



Отримано: 23 серпня 2026 р.

Прорецензовано: 27 серпня 2026 р.

Прийнято до друку: 01 вересня 2026 р.

Email: o.bilovodska@knu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-3707-0734>

Email: darya.legeza@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0000-0003-4545-0366>

Email: mykhailo.bilukha@tsatu.edu.ua

ORCID-ідентифікатор: <https://orcid.org/0009-0004-7847-692X>

DOI: [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42\(70\)-128-136](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-42(70)-128-136)

Біловодська О. А., Легеца Д. Г., Білуха М. А. Інноваційні маркетингові механізми формування резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка»*. Острог : Вид-во НаУОА, вересень 2026. № 42(70). С. 128–136.

УДК: 658.8:004.8:005.334

JEL-класифікація: M31; O33; L25

Біловодська Олена Анатоліївна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри маркетингу і бізнес-адміністрування

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Легеца Дар'я Георгіївна,

докторка економічних наук, професорка,

професорка кафедри маркетингу

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Білуха Михайло Анатолійович,

доктор філософії (PhD) з маркетингу,

старший викладач кафедри маркетингу

Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

У статті обґрунтовано концептуальні засади формування резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та розвитку штучного інтелекту. Уточнено сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі як інтегрованої динамічної здатності суб'єкта господарювання прогнозувати, запобігати та адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів, забезпечувати безперервність діяльності, відновлювати ефективність після кризових впливів і використовувати зміни як можливість для розвитку. Розмежовано внутрішню та зовнішню складові резильєнтності. Внутрішню резильєнтність пов'язано з ефективністю менеджменту, людським капіталом, цифровими компетентностями, цифровою зрілістю, організаційним навчанням, управлінням знаннями, ресурсним забезпеченням та якістю внутрішніх комунікацій; зовнішню – зі здатністю адаптуватися до змін ринкового, технологічного та цифрового середовища, зберігати конкурентні позиції та підтримувати стійкі відносини із зовнішніми стейхолдерами.

Обґрунтовано роль внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності, що поєднує розвиток персоналу, мотивацію, внутрішні комунікації, організаційну культуру, бренд роботодавця та цифрову взаємодію. Розвинуто положення щодо його цифрової трансформації через використання цифрових каналів, аналітичних інструментів, корпоративних платформ і технологій штучного інтелекту. Визначено двохсторонній вплив цифровізації та ШІ: розширення можливостей аналітики, прогнозування, персоналізації й автоматизації супроводжується ризиками інформаційного перевантаження, нерівномірності цифрових компетентностей, ненадійності якості даних, недовіри до технологій та порушення вимог захисту інформації.

Розроблено концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу. Запропоновано адаптований до цифрового середовища комплекс внутрішнього маркетингу «4Р» та систематизовано п'ять його взаємопов'язаних функцій: аналітичну, інтегруючу, інформаційно-комунікативну, стимулюючу та управлінську. Встановлено, що узгоджене поєднання людських, організаційних і технологічних ресурсів створює передумови для підвищення адаптивності, безперервності бізнес-процесів і стійкості взаємодії із зовнішнім середовищем.

Ключові слова: резильєнтність бізнесу, внутрішній маркетинг, стратегічний маркетинг, цифрові технології, автоматизація маркетингових процесів, інноваційний розвиток, управлінські рішення, антикризове управління, цифрове середовище.

**Olena Bilovodska,***ScD in Economics, Professor, Department of Marketing and Business Administration,
Taras Shevchenko National University of Kyiv***Darya Legeza,***ScD in Economics, Professor, Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia***Mykhailo Bilukha,***PhD in Marketing, Department of Marketing,
Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University, Zaporizhzhia*

INNOVATIVE MARKETING MECHANISMS FOR BUILDING BUSINESS RESILIENCE UNDER DIGITALIZATION AND THE DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

This study establishes the conceptual foundations of building business resilience amid accelerated digitalization and artificial intelligence (AI) advancements. The authors define business resilience in digitalized environments as an integrated dynamic capability of an enterprise to anticipate, mitigate, and adapt to operational disruptions, maintain business continuity, restore performance post-crisis, and transform systemic volatility into strategic opportunities. The research delineates resilience into internal and external operational dimensions. Internal resilience encompasses managerial effectiveness, human capital development, digital competencies, knowledge management, and robust internal communications, whereas external resilience centers on market adaptability, technological agility, and sustainable stakeholder relationships. Internal marketing serves as the primary integrating mechanism bridging these dimensions by harmonizing employee motivation, organizational culture, employer branding, and digital collaboration. Furthermore, the study examines the dual nature of AI and digitalization, balancing enhanced predictive analytics, customer personalization, and process automation against critical operational vulnerabilities, including cognitive overload, competency disparities, data governance failures, and cybersecurity risks. To address these systemic dynamics, the authors develop a conceptual model featuring an adapted internal marketing “4Ps” framework structured across five core functions: analytical, integrative, communicative, incentive, and managerial. Integrating human, organizational, and technological resources establishes the institutional capacity required to sustain business continuity, foster continuous organizational learning, and secure long-term competitive advantages within volatile digital markets.

Keywords: business resilience; internal marketing; strategic marketing; digital technologies; marketing process automation; innovative development; managerial decision-making; crisis management; digital environment.

Постановка проблеми. Воєнний стан, цифрова трансформація бізнесу в умовах глобалізації та про-
ривні інформаційні технології, такі як штучний інтелект і віртуальна реальність, змінили умови діяльності
бізнесу. Виживання українського бізнесу залежить не лише від обмежених ресурсів, ринкових позицій на
зовнішньому ринку, а, головне, здатності внутрішнього середовища до швидкого реагування на зміни.
Резильєнтність дедалі частіше розглядають як динамічну організаційну здатність, що виходить за межі
безперервності бізнесу й охоплює адаптацію, навчання та трансформацію [1; 2; 4]. Її внутрішню основу
становлять персонал, бізнес-культура, сучасні знання й внутрішні комунікації, які цифровізація робить
одночасно гнучкішими та вразливішими. За даними Інституту міжнародних комунікацій, ефективні
внутрішні комунікації пов'язані з майже на третину вищою залученістю персоналу [5]. Корпоративні
платформи спільної роботи пришвидшують обмін інформацією, водночас посилюють ризики дезінфор-
мації, перевантаження та втрати довіри.

Наукова проблема полягає в тому, що дослідження резильєнтності зосереджені переважно на
управлінні ризиками та безперервності процесів, тоді як внутрішній маркетинг як інструмент форму-
вання внутрішньої резильєнтності досі не інтегрований в операційні процеси і не формує передумови
цифрового маркетингу. Однією з причин є відсутність інструментарію для оцінювання стійкості внутріш-
ніх комунікацій, який міг би поєднувати технологічний і соціально-психологічний виміри. Практичне
завдання цього дослідження полягає в діагностиці «вузьких місць» комунікацій до кризи, а не після неї.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Зростання наукового інтересу до проблематики резиль-
єнтності бізнесу зумовило формування різних концептуальних підходів до розуміння її сутності, струк-
тури та механізмів забезпечення. Одним із найбільш комплексних сучасних досліджень є робота Р. Стін,
О. Я. Хауг, Р. Патріарка [1], в якій автори інтегрують концепції управління безперервністю бізнесу та
організаційної резильєнтності. Науковці підкреслюють, що традиційні системи управління ризиками вже
не забезпечують достатньої стійкості суб'єктів господарювання у VUCA-середовищі. Вони визначають
резильєнтність як інтегровану систему управлінських процесів, що дозволяє організації підтримувати
критично важливі функції під час криз та одночасно адаптувати бізнес-модель до нових умов господа-
рювання. Важливою особливістю даного підходу є акцент на переході від реактивного реагування до
проактивного управління стійкістю суб'єктів господарювання.



Суттєвий внесок у розвиток понятійного апарату зробили С. Е. Галайтсі, Є. Пінігіна, Дж. М. Кайслер, Дж. Пескаролі, Дж. М. Кінан, І. Лінков [2], які здійснили комплексний аналіз взаємозв'язку між поняттями управління безперервністю бізнесу, операційною та організаційною резильєнтністю. Автори доводять, що безперервність бізнесу є лише одним із функціональних інструментів забезпечення резильєнтності, тоді як сама резильєнтність охоплює значно ширший спектр організаційних можливостей, включаючи адаптацію, навчання, інноваційний розвиток та стратегічну трансформацію.

Значну увагу сучасні дослідники приділяють процесному підходу до розуміння резильєнтності. Так, Б. Ф. Теклеціон, Ж. Ф. да С. Гомеш, Б. Тефера [3] доводять, що успішні організації одночасно поєднують суперечливі управлінські процеси: стабільність і зміни, гнучкість і контроль, короткострокову ефективність і довгостроковий розвиток. Саме здатність ефективно управляти такими суперечностями формує основу сучасної організаційної резильєнтності.

Нові напрями розвитку концепції резильєнтності відображені у дослідженні М. Вебер, Б. Педель, П. Ретцель [4], присвяченому системам управлінського контролю. Автори розглядають резильєнтність як динамічну організаційну здатність, що формується завдяки розвитку когнітивних, поведінкових та управлінських компетентностей суб'єкта господарювання. Особлива увага приділяється ролі інформаційного забезпечення, стратегічного контролю, цифрових технологій та механізмів прийняття управлінських рішень у підвищенні стійкості бізнесу до кризових явищ.

Особливого значення набуває взаємозв'язок між резильєнтністю та сталим розвитком суб'єктів господарювання. У роботі [6] доведено, що організаційна резильєнтність виступає основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. Автори пропонують розглядати її не лише як внутрішню характеристику суб'єкта господарювання, а як властивість бізнес-екосистеми, яка формується завдяки взаємодії із партнерами, споживачами, державою та іншими стейкхолдерами. Такий підхід суттєво розширює традиційне розуміння резильєнтності, інтегруючи її із принципами ESG та сталого розвитку.

Важливим кроком у розширенні рівнів дослідження концепції управління резильєнтністю стало врахування національного та соціально-економічного контексту. Зокрема, Л. Богуш [7] розглядає резильєнтність як стратегічний пріоритет розвитку України, визначаючи резильєнтну соціально-економічну систему через її усвідомленість, різноманіття механізмів функціонування та здатність до саморегулювання. Авторка наголошує, що стійкість системи базується на вмінні протистояти кризам за допомогою адаптивності та актуалізації пріоритетів, не завдаючи при цьому шкоди базовим цінностям соціуму та його інституціям. У такому трактуванні резильєнтність виступає не просто засобом виживання, а інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки та якості життєдіяльності населення.

Розвиток наукової думки у напрямі синергетичного підходу представлений у праці А. Охріменко, М. Яремової, І. Сененко [8], де економічна стійкість окремих суб'єктів бізнесу (зокрема у сфері гостинності та дизайну) розглядається як фундаментальна детермінанта резильєнтності всієї національної економіки. Дослідники обґрунтовують багаторівневу природу стійкості, де суб'єкти господарювання виступають базовими елементами, що через фінансово-економічні, ринково-інституційні та інноваційні канали трансформують власну стабільність у макроекономічну резильєнтність. При цьому стійкість окремого суб'єкта господарювання не є ізольованою характеристикою; вона створює системний синергетичний ефект для держави загалом. Ключовими чинниками забезпечення такої стійкості в умовах сучасних кризових викликів автори визначають адаптивність та інноваційність бізнесу, що дозволяє суб'єктам господарювання не лише виживати, а й виступати драйверами відновлення економічної системи. Таким чином, сучасна парадигма резильєнтності замикає цикл від індивідуальних компетентностей менеджменту до глобальної стійкості національної екосистеми.

Одним із фундаментальних теоретичних підходів є диференціація через систему диад, запропонована у роботі [2], де автори запропонували розмежовувати сфери відповідальності за допомогою трьох осей: «ризик проти резильєнтності», «процеси проти активів» та «нормальні умови проти кризових». Згідно з цією моделлю операційна резильєнтність зосереджена на безперервності процесів, тоді як організаційна резильєнтність фокусується на збереженні активів (людей, інфраструктури, капіталу). При цьому управління безперервністю бізнесу розглядається як діяльність у межах стабільних «нормальних умов», а форми резильєнтності активуються лише після перетину «кризового порогу».

Резильєнтність також трактується як мистецтво управління парадоксами. У системному огляді [3] визначено, що резильєнтність виникає в процесі управління суперечливими, але взаємопов'язаними вимогами: контролем та гнучкістю, стабільністю та змінами. Цю думку підтримують J. Yu та L. Zhu [9], вказуючи на необхідність поєднання інструментальних та моральних драйверів для досягнення стійкості.



В умовах волатильного світу традиційне жорстке планування поступається місцем концепції «очікуваної імпровізації». У статті [1] автори зазначають, що стандартні підходи часто базуються на «ілюзії контролю», яка руйнується під час подій типу «чорний лебідь». Вони спираються на концепцію [10] щодо переходу від планування до адаптивної спроможності імпровізувати на основі заздалегідь підготовлених структур. Важливим інструментом підтримки цієї здатності є резильєнтно-орієнтовані системи управлінського контролю. У системному огляді [4] автори довели, що інтеграція аспектів стійкості в регулярні системи контролю дозволяє організаціям краще справлятися з несприятливими подіями через інтерактивні важелі управління.

У сучасному контексті резильєнтність дедалі частіше розглядається через соціо-екологічну та екосистемну призму, де вона тісно переплетена зі сталим розвитком. У роботі [6] автори визначили резильєнтність з урахуванням еко-соціальної інтерпретації, де компанія є частиною екосистеми. У роботі [11] сформуливали цілісне визначення резильєнтності ланцюгів постачання як здатності до адаптації та трансформації за допомогою технологій.

В умовах воєнної агресії в Україні особливого значення набувають специфічні механізми. Так, у статті [12] обґрунтовано концепцію B2B-резильєнтності на основі даних як способу скорочення вартості помилки в умовах кризи. Водночас у статті [13] резильєнтність визначено як здатність підтримувати стабільність генерування грошей в умовах збурень.

Мета і завдання дослідження. Мета статті полягає в уточненні теоретичних засад резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та обґрунтуванні концептуальної моделі впливу внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу в умовах цифровізації та застосування штучного інтелекту. Об'єктом дослідження постають процеси формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі під впливом внутрішнього маркетингу. Відповідно до мети в дослідженні були поставлені наступні завдання:

- уточнити сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та її внутрішньої і зовнішньої складових в умовах цифрової трансформації та застосування штучного інтелекту;
- обґрунтувати концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу.

Виклад основного матеріалу. *Резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі* пропонуємо визначати як інтегровану динамічну здатність суб'єкта господарювання прогнозувати, запобігати, адаптуватися та ефективно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, використовуючи організаційні, цифрові та інтелектуальні технологічні можливості для забезпечення безперервності функціонування, збереження конкурентних переваг, створення цінності для стейкхолдерів і досягнення стратегічних цілей, а також швидко відновлювати ефективність діяльності та використовувати кризові явища як каталізатор організаційного розвитку, інноваційної трансформації та формування нових можливостей зростання.

Резильєнтність бізнесу формується під впливом внутрішньої та зовнішньої складових, що пов'язані між собою та різняться за джерелами їх формування і характером чинників впливу.

Внутрішня резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі характеризує здатність суб'єкта господарювання забезпечувати стійкість внутрішнього середовища, підтримувати безперервність бізнес-процесів, своєчасно адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, ефективно використовувати цифрові технології та інструменти штучного інтелекту й швидко відновлювати ефективність діяльності після кризових впливів. Її основу становить внутрішній потенціал суб'єкта господарювання, який охоплює ефективність системи менеджменту, розвиток людського капіталу та цифрових компетентностей, рівень цифрової зрілості, готовність до використання технологій штучного інтелекту, організаційне навчання, управління знаннями, ресурсне забезпечення, якість внутрішніх комунікацій та організаційні компетентності.

Зовнішня резильєнтність бізнесу в цифровому середовищі характеризує здатність суб'єкта господарювання підтримувати стійкість взаємодії із зовнішнім середовищем, своєчасно виявляти та адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, технологічних і цифрових трансформацій, зберігати конкурентні позиції та використовувати нові можливості розвитку. Вона реалізується через розвиток стійких взаємовідносин із зовнішніми стейкхолдерами на основі цифрових каналів взаємодії, використання даних та цифрових технологій. Ключову роль у цьому відіграють імідж, ділова репутація та цифрова присутність суб'єкта господарювання, що сприяють формуванню довіри, підтриманню партнерських відносин, зміцненню конкурентних переваг і підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Формування і розвиток зазначених складових як внутрішньої, так і зовнішньої резильєнтності забезпечуються інструментами внутрішнього маркетингу, який інтегрує процеси розвитку персоналу, мотивації, внутрішніх комунікацій, організаційної культури, бренду роботодавця та цифрової взаємодії, створюючи



умови для адаптивності, безперервності діяльності та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання (рис. 1).



Рис. 1. Концептуальна модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM.

Запропонована концептуальна модель ґрунтується на авторському розумінні внутрішнього маркетингу як інтегрованої системи управління внутрішнім середовищем суб'єкта господарювання. Зокрема, у попередніх дослідженнях [14] обґрунтовано, що «внутрішній маркетинг є інтегрованою системою партнерських відносин щодо управління людськими ресурсами, яка орієнтована на створення і підтримку мотиваційного клімату та організаційних умов праці всередині суб'єкта господарювання для забезпечення клієнтоорієнтованості та лояльності персоналу, що дозволяє співробітникам бути не лише виконавцями, але й активними учасниками в реалізації корпоративної філософії, цінностей та стратегій, сприяючи досягненню поставлених цілей та формуванню позитивного іміджу. Внутрішній маркетинг є головним інструментом створення ефективної системи управління людськими ресурсами і формування організаційної поведінки, що допомагає створити умови, за яких співробітники не лише розуміють цілі та цінності суб'єкта господарювання, але й активно сприяють їх досягненню, що підвищує загальну ефективність роботи суб'єкта господарювання та задоволеність зовнішніх клієнтів».

В умовах цифровізації внутрішній маркетинг набуває додаткового технологічного виміру, оскільки його інструменти реалізуються через цифрові канали взаємодії, системи управління персоналом, корпоративні платформи, аналітичні інструменти та рішення на основі штучного інтелекту. Цифрові технології забезпечують оперативне виявлення потреб і настроїв персоналу, персоналізацію внутрішньої взаємодії, автоматизацію інформаційних потоків та підтримку прийняття управлінських рішень. Водночас ефективність їх застосування залежить від цифрової компетентності працівників, довіри до технологій, якості даних та здатності організації поєднувати технологічні рішення з людською взаємодією.

Таким чином, цифровізація не змінює сутність внутрішнього маркетингу, а розширює його інструментарій та підвищує потенціал як механізму формування резильєнтності бізнесу.

Розгляд внутрішнього маркетингу як інтегруючого механізму формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу зумовлює необхідність застосування відповідного комплексу управлінських інструментів, спрямованих на розвиток внутрішнього середовища суб'єкта господарювання та забезпечення його стійкості в умовах змін. З цією метою доцільним є використання адаптованого комплексу «4Р», який забезпечує системний підхід до управління процесами формування резильєнтності бізнесу:

1) продукт – робота, навчання, умови праці та командної взаємодії, доповнені цифровими інструментами професійного розвитку;



2) ціна – матеріальні та соціальні вигоди, а також витрати працівника на освоєння цифрових технологій і адаптацію до змін;

3) місце (розподіл) – фізичний і цифровий простір взаємодії, що забезпечує доступність інформації та безперервність робочих процесів;

4) просування – корпоративна культура, внутрішні PR-заходи, цифрові комунікації та персоналізована інформаційна взаємодія із застосуванням ІІІ.

Основною метою внутрішнього маркетингу є створення такого внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, яке забезпечує високий рівень мотивації, задоволеності, залученості та лояльності персоналу, формуючи передумови для його стійкого функціонування та розвитку в умовах нестабільності. У контексті забезпечення резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі та за активного використання штучного інтелекту особливого значення набувають такі завдання внутрішнього маркетингу, як одночасна орієнтація на потреби клієнтів і персоналу, розвиток міжфункціональної взаємодії, мінімізація ізольованості структурних підрозділів, формування сприятливого соціально-психологічного клімату, а також подолання опору організаційним змінам, цифровій трансформації та впровадженню інноваційних технологій. Використання цифрових платформ, систем аналітики та інструментів штучного інтелекту розширює можливості внутрішнього маркетингу щодо моніторингу потреб персоналу, персоналізації взаємодії, оперативного поширення інформації, підтримки прийняття управлінських рішень і виявлення комунікаційних бар'єрів. Реалізація цих завдань сприяє підвищенню адаптивності суб'єкта господарювання до змін зовнішнього середовища, зміцненню його внутрішнього потенціалу та забезпеченню безперервності бізнес-процесів.

Внутрішній маркетинг ґрунтується на принципах орієнтації на потреби персоналу, мотивації, партнерської взаємодії, міжфункціональної співпраці, відкритості до змін та формування довгострокової лояльності як працівників, так і клієнтів. У цифровому середовищі реалізація цих принципів доповнюється використанням цифрових каналів взаємодії, даних про поведінку та потреби персоналу, автоматизованих засобів комунікації й аналітики на основі штучного інтелекту. Сукупність цих принципів формує основу організаційної резильєнтності, оскільки сприяє розвитку довіри, згуртованості, ефективному поширенню знань, швидкому реагуванню на внутрішні та зовнішні виклики та адаптації до технологічних змін.

Функціональне наповнення внутрішнього маркетингу доцільно розглядати через п'ять взаємопов'язаних груп функцій. Аналітична функція забезпечує дослідження потреб персоналу та внутрішнього середовища, зокрема на основі цифрових даних і засобів інтелектуальної аналітики, для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інтегруюча функція спрямована на консолідацію персоналу навколо спільних корпоративних цінностей та забезпечення ефективної взаємодії між структурними підрозділами із використанням цифрових засобів координації. Інформаційно-комунікативна функція передбачає своєчасний обмін достовірною інформацією через цифрові канали, що сприяє узгодженості дій, зменшенню інформаційної невизначеності та підвищенню оперативності реагування. Стимулююча функція забезпечує мотивацію працівників до досягнення стратегічних цілей суб'єкта господарювання шляхом задоволення їх економічних, соціальних і професійних потреб, у тому числі потреби в розвитку цифрових компетентностей. Управлінська функція реалізується через планування, організацію, координацію, мотивацію та контроль процесів внутрішнього маркетингу з використанням цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту, забезпечуючи цілісність системи управління та її здатність ефективно функціонувати в умовах кризових і технологічних змін.

Таким чином, внутрішній маркетинг являє собою не сукупність окремих управлінських заходів, а інтегровану систему, що поєднує мотиваційні, комунікаційні, організаційні та культурні складові, підсилені цифровими технологіями та інструментами штучного інтелекту, спрямовані на формування резильєнтності. Завдяки створенню сприятливого внутрішнього середовища він забезпечує розвиток людського капіталу, підтримує корпоративну культуру, підвищує організаційну гнучкість та зміцнює здатність суб'єкта господарювання ефективно реагувати на зміни.

Водночас внутрішній маркетинг передбачає систематичну оптимізацію внутрішніх процесів із використанням інструментів маркетингового та кадрового менеджменту, цифрових платформ, аналітичних систем і технологій штучного інтелекту. Його об'єктом виступають працівники та внутрішнє середовище суб'єкта господарювання, які розглядаються як внутрішній ринок, що потребує комплексного управління та розвитку [15; 16]. Такий підхід сприяє зміцненню кадрового потенціалу, підвищенню залученості персоналу, розвитку цифрових компетентностей та створенню організаційних передумов для стійкого функціонування суб'єкта господарювання в цифровому середовищі.

Концептуально внутрішній маркетинг базується на перенесенні ідей, принципів та інструментів традиційного маркетингу на внутрішній ринок суб'єкта господарювання. За такого підходу взаємовідносини



між суб'єктом господарювання і працівниками будуються за аналогією з відносинами між суб'єктом господарювання і зовнішніми клієнтами: суб'єкт господарювання пропонує працівникові своєрідний «внутрішній продукт» у вигляді робочого місця, умов праці, можливостей професійного розвитку та системи винагород, тоді як працівник, інвестуючи власні знання, компетентності та працю, створює цінність для організації. У цифровому середовищі складовими такого «внутрішнього продукту» також стають доступ до цифрових інструментів, можливості розвитку цифрових компетентностей, цифрове робоче середовище та належні умови взаємодії людини з технологіями й системами штучного інтелекту.

За таких умов традиційна орієнтація маркетингу на зовнішнього споживача доповнюється орієнтацією на працівника як внутрішнього клієнта. Формування сприятливого внутрішнього середовища, що передбачає належні умови праці, справедливую систему мотивації, можливості професійного розвитку, відкриті комунікації та позитивний соціально-психологічний клімат, доповнюється забезпеченням доступності та надійності цифрових каналів взаємодії, розвитку цифрових компетентностей, прозорого й відповідального використання штучного інтелекту та захисту даних працівників. Це сприяє підвищенню залученості й лояльності персоналу, зростанню ефективності бізнес-процесів і якості взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У результаті створюються передумови для зміцнення внутрішнього потенціалу суб'єкта господарювання, підвищення його адаптивності, забезпечення безперервності діяльності та формування внутрішньої і зовнішньої резильєнтності бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

**Систематизація концептуальних положень формування резильєнтності бізнесу
в цифровому середовищі**

Елемент концепції	Роль цифровізації та штучного інтелекту
Резильєнтність бізнесу	Цифрові та інтелектуальні технологічні можливості стають складовою механізму прогнозування, реагування, відновлення та розвитку
Внутрішня резильєнтність	Цифрова зрілість, цифрові компетентності, готовність до використання штучного інтелекту, цифрові комунікації та аналітика
Зовнішня резильєнтність	Цифрові канали взаємодії, дані, цифрові технології та цифрова присутність
Внутрішній маркетинг	Цифрові канали, корпоративні платформи, системи управління персоналом, аналітичні інструменти та штучний інтелект
Цифрова трансформація внутрішнього маркетингу	Персоналізація, автоматизація інформаційних потоків, цифрова аналітика та підтримка управлінських рішень за допомогою ШІ
Комплекс «4Р» внутрішнього маркетингу	Цифрові інструменти розвитку, цифрове робоче середовище, цифрові канали та персоналізація із застосуванням ШІ
Функції внутрішнього маркетингу	Використання цифрових даних, інтелектуальної аналітики, цифрових каналів координації та ШІ
Людський та організаційний потенціал	Цифрові компетентності та готовність до взаємодії з технологіями
Технологічний потенціал	Розширює можливості прогнозування, персоналізації, автоматизації, комунікації та прийняття рішень
Двоєдиний вплив цифровізації та ШІ	Можливості: аналітика, прогнозування, персоналізація, автоматизація; ризики: перевантаження, нерівномірність компетентностей, якість даних, недовіра, захист інформації

Джерело: сформовано авторами.

Отже, результативність цифрової резильєнтності бізнесу визначається не виключно масштабом технологізації чи обсягом впровадження ШІ, а здатністю керівництва ефективно поєднувати новітні технологічні можливості з людськими та організаційними ресурсами через механізми внутрішнього маркетингу (рис. 2).

Висновки. У статті уточнено сутність резильєнтності бізнесу в цифровому середовищі, яка, на відміну від існуючих підходів, розглядається як інтегрована динамічна здатність суб'єкта господарювання використовувати цифрові та інтелектуальні технологічні можливості для прогнозування змін, реагування на виклики, забезпечення безперервності діяльності та перетворення кризових впливів на можливості розвитку. На цій основі уточнено зміст внутрішньої та зовнішньої резильєнтності, у межах яких цифрова зрілість, цифрові компетентності, готовність до використання штучного інтелекту та якість внутрішніх комунікацій визначають внутрішню здатність до адаптації та відновлення, тоді як використання цифрових каналів, даних і технологій забезпечує своєчасне виявлення змін, адаптацію та підтримання стійких відносин із зовнішніми стейкхолдерами.

Обґрунтовано роль внутрішнього маркетингу як механізму інтеграції людського, організаційного та технологічного потенціалу, що забезпечує формування внутрішньої резильєнтності та сприяє стійкості взаємодії із зовнішнім середовищем.

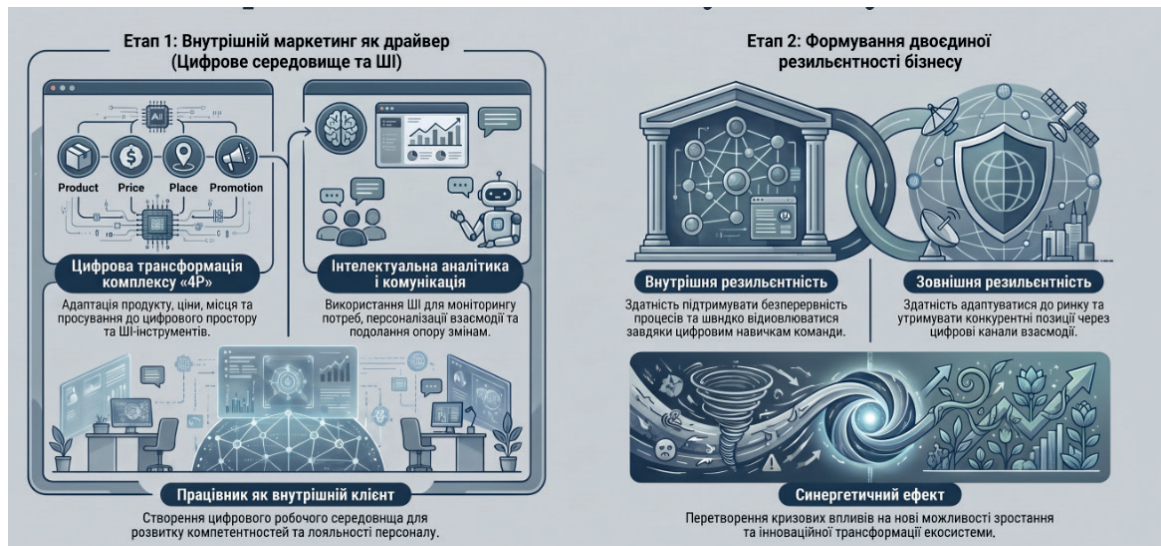


Рис. 2. Взаємозв'язок внутрішнього маркетингу та резильєнтності бізнесу в епоху ШІ

Джерело: розроблено авторами на основі матеріалів дослідження за допомогою інструменту NotebookLM.

Розвинуто положення щодо його цифрової трансформації, яка полягає не лише в цифровізації традиційних інструментів, а у зміні способів аналітики, комунікації, мотивації та управління внутрішньою взаємодією із використанням цифрових технологій і штучного інтелекту. При цьому обґрунтовано двоєдиний вплив цифровізації та штучного інтелекту: поряд із розширенням можливостей прогнозування, аналітики, комунікації та адаптації вони створюють ризики інформаційного перевантаження, нерівномірності цифрових компетентностей, неналежної якості даних, недовіри до технологій і порушення вимог захисту інформації. Тому результативність цифрової резильєнтності визначається не масштабом технологізації, а здатністю поєднувати технологічні можливості з людськими та організаційними ресурсами.

Зазначені положення інтегровано у розроблену концептуальну модель впливу внутрішнього маркетингу на формування внутрішньої та зовнішньої резильєнтності бізнесу, в якій внутрішній маркетинг визначено інтегруючим механізмом цього процесу. Її практичний інструментарій представлено через адаптований до цифрового середовища комплекс «4Р» та п'ять груп функцій внутрішнього маркетингу: аналітичну, інтегруючу, інформаційно-комунікативну, стимулюючу та управлінську.

Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення методичного підходу до оцінювання рівня резильєнтності бізнесу у цифровому середовищі, що враховуватиме кожен складову за системою кількісних показників та дозволить визначати рівень внутрішньої і зовнішньої резильєнтності.

Література:

1. Steen, R., Haug, O. J., & Patriarca, R. (2024) Business continuity and resilience management: A conceptual framework. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12501. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12501>
2. Galaitsi, S.E., Pinigina, E., Keisler, J.M., Pescaroli, G., Keenan, J.M., & Linkov, I. (2023). Business Continuity Management, Operational Resilience, and Organizational Resilience: Commonalities, Distinctions, and Synthesis. *International Journal of Disaster Risk Science*, 14, 713–721. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13753-023-00494-x> (2026, August, 12).
3. Tekletsion, B. F., Gomes, J. F. D. S., & Tefera, B. (2023). Organizational resilience as paradox management: A systematic review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 32(1), e12495. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-5973.12495> (2026, August, 20).
4. Weber, M.M., Pedell, B., & Rötzel, P.G. (2024). Resilience-oriented management control systems: a systematic review of the relationships between organizational resilience and management control systems. *Journal of Management Control*, 35, 563–620. <https://link.springer.com/article/10.1007/s00187-024-00385-2> (2026, August, 23).
5. IC index 2023 report. UK: Institute of Internal Communications (2023). <https://www.ioic.org.uk/resource/ic-index-report-2023.html> (2026, August, 22).
6. Ciasullo, M. V., Chiarini, A., & Palumbo, R. (2024). Mastering the interplay of organizational resilience and sustainability: Insights from a hybrid literature review. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1418-1446. <https://doi.org/10.1002/bse.3530>
7. Богуш, Л. (2022). Резильєнтність як пріоритет соціально-економічного розвитку України. *Механізм регулювання економіки*, 3-4(97-98), 71-77. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.13>



Bohush, L. (2022). Rezyliientnist yak priorytet sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Resilience as a priority of socio-economic development of Ukraine]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], 3-4(97-98), 71–77. <https://doi.org/10.32782/mer.2022.97-98.13> [in Ukrainian].

8. Охріменко, А., Яремova, М., & Сененко, І. (2026). Економічна стійкість суб'єктів бізнесу як детермінанта резильєнтності національної економіки: синергетичний підхід. *Економіка та суспільство*, 86. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-199>

Okhrymenko, A., Yaremova, M., & Senenko, I. (2026). Ekonomichna stiikist subiektiv biznesu yak determinanta rezyliientnosti natsionalnoi ekonomiky: synerhatychnyi pidkhd [Economic sustainability of business entities as a determinant of resilience of national economy: A synergetic approach]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-199> [in Ukrainian].

9. Yu, J., & Zhu, L. Corporate ambidexterity: Uncovering the antecedents of enduring sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 365, 132740. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132740>

10. Groenendaal, J., & Helsloot, I. (2020). Organisational resilience: Shifting from planning-driven business continuity management to anticipated improvisation. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 14(2), 102–109. <https://ideas.repec.org/a/aza/jbcep0/y2020v14i2p102-109.html> (2026, August, 22).

11. Faggioni, F., Rossi, M.V., & Sestino, A. (2024). Conceptualizing Supply Chain Resilience in Exogenous Crisis Times: Toward a Holistic Definition. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 17308–17332. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01816-0>

12. Шкуров, Є. В., Яцюк, Д. В., & Кияниця, І. В. (2026). Відкриті дані та B2B-маркетинг як механізм резильєнтності бізнесу в умовах воєнної невизначеності. *Економіка та суспільство*, 86. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-122>

Shkurov, Ye. V., Yatsiuk, D. V., & Kyianytsia, I. V. (2026). Vidkryti dani ta B2B-marketynh yak mekhanizm rezyliientnosti biznesu v umovakh voiennoi nevyznachenosti [Open data and B2B marketing as a business resilience mechanism in conditions of military uncertainty]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society], (86). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-122> [in Ukrainian].

13. Філюк, Г. М., & Кеба, Д. С. (2026). Операціоналізація резильєнтності підприємства на основі методології теорії обмежень в умовах BANI-реальності. *Сталий розвиток економіки*, 58. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116>

Fyliuk, H. M., & Keba, D. S. (2026). Operatsionalizatsiia rezyliientnosti pidpriemstva na osnovi mekhadolohii teorii obmezhen v umovakh BANI-reality [Operationalization of enterprise resilience based on the Theory of Constraints methodology in the BANI reality]. *Stalyi rozvytok ekonomiky* [Sustainable Development of Economy], (58). <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-116> [in Ukrainian].

14. Bilovodska, O., Boienko, O. & Kiziloglu, M. (2026). Internal marketing as a strategic tool for developing innovative and managerial potential and enhancing the competitiveness of business entities. *Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1(228), 19-29. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2026/228-1/3>

15. Леськів, С. Р., & Бочко, О. Ю. (2014). Етимологія поняття «внутрішній маркетинг» та його взаємозв'язок із зовнішнім маркетингом підприємства. *Економіка та держава*, 11. 94–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/22.pdf>. (2026, серпень, 19).

Leskiv, S. R., & Bochko, O. Yu. (2014). Etymolohiia poniattia «vnutrishnii marketynh» ta yoho vzaiemozviazok iz zovnishnim marketynhom pidpriemstva [Etymology of the concept of «internal marketing» and its relationship with external marketing of an enterprise]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], (11), 94–96. <http://www.economy.in.ua/pdf/11_2014/22.pdf>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].

16. Сагайдак, М. П. (2016). *Внутрішній маркетинг підприємств сфери послуг*: дис.... д-ра екон. наук : 08.00.04. Київ. <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Sagaidak_oref_26_05_16.pdf>. (2026, серпень, 19).

Sahaidak, M. P. (2016). *Vnutrishnii marketynh pidpriemstv sfery posluh* [Internal marketing of service sector enterprises] (Doctoral dissertation, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman). Kyiv. <https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.03/2016/Sagaidak_oref_26_05_16.pdf>. (2026, August, 19). [in Ukrainian].