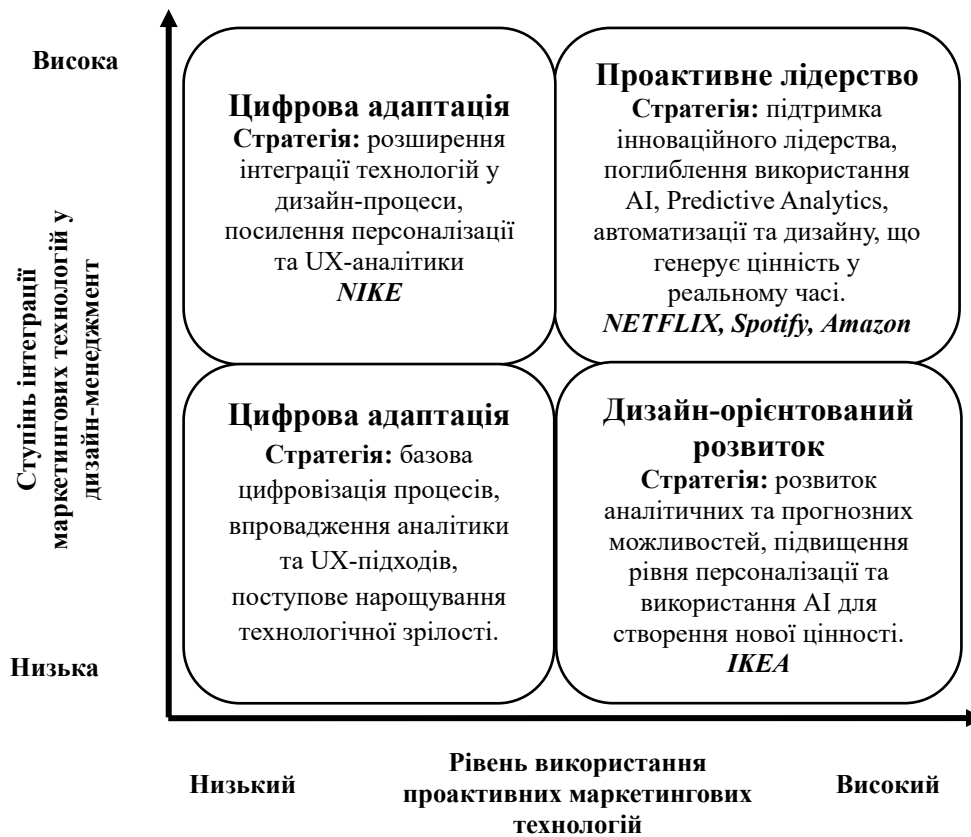


Рис. 5. Матриця стратегій застосування проактивних маркетингових технологій у дизайн-менеджменті

Джерело: авторська розробка

Стратегія дизайн-орієнтованого розвитку ґрунтується на широкому використанні дизайн-мислення, управління споживчим досвідом і людиноцентричного підходу, однак характеризується недостатнім рівнем застосування цифрової аналітики, прогнозування та інструментів штучного інтелекту. За цієї стратегії конкурентні переваги формуються переважно завдяки якості дизайнерських рішень, глибокому розумінню потреб користувачів і здатності створювати релевантний споживчий досвід.

Реактивна стратегія характеризується низьким рівнем інтеграції проактивних маркетингових технологій та обмеженим їх впливом на процеси створення дизайнерської й споживчої цінності. Управлінські рішення в межах цієї стратегії здебільшого спрямовані на реагування на вже сформований попит і поточні зміни ринкового середовища, а не на прогнозування майбутніх потреб, формування нових ринкових можливостей і випереджальну адаптацію дизайнерських рішень.

Проведена стратегічна класифікація засвідчує, що результативність дизайн-менеджменту визначається не стільки наявністю окремих цифрових інструментів, скільки рівнем їх системної інтеграції, взаємоузгодженості та впливу на процеси

створення споживчої цінності й прийняття стратегічних управлінських рішень. Запропонована матриця може використовуватися як аналітичний інструмент діагностики зрілості проактивних маркетингових технологій, визначення стратегічної позиції підприємства, обґрунтування пріоритетів подальшого розвитку та підтримки управлінських рішень щодо цифрової трансформації дизайн-менеджменту. Логічним продовженням цього підходу є обґрунтування циклічного процесу застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту (рис. 6).

Запропонована циклічна модель спрямована на випереджальне виявлення та прогнозування потреб споживачів, своєчасну ідентифікацію змін ринкового середовища й обґрунтування дизайнерських рішень на основі цифрових даних. Циклічність її етапів забезпечує безперервне вдосконалення дизайнерських рішень шляхом моніторингу результатів їх реалізації, аналізу поведінки споживачів, оцінювання користувацького досвіду та використання механізмів зворотного зв'язку. Отримана інформація слугує основою для коригування маркетингових і дизайнерських рішень, повторного прогнозування потреб споживачів і започаткування нового циклу створення споживчої цінності.

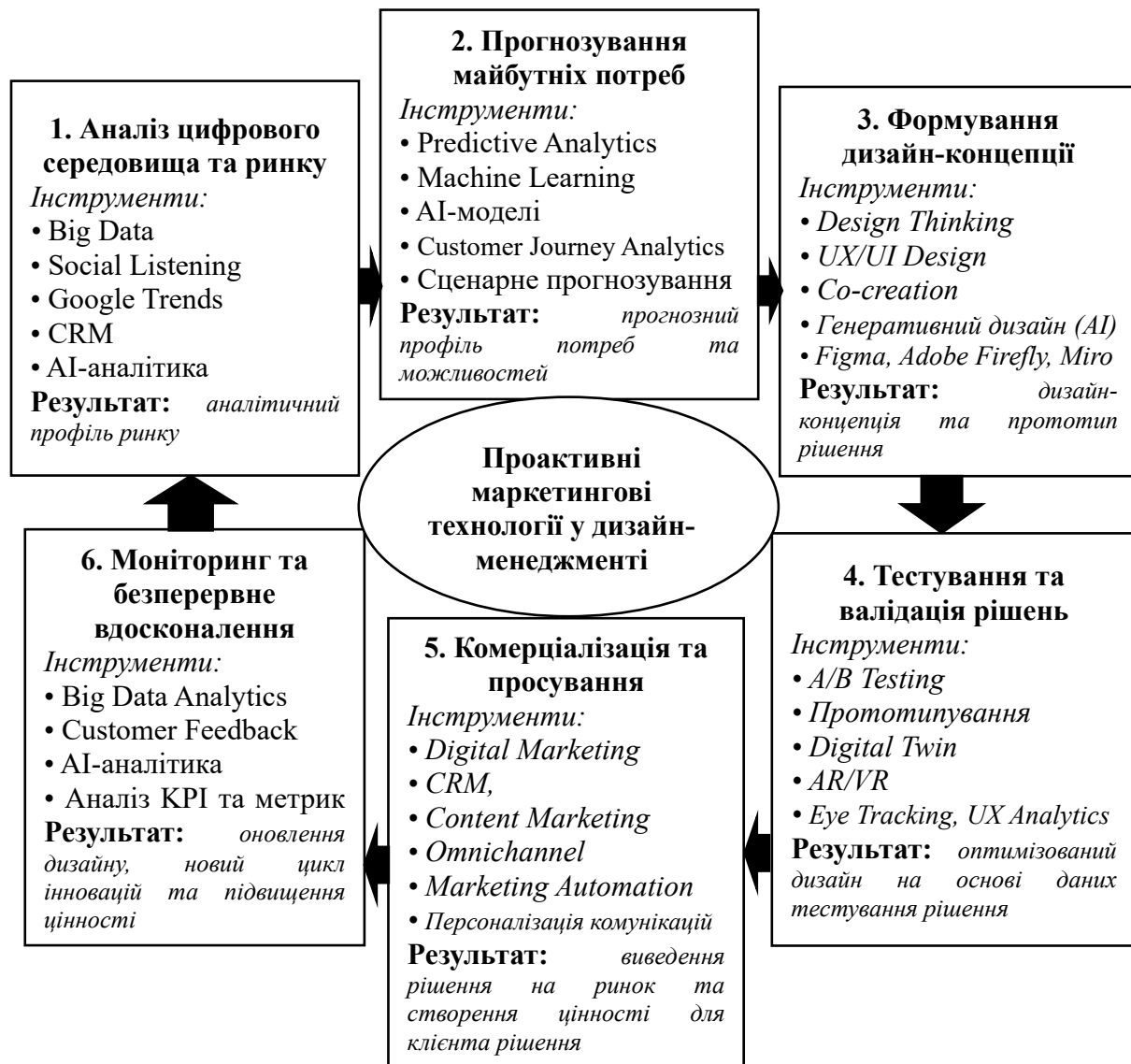


Рис. 6. Циклічна модель застосування проактивних маркетингових технологій у системі дизайн-менеджменту

Висновки з проведеного дослідження. Посилення конкуренції за увагу та лояльність споживачів у цифровій економіці зумовлює трансформацію управлінської логіки дизайн-менеджменту – від реактивного реагування на вже сформований попит до випереджального виявлення, прогнозування та цілеспрямованого формування майбутніх споживчих потреб. За таких умов проактивні маркетингові технології виходять за межі традиційної функції просування дизайнерських продуктів і послуг та набувають статусу системоутворювальної складової управління процесами створення споживчої цінності, персоналізації дизайнерських рішень і забезпечення стійких конкурентних переваг суб'єктів дизайнерського бізнесу.

Теоретичне узагальнення результатів дослідження дало змогу концептуалізувати проактивні маркетингові технології дизайн-менеджменту як

інтегровану систему взаємопов'язаних цифрових, аналітичних, маркетингових і дизайн-орієнтованих інструментів, що ґрунтується на засадах цифрового маркетингу, дизайн-мислення, управління споживчим досвідом, штучного інтелекту, аналітики великих даних, прогнозного моделювання та співстворення цінності. Системна взаємодія зазначених складових формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для прийняття випереджальних управлінських рішень, підвищує адаптивність дизайн-менеджменту до змін ринкового середовища та забезпечує своєчасне коригування дизайнерських рішень відповідно до динаміки споживчої поведінки.

Аналітична апробація запропонованого підходу на матеріалах провідних міжнародних компаній дала змогу ідентифікувати функціональне ядро проактивних маркетингових технологій та

встановити, що результативність їх застосування визначається не кількістю впроваджених цифрових інструментів, а глибиною, системністю та узгодженістю їх інтеграції у процеси аналізу ринку, прогнозування споживчих потреб, формування і тестування дизайн-концепцій, комерціалізації та подальшого вдосконалення дизайнерських рішень. Результати оцінювання підтвердили провідну роль маркетингової і прогнозної аналітики, технологій штучного інтелекту, персоналізації та управління споживчим досвідом у формуванні проактивної моделі дизайн-менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретичних засад проактивних маркетингових технологій дизайн-менеджменту, розробленні матриці стратегій їх застосування та циклічної моделі інтеграції у процес створення дизайнерської і споживчої цінності. Запропонована матриця дає змогу оцінювати рівень зрілості проактивних маркетингових технологій, визначати стратегічну позицію підприємства та обґрунтовувати пріоритетні напрями подальшого розвитку системи дизайн-менеджменту. Циклічна модель відображає послідовність і взаємозумовленість етапів застосування проактивних маркетингових технологій – від аналізу цифрового

середовища та прогнозування потреб споживачів до формування, тестування, комерціалізації й безперервного вдосконалення дизайнерських рішень на основі зворотного зв'язку.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих інструментів для діагностування рівня зрілості маркетингово-технологічної складової дизайн-менеджменту, вибору відповідної стратегії її розвитку та підтримки управлінських рішень у сфері персоналізації, цифрової трансформації й формування інноваційних ціннісних пропозицій. Запропонований підхід може бути використаний підприємствами для визначення наявного рівня інтеграції цифрових і маркетингових технологій, виявлення проблемних зон та обґрунтування напрямів переходу до проактивної моделі дизайн-менеджменту.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з формуванням системи кількісних індикаторів результативності проактивних маркетингових технологій, удосконаленням методичного інструментарію оцінювання створеної споживчої цінності, розробленням моделей прогнозування ефективності дизайнерських рішень із використанням технологій штучного інтелекту в різних сегментах креативних індустрій.

Список використаних джерел:

1. Creative Economy Outlook 2024. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, 2024. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/4061670?ln=en&v=pdf>
2. Kane G.C., Karahanna E., Boudreau M.C., Xue L., Schecter A., Li, W., Salge C. Augmented reasoning, transformed inquiry: Integrating generative ai into information systems methodologies. *Transformed Inquiry: Integrating Generative AI into Information Systems Methodologies*, 2025. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5885884>
3. Nambisan S., George G. Digital Approaches to Societal Grand Challenges: Toward a Broader Research Agenda on Managing Global-Local Design Tensions. *Information Systems Research*. 2024. Vol. 35.4. P. 2059–2076. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152>
4. Gawer A. Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*. 2022. Vol. 24(1). P. 110–124. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
5. Straker K., Wrigley C. Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements. *Business Horizons*. 2016. Vol. 59. Iss. 3. P. 339–346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.010>
6. Luther L., Tiberius V., Brem A. User experience (UX) in business, management, and psychology: A bibliometric mapping of the current state of research. *Multimodal Technologies and Interaction*. 2020. Vol. 4(2). P. 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/mti4020018>
7. Teece D.J. The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: governance and growth with world disorder. *Journal of International Business Studies*. 2025. Vol. 56(1). P. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
8. de Mozota B. B., Collignon H., Valade-Amland S. Designence® 2.0: strategic design for a responsible future in action. *Design Management Review*. 2024. Vol. 35(1). P. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.1111/drev.12383>
9. Cooper R.G. The AI transformation of product innovation. *Industrial Marketing Management*. 2024. No. 119. P. 62–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.008>
10. Попадинець Н. М., Журавель Ю. В. Попадинець, Н., Журавель, Ю. Інвестиційно-інноваційний розвиток національної економіки на засадах діджиталізації та дизайн-менеджменту. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*. 2019. Вип. 3(81). С. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.24>
11. Bovsh J., Rasulova A., Rasulov P. Design management as a concept for effective business design. *Commodity science. Technologies. Engineering*. 2024. No. 51, 3 (Sep. 2024). P. 40–59. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)03](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)03)
12. Wrigley C., Nusem E., Straker K. Implementing Design Thinking: Understanding Organizational Conditions. *California Management Review*. 2020. Vol. 62(2). P. 125–143. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619897606>
13. Kumar V., Kotler P., Kumar A. Transformative marketing strategies in the era of new-age technologies: Principles, plan, purpose, and practice. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2026. Vol. 54(1). P. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01120-6>
14. Annual Meeting of Stockholders of Netflix, Inc. URL: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>

15. Amazon Annual Report. URL: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf
16. Spotify Technology S.A. Annual Report 2024. URL: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#annual>
17. Investors. Nike URL: <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/default.aspx?toggle=news>
18. Airbnb Inc. Annual Report 2024 (Form 10-K). URL: <https://investors.airbnb.com/financials/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=18184340>
19. Inter IKEA. Holding B.V. Annual Report FY24. URL: https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/igi/financial-reports/fy24-financial-reports/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy24.pdf?rev=2212fa15a98048f7b08b0c6a6be79421&sc_lang=en

References:

1. Creative Economy Outlook 2024. Geneva: United Nations Conference on Trade and Development, (2024). Available at: <https://digitallibrary.un.org/record/4061670?ln=en&v=pdf>
2. Kane, G. C., Karahanna, E., Boudreau, M. C., Xue, L., Schecter, A., Li, W., & Salge, C. (2025). Augmented reasoning, transformed inquiry: Integrating generative ai into information systems methodologies. *Transformed Inquiry: Integrating Generative AI into Information Systems Methodologies* (June 22, 2025). DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5885884>
3. Nambisan, S., & George, G. (2024). Digital approaches to societal grand challenges: Toward a broader research agenda on managing global-local design tensions. *Information Systems Research*, vol. 35(4), pp. 2059–2076. DOI: <https://doi.org/10.1287/isre.2023.0152>
4. Gawer, A. (2022). Digital platforms and ecosystems: remarks on the dominant organizational forms of the digital age. *Innovation*, vol. 24(1), pp. 110–124. DOI: <https://doi.org/10.1080/14479338.2021.1965888>
5. Straker, K., & Wrigley, C. (2016). Designing an emotional strategy: Strengthening digital channel engagements. *Business Horizons*, vol. 59(3), pp. 339–346. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.01.010>
6. Luther, L., Tiberius, V., & Brem, A. (2020). User experience (UX) in business, management, and psychology: A bibliometric mapping of the current state of research. *Multimodal Technologies and Interaction*, vol. 4(2), p. 18. DOI: <https://doi.org/10.3390/mti4020018>
7. Teece, D. J. (2025). The multinational enterprise, capabilities, and digitalization: governance and growth with world disorder. *Journal of International Business Studies*, vol. 56(1), pp. 7–22. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00767-7>
8. de Mozota, B. B., Collignon, H., & Valade-Amland, S. (2024). Designence® 2.0: strategic design for a responsible future in action. *Design Management Review*, vol. 35(1), pp. 46–56. DOI: <https://doi.org/10.1111/drev.12383>
9. Cooper, R. G. (2024). The AI transformation of product innovation. *Industrial Marketing Management*, no. 119, pp. 62–74. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.008>
10. Popadynets, N. M., & Zhuravel, Y. V. (2019). Investytsiino-innovatsiyni rozvytok natsionalnoi ekonomiky na zasakh didzhytalizatsii ta dyzain-menedzhmentu [Investment and innovative development of the national economy based on digitalization and design management]. *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 3 (81), pp. 132–135. DOI: <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.24>
11. Bovsh, J. L., Rasulova, A. & Rasulov, P. (2024). Design management as a concept for effective business design. *Commodity science. Technologies. Engineering*, no. 51, 3 pp. 40–59. DOI: [https://doi.org/10.31617/2.2024\(51\)03](https://doi.org/10.31617/2.2024(51)03)
12. Wrigley, C., Nussem, E., & Straker, K. (2020). Implementing Design Thinking: Understanding Organizational Conditions. *California Management Review*, vol. 62(2), pp. 125–143. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125619897606>
13. Kumar, V., Kotler, P., & Kumar, A. (2026). Transformative marketing strategies in the era of new-age technologies: Principles, plan, purpose, and practice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 54(1), pp. 1–27. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01120-6>
14. Annual Meeting of Stockholders of Netflix, Inc. (2025, June 5). Available at: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
15. Amazon Annual Report (2024). Available at: https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf
16. Spotify Technology S.A. (2025). Annual Report 2024. Available at: <https://investors.spotify.com/financials/default.aspx#annual>
17. Investors. Nike Available at: <https://investors.nike.com/investors/news-events-and-reports/default.aspx?toggle=news>
18. Airbnb Inc. (2025, February 13). Annual Report 2024 (Form 10-K). Available at: <https://investors.airbnb.com/financials/sec-filings/sec-filings-details/default.aspx?FilingId=18184340>
19. Inter IKEA. Holding B.V. Annual Report FY24. (2024). Available at: https://www.inter.ikea.com/-/media/interikea/igi/financial-reports/fy24-financial-reports/inter-ikea-holding-bv-annual-report-fy24.pdf?rev=2212fa15a98048f7b08b0c6a6be79421&sc_lang=en

E-mail: m.boyko@knute.edu.ua

Дата надходження статті: 04.07.2026

Дата прийняття статті до публікації: 08.08.2026

Дата публікації статті: 21.08.2026