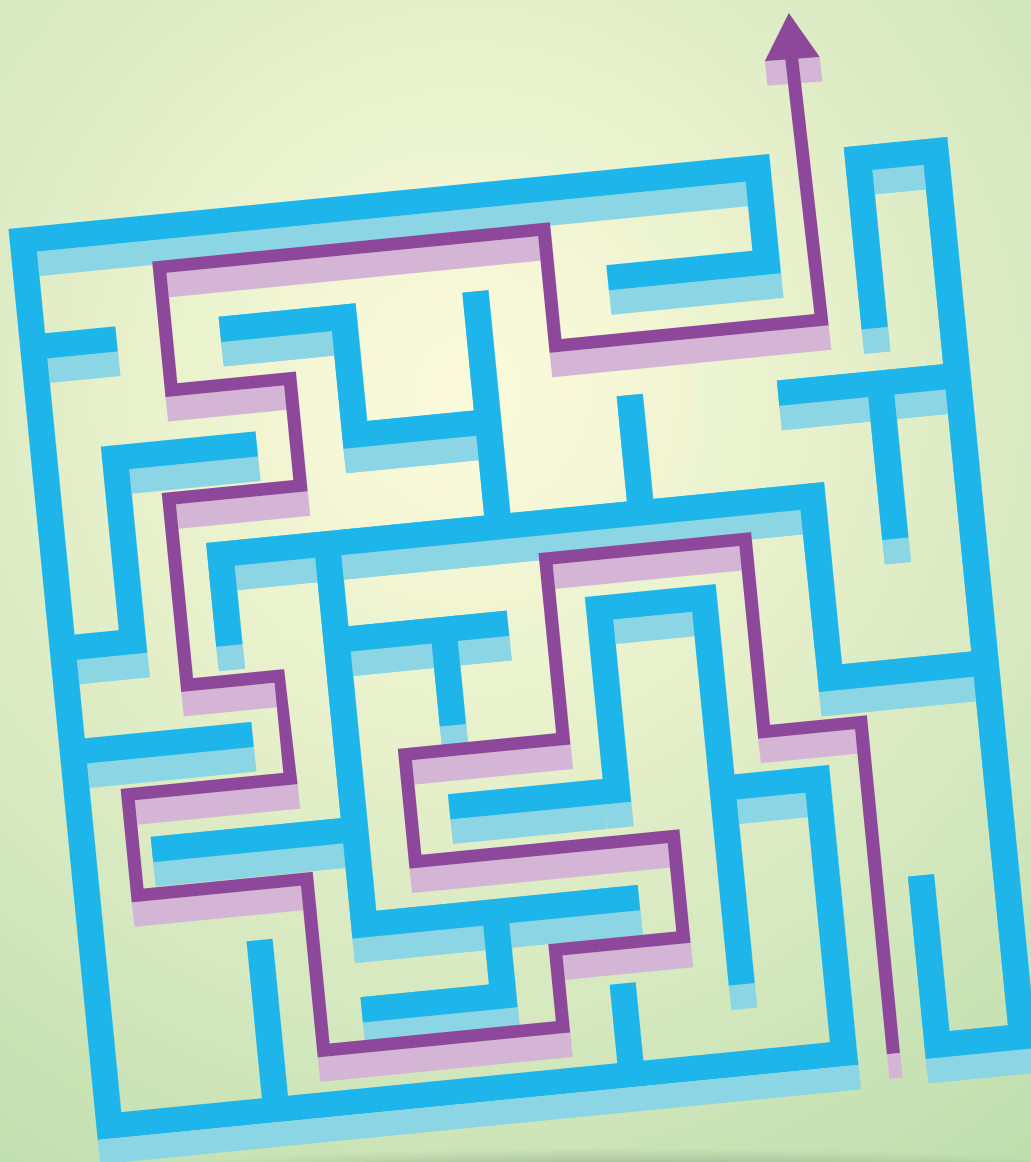


2026: НАВІГАЦІЯ У ПРОСТОРІ ТРЕНДІВ





ПОКУПЕЦЬ 2026: ТРЕНДИ, ОЧІКУВАННЯ ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ Вікторія Кононова	3
КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД: ТРЕНДИ 2025-2026 Олексій Цисар І Юлія Твардовська	13
МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВІЗМ. УКРАЇНА ЗАДАЄ СВІТОВІ ТРЕНДИ Наталія Писаренко І Єва Кіпніс	24
ІНФЛЮЕНСЕР МАРКЕТИНГ У ЄВРОПІ: СТАНДАРТИ ВЗАЄМОДІЇ Tudor Manda	33
UX-ДИЗАЙН ДЛЯ «ВРАЗЛИВИХ» ГРУП КОРИСТУВАЧІВ Алла Одеяненко	39
УКРАЇНЦІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВИКОРИСТАННЯ В ЖИТТІ Й ПОКУПКАХ Анастасія Ямелинець	46
ТРЕНДИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ Алла Петриченко.....	52
ВІД РУЧНОЇ ПРАЦІ ДО ОРКЕСТРАЦІЇ: ЯК ШІ ТРАНСФОРМУЄ ДОСЛІДЖЕННЯ Олександр Панченко.....	57
ЧИ ЗАМІНИТЬ AI PR-СПЕЦІАЛІСТІВ? Олександра Говоруха.....	66
ПРОФЕСІЙНІ ПЕРЕХОДИ: БЛІЦ-ІНТЕРВ'Ю Валентина Комарова І Анна Швед І Олександра Борук.....	72
КРИХКА РІВНОВАГА: ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025-2026 Олександр Соколов.....	79
ВИБІР БАНКУ 2025: ЩО ВАЖЛИВО БІЗНЕСУ Лідія Кулиба І Анастасія Косович	84
ЕКОСИСТЕМА МАРКЕТИНГУ ДЛЯ САЙТІВ ІТ-КОМПАНІЙ Катерина Шумілка.....	92
БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ 2026: ШВИДКІСТЬ, ЩИРІСТЬ, ЛЮДЯНИЙ AI Юлія Дрожжина.....	98
СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ТАЛАНТІВ: СИНЕРГІЯ HR ТА МАРКЕТИНГУ Яна Наринська	104



ПОКУПЕЦЬ 2026: ТРЕНДИ, ОЧІКУВАННЯ ТА ТОЧКИ ЗРОСТАННЯ

ВІКТОРІЯ КОНОНОВА

Фахівчиня з ринкових досліджень, NielsenIQ Україна

Почався період активного планування 2026 року. Відповідно, питання, які хвилюють з року в рік, залишаються і цього разу: «Яким буде покупець? Що буде актуальним? На які тренди робити ставку, а до чого ринок ще не готовий?».

Команда NielsenIQ Україна бачить відповіді на них на основі всебічного аналізу споживача та його покупок протягом 2025 року. Проте насамперед важливо розуміти, які чинники впливали на формування споживчої поведінки протягом останніх 5 років. У цьому нам допоможе дослідження глобальної команди NielsenIQ (далі NIQ) «**The Shift – How FMCG and T&D Transformed in 5 Years**», яке охоплює динаміку ринків за останні 5 років:

- **Fast Moving Consumer Goods** (FMCG / товари повсякденного попиту);
- **Tech & Durables** (T&D / техніка та товари тривалого користування — велика й мала побутова техніка, електроніка, гаджети тощо).

2020 рік приніс один з найбільших глобальних економічних спадів за 30 років, спричинений пандемією Covid-19. Разом з онлайн-покупками та віддаленою роботою на перший план вийшла турбота про здоров'я. Ринок оздоровлення (товари для персонального здоров'я та діагностики, зокрема пристрої для очищення повітря, цифрові термометри, персональні ваги, тонометри, електромасажери тощо) тоді виріс на 26% у доларах США порівняно з періодом до пандемії. Продажі електронних термометрів виросли на рекордні 146%. В середині FMCG позитивну динаміку продажів у натуральних одиницях демонстрували 8 з 10 індустрій. При цьому, панічні закупівлі та перебої з постачанням призвели до підняття цін. Так, заморожені продукти виросли у ціні на 15% за рік, паперова та молочна продукція — на 9% кожна, консервована та свіжа їжа — на 8%. Попри це, у Східній Європі ринок FMCG показав зростання на 8% у доларах США та на 4% в об'ємах, а T&D на 15% у доларах США та 4,5% в об'ємах. Покупець відвідував магазини рідше, але закуповував більше, а у пріоритеті стали формати магазинів біля дому.

2021 рік вже характеризувався адаптацією до «нової нормальності». FMCG ринок почав нормалізуватися після сплеску під час пандемії. Товари для домашніх тварин стали єдиною категорією, яка продовжувала прискорено зростати, адже, перебуваючи більше часу вдома, люди стали частіше заводити тварин.

Стійкість у зростанні демонстрували і категорії снєків та напоїв — їхнє споживання вдома збільшилось на фоні заборони зустрічей великими групами та у людних місцях. Ринок T&D, навпаки, демонстрував триваліший ефект впливу пандемії, оскільки покупці продовжили робити більші та ретельніше сплановані покупки. З малої побутової техніки для домашнього офісу покупці перейшли на покупку великої побутової техніки, приріст продажів якої у доларах США зріс з 1% у 2020 до 9% у 2021. Проте підвищений попит, а також обмеження виробництва, перебої у ланцюгах поставок, інфляційний тиск та преміалізація мали свій вплив: підвищення цін на товари T&D зазнало свого піку у 1-му кварталі 2021 сягнувши +16% порівняно з 1-м кварталом 2020.

У **2022 році** світ знову змінився. З початком повномасштабного вторгнення тисячі людей були вимушені виїхати за межі України, а інфляція почала стрімко зростати. Обидва сектори зазнали падіння продажів у об'ємах: FMCG на 2%, а T&D — на 3%. У цей час найбільше зростання цін у світі відбулося у молочній продукції, олії та борошні: маргарин +27%, майонез +25%, борошно, цукор та молоко по +22% тощо. Вищі ціни спонукали споживачів перейти в режим заощадження, зменшивши пріоритет витрат на T&D. Це насамперед позначилося на придбанні оновленого обладнання, тому цей сектор у грошах зазнав падіння на 1% проти 2021 року. Світ зіткнувся з найнижчим за 5 років рівнем впевненості споживачів.

Проте **2023 рік** вже характеризується намаганням споживачів подолати кризу вартості життя. Власні торгові марки почали відігравати одну з ключових ролей у стратегіях заощадження.

Глобальним занепокоєнням №1 залишається підвищення цін на продукти харчування. Купівельна спроможність продовжує падати: у 14 з 18 країн зростання зарплат було повільнішим за інфляцію. На глобальному рівні 32% споживачів зазначали, що вони почали робити покупки у магазинах низьких цін, перестали купувати деякі продукти, щоб сфокусуватися тільки на найнеобхіднішому та обирали будь-який бренд, який був на знижках.

2024 рік — покращення глобальних перспектив призводить до відновлення обсягів продажів в обох секторах. Зростанню T&D сприяють китайські субсидії. А FMCG зростає за рахунок продовольчих категорій. Стратегія «покупки будь-якого бренду на знижках» серед стратегій заощадження піднялась з третього на перше місце. На другому — став варіант «перемикання на дешевші варіанти». Глобальні проблеми сталого розвитку знову виходять на перше місце як довгострокове занепокоєння.

Тенденції 2025 року формують тренди на 2026-й — про це поговоримо детальніше.

Споживачі звикли до змін — впевненість стала оманливою

За даними звіту NIQ [«Consumer Outlook: Guide to 2026»](#), майже 33% покупців на глобальному рівні зазначають, що їхнє фінансове становище погіршилось у 2025 порівняно з 2024. У номінальних показниках це на 0,6% більше, ніж було минулого року, тобто показники залишаються майже сталими.

При цьому на 3 в.п. збільшилась кількість тих, чиє домогосподарство за останній рік заощадило гроші і відчувається більш захищеним. Найбільше на фінансове становище впливає зростання вартості життя (зазначили 73% опитаних), економічний занепад (39%) та невпевненість у роботі (30%). Найбільш песимістичні настрої зберігаються у країнах Північної Америки та Європейського Союзу.

В Україні, за даними дослідження «Shopper Trends» від NIQ, у 2024 році доходи домогосподарств зросли на 19% у гривні або на 9% у доларах США порівняно з 2023. Витрати на FMCG продукцію зросли на 12% і 2% відповідно, становлячи 30% від загальних щомісячних витрат. Але при цьому 87% покупців помічали ріст цін. Інфляція залишається головною проблемою як глобального, так і українського покупця.

Станом на кінець другого кварталу 2025 року, згідно з дослідженням NIQ «Quarter by Numbers», протягом останніх 12 місяців світові ціни зросли на 2,6%, у Східній Європі — на 4,5%, в Україні — на 11,7%. Глобальна індустрія товарів для догляду за здоров'ям (Health Care всередині FMCG) зазнала найвищого рівня інфляції у 5,4%, втім, є й галузі, де інфляція на світовому ринку сповільнювалась. Так, інфляція у категорії товарів для тварин наразі становить 0,5%, у товарах для дому — 1,8%, а у товарах для краси і здоров'я — 2,1%. Водночас варто наголосити: ціни продовжують зростати, хоча й у повільніших темпах, ніж минулого року.

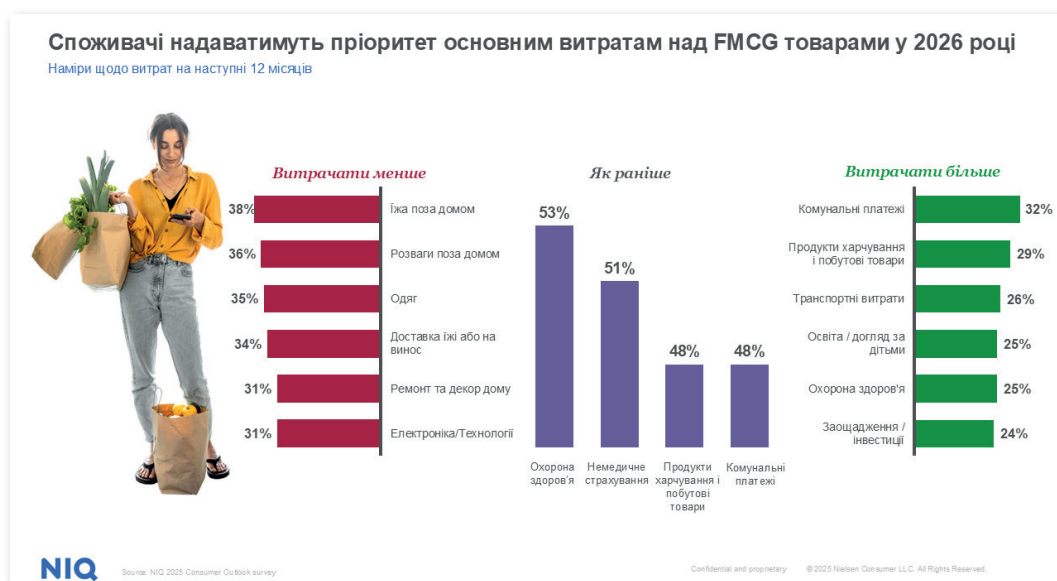


Рис. 1. Очікувані зміни в споживчих витратах за категоріями протягом наступних 12 місяців

Очевидно, ріст цін впливає і на розподіл витрат покупців. На рис. 1 бачимо, на які категорії покупець готовий протягом наступних 12 місяців витратити більше, менше або стільки ж, як і цього року. Цікаво, що на глобальному рівні стратегії заощадження стають менш привабливими. Зростають лише такі загальні стратегії споживчої поведінки, як «зважування найнеобхідніших атрибутів товару» та «купівля продуктів у більшому розмірі чи об'ємі».

У трійку найпоширеніших стратегій входять:

Світ	Україна
Перемикання на дешевший варіант	Купівля тільки найнеобхіднішого, відмова від товарів розкоші
Робити покупки частіше у дискаунтерах	Купівля товарів на знижках
Купівля будь-якого бренду на знижках	Загалом купувати менше

Тож, хоча споживачі і прийняли нестабільну реальність ринку, виробникам варто зосередитися на розумінні уподобань споживачів щодо характеристик продуктів, які вони хочуть бачити, які принесуть відчутні переваги і спростять життя.

Прораховується кожна покупка – покупець хоче отримати максимум за ті ж кошти

Сьогоднішні покупці шукають гармонію. Саме тому, згідно зі звітом «[Consumer Outlook: Guide to 2026](#)», найпершим фактором, що впливає на довіру до бренду, є якість продукту та стабільність, потім йде обслуговування клієнтів та оперативність реагування, а на третьому місці – виробництво товару у рідній країні користувача. Найменше ж на довіру впливають рекомендації від людей, яких споживач не знає особисто. На додачу до цього, покупці сьогодні знають, що саме вони хочуть купити, але готові розглядати й декілька варіантів (рис. 2).

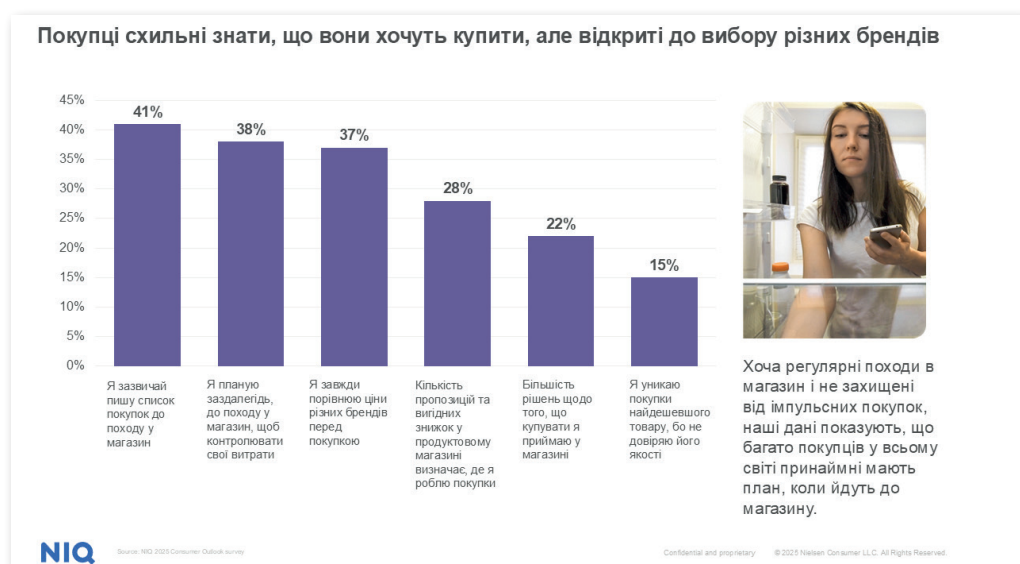


Рис. 2. Планування покупок і відкритість до вибору брендів

Окрім продуманих походів у магазини, споживачі прагнуть мінімізувати відходи та максимально спростити споживання їжі. 52% респондентів сказали, що купують лише те, що гарантовано використають, щоб уникнути відходів.

Покупці також надали перевагу купівлі страв, які легко приготувати (30%), тоді як 15% пропускають прийоми їжі, а 13% харчуються у закладах швидкого харчування.

Виробникам та ритейлерам варто показувати, що їхні продукти роблять вибір і використання простішими, не поступаючись якістю. Навіть зі списком у руках сучасні покупці не бояться відійти від свого плану, якщо знайдуть новий бренд, який допоможе їм досягти цілей.

Змінюється й очікування споживачів від онлайн-покупок. Покупця не мотивує доставка пізніше, ніж наступного дня. Важливим фактором є можливість обрати зручний час доставки або ж навіть отримати її протягом 30 хвилин від замовлення. Більше половини покупців погоджуються, що їм допомагають пропозиції продуктів на основі попередніх покупок та уподобань.

В Україні, за результатами дослідження «Shopper Trends», більше чверті онлайн-покупців купують FMCG продукцію онлайн для регулярного поповнення запасів. До того ж, українці готові витратити майже на 1500 грн більше під час онлайн-шопінгу для дозвілля, ніж в офлайні.

На рис. 3 – драйвери, які впливають на вибір бренду. Перші позиції займають фактори, пов'язані з функціональними причинами: доступна ціна та постійна наявність бренду у магазині. Трійку лідерів замикає висока якість товару. Завдяки цим чинникам власні торгові марки мають усі шанси на успіх.

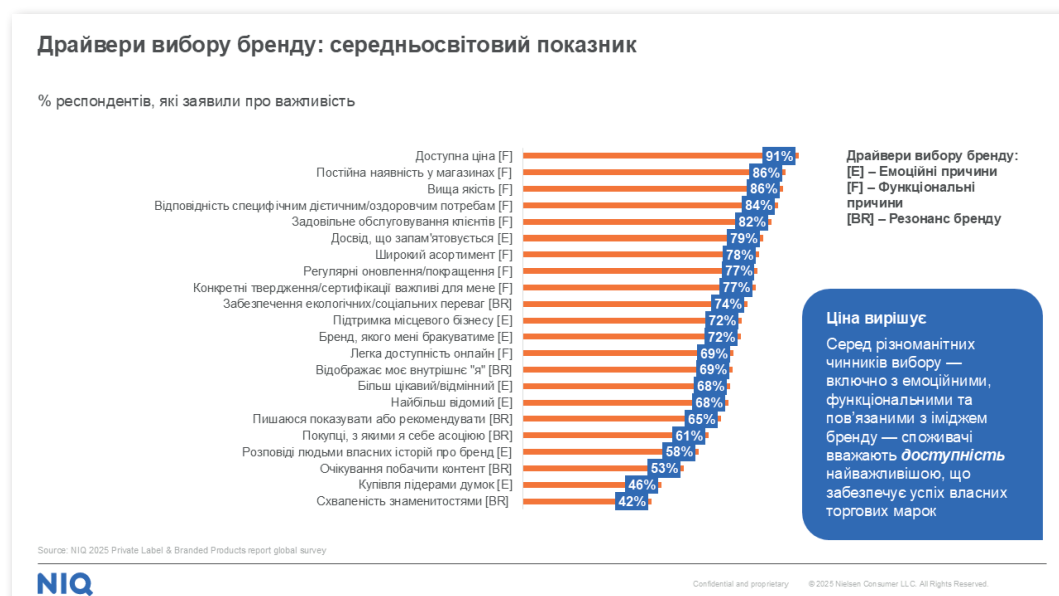


Рис. 3. Драйвери вибору бренду: середньосвітовий показник

Власні торгові марки — це вже не лише про економію, а й про можливість отримати якісний товар за нижчою ціною

Завдяки інноваціям, чистим інгредієнтам і локальній довірі, власні торгові марки (VTM) сьогодні конкурують за статус варіанту першого вибору в Європі, Азії та Латинській Америці. Завдяки інвестиціям ритейлу у якість продукції та маркетинг, VTM часто асоціюються з національними брендами, що підвищує довіру до них. Наслідок — власні бренди мереж демонструють зростання у грошовому виразі в усіх регіонах. У Східній Європі за останній рік це зростання становило 4,7%, що на 1 в.п. швидше, ніж середнє по світу. В Україні у першому кварталі 2025 року частка VTM становила 14%. За даними «Shopper Trends», серед причин купівлі VTM найбільше зросла частка відповіді, що бажані товари доступні лише серед брендів торговельних мереж. Водночас падає важливість такої причини, як нижча ціна VTM порівняно з брендовими товарами.

За даними звіту NIQ «[Finding Harmony on the Shelf](#)», для 58% споживачів у світі не принципово, чи товар випускається під власною маркою мережі, чи під іншим брендом. Люди роблять вибір на основі своїх потреб, очікуючи, що потрібний бренд сам заповнить їхню увагу. І дійсно, із зростанням якості VTM та їхньою доступнішою ціною, брендам торговельних мереж стало набагато простіше. Проблеми з якістю мінімізуються. Фактично, понад половини респондентів у світі вважають, що VTM не поступаються відомим брендам. Майбутнє зростання буде на боці тих, хто має багатогранну ціннісну пропозицію для споживачів.

Здоров'я та благополуччя — турбота про себе стає нормою

Здоров'я та благополуччя — це вже не просто тренд, а повноцінний стиль життя, де споживач шукає не лише продукти, а інновації та здоровіше майбутнє. За результатами дослідження «[Global State of Health & Wellness 2025](#)», 70% споживачів у 19 країнах світу проактивно регулярно займаються оздоровчими заходами, 55% готові витратити більше 100\$ на місяць для свого оздоровлення і лише 19% зазначають, що вони не задумуються про своє здоров'я. Але існує прикрий факт: хоча споживачі більше піклуються про власне здоров'я, на національних рівнях показники продовжують погіршуватися. Зростання хронічних захворювань, пов'язаних з ожирінням, малорухливим способом життя та проблемами психічного здоров'я, змушує задуматися.

Виділимо 5 бар'єрів, які перешкоджають обирати більш здоровий спосіб життя:

1. Вартість — для 54% споживачів це велика перешкода.
2. Доступність — для 31% споживачів важко знайти здорові альтернативи, особливо у таких країнах як Індія (51%) та Туреччина (50%).
3. Час — у 26% споживачів не вистачає часу обрати більш здорову альтернативу.
4. Мотивація — 25% не відчують її на користь здоровішого вибору.
5. Довіра — 25% не вірять, що продукт буде корисним.

Оскільки споживач намагається знайти більш здорові альтернативи, то розглянемо рівень обізнаності, сприйняття та майбутніх намірів споживачів щодо ключових видів продуктів харчування на рис. 4.

Рівень обізнаності та сприйняття споживачів щодо ключових видів продуктів харчування					
Вид	Продукти з високим вмістом клітковини	Суперфуди	Продукти з пробіотиками	Ульт्राоброблені продукти	Продукти з високим вмістом білка
Визначення	Продукти рослинного походження з доведеними корисними властивостями для покращення травлення, контролю ваги та підтримки здоров'я серця.	Продукти багаті на поживні речовини, що забезпечують максимальну користь для здоров'я.	Їжа та напої, що містять корисні живі мікроорганізми, які підтримують здоров'я кишківника.	Продукти, що містять індустриально оброблені інгредієнти або добавки.	Продукти тваринного або рослинного походження, багаті на білок, що сприяють насиченню та підтримці здоров'я м'язів.
Приклади	Бобові, фрукти, горіхи, насіння, овочі, цільнозернові	Ягоди, зелений чай, капуста кейп, горіхи, лосось	Кефір, кімчі, місо, квашена капуста, йогурт	Печиво, пластівці для сніданку, газовані напої, морозиво, супи швидкого приготування, хліб масового виробництва	Молочні продукти, м'ясо, морепродукти, нут, чечевича, тофу, кіноа
Обізнаність	54% добре знайомі 36% частково знайомі	36% добре знайомі 43% частково знайомі	33% добре знайомі 44% частково знайомі	36% добре знайомі 42% частково знайомі	М'ясо та молочні продукти: 57% добре знайомі Рослинні продукти з високим вмістом білка: 35% добре знайомі
Сприйняття	83% дуже або переважно позитивне	74% дуже або переважно позитивне	71% дуже або переважно позитивне	31% дуже або переважно позитивне 39% дуже або переважно негативне	М'ясо та молочні продукти: 67% дуже або переважно позитивне Рослинні білкові продукти: 69% дуже або переважно позитивне
Плани щодо купівлі	53% планують купувати більше протягом наступного року	42% планують купувати більше протягом наступного року	39% планують купувати більше протягом наступного року	16% планують купувати більше протягом наступного року	28% планують купувати більше м'яса та молочних продуктів 40% планують купувати більше рослинних продуктів з високим вмістом білка протягом наступного року

Рис. 4. Обізнаність і ставлення до продуктів харчування

Близько половини дорослого населення Землі має надмірну вагу чи ожиріння. За даними звіту «[Consumer Outlook: Guide to 2026](#)», більше третини споживачів зазначають, що вони ймовірно використовуватимуть ліки від надмірної ваги тіла. Ліки від ожиріння (AOM) вже допомагають мільйонам споживачів зменшити апетит і змінити погляд на їжу, самопочуття та своє тіло. Хоча впровадження цих препаратів залежить від регіону, зростання їхнього використання створює простір для інновацій у функціональних перекусах, форматах з контрольованими порціями та метаболічному здоров'ї. Дослідження показують, що люди, які приймають AOM, споживають до 40% менше калорій. У США це призводить до 6% скорочення витрат на продукти харчування (9% для домогосподарств з високим рівнем доходу). Товари, які страждають найбільше, — це ульт्राоброблені продукти, такі як чипси та солоні закуски (-11%), солодкі хлібобулочні вироби (-9%) та безалкогольні напої (-7%). Деякі експерти вважають, що це скорочення може стримати зростання ринку снєків на близько 12 млрд доларів США до 2035 року.

Оскільки турбота про добробут стає невід'ємною частиною повсякденного життя, технології, пов'язані зі здоров'ям, перетворюються на один із ключових напрямів зростання на глобальному ринку T&D.

У 2024 році, за даними «NIQ GfK Market Intelligence», продажі пристроїв таких як смартгодинники, фітнес-трекери та спортивні браслети зросли на 4% у грошовому вираженні порівняно з попереднім роком, що значно перевищує загальне зростання ринку T&D (1,4%).

Троє з десяти респондентів зазначають, що вони однозначно надають перевагу технологіям з додатковими функціями для здоров'я — незалежно від того, чи йдеться про відстеження прогресу у фітнесі за допомогою смартгодинника, функцію парового очищення для дезінфекції одягу чи приготування корисної їжі в аерогрилі.

70% споживачів вважають «важливим» або «дуже важливим», щоб продукти для здоров'я та добробуту, які вони купують, були також екологічно чистими та/або етично виробленими. На рис. 5 наведено перелік товарів, за які значна частина споживачів готова платити понад 10% більше порівняно зі стандартними продуктами.

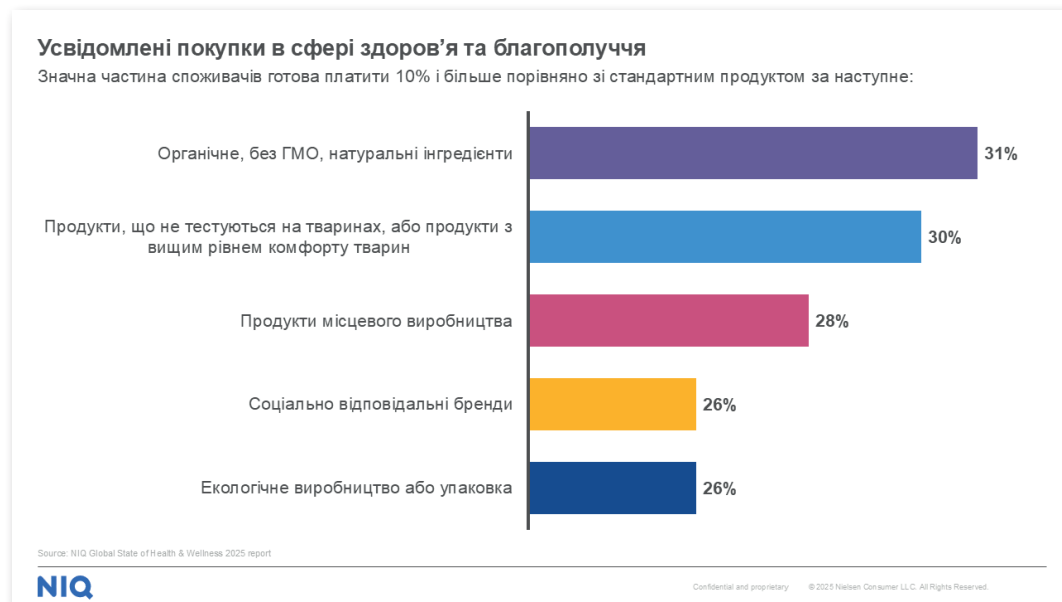


Рис. 5. Характеристики, за які споживачі готові платити понад 10%

Дедалі більше очікується, що бренди надаватимуть продукти та послуги, що підкріплені дослідженнями та результатами, а також повністю відповідають мінливим уподобанням та потребам споживачів у сфері ментального, емоційного та фізичного здоров'я.

Покоління X (45-60 років) — активний, але прагматичний сегмент

У найближчі роки варто звернути увагу на покоління X, тобто тих, хто народився у період 1965-1980. Згідно з дослідженням «The X Factor», очікується, що покоління X лідуватиме у світових споживчих витратах з 2021 по 2033 рік, тому діяти варто негайно.

Покоління X — найбагатше та найбільш готове до витрат покоління на розвинених ринках світу. У 2025 році очікується, що одне лише це покоління витратить приблизно 15,2 трлн доларів США. У багатьох країнах жінки покоління X є найактивнішими покупцями FMCG продукції та мають найбільший вплив на прийняття рішень у їхніх сім'ях. Жінки зараз контролюють близько 50% (31,8 трлн дол. США) світових витрат.

Однак у країнах з низьким та середнім рівнем доходу, до яких відноситься й Україна, міленіали та покоління Z вже витрачають більше, ніж покоління X.

Люди 45-60 років витратять найбільше протягом наступного десятиліття. Кожна четверта багата людина, яка витрачає щонайменше 120 дол. США на день, є представником покоління X.

Хоча це покоління не є найбагатшим за обсягом активів (цей статус досі переважно належить бекі-бумерам), саме воно домінує у щоденних витратах. Для компаній, які прагнуть максимізувати приріст, покоління X є найнадійнішим та найактивнішим споживачем у найбільш прибуткових сегментах ринку.

Важливі особливості:

1. Представники покоління X відкриті до нових брендів, якщо ті, що вони купували раніше, перестають відповідати очікуванням або не забезпечують чіткої цінності — особливо в умовах поточної інфляції.
2. Покоління X винагороджує бренди, які стабільно економлять час, гроші або ментальні ресурси.
3. Лояльність покоління X формується через позитивний досвід взаємодії з брендом та його надійність — а не через хайп чи соціальне схвалення.

Протягом наступних двох років представники цього покоління продовжуватимуть обіймати позиції на ринку праці та керуватимуть сімейними фінансами. Їхні діти вступатимуть до університетів, а їхні батьки потребуватимуть додаткового догляду або допомоги. Звісно, це впливатиме на пріоритети та витрати покоління у найближчі роки. Завдяки поколінню X у наступні роки найбільше будуть зростати категорії, зазначені на рис. 6.

Категорії, що зростатимуть найшвидше серед покоління X за регіонами у 2025-2030 роках						
Загалом	Північна Америка	Європа	Латинська Америка	Близький Схід та Північна Африка	Азіатсько-Тихоокеанський регіон	Африка на південь від Сахари
Допяд за літніми людьми та утриманнями (10,2%)	Допяд за літніми людьми та утриманнями (10,2%)	Відпочинок «все включено» (7,5%)	Товари для активного відпочинку (9,1%)	Допяд за літніми людьми та утриманнями (16,5%)	Велосипеди та електровелосипеди (12,9%)	Послуги з обслуговування життя (15,5%)
Велосипеди (7,4%)	Товари для відпочинку вдома (9,8%)	Допяд за літніми людьми та утриманнями (6,8%)	Страховання життя (7,7%)	Готелі (9,8%)	Мотоцикли (9,6%)	Рослини та добрива (12,5%)
Товари для активного відпочинку (6,8%)	Товари для активного відпочинку (8,6%)	Музичні інструменти та товари для відпочинку вдома (6,2%)	Вино (7,3%)	Послуги з обслуговування життя (8,6%)	Освіта (8,8%)	Товари для відпочинку вдома (10,0%)
Освіта (6,2%)	Оптичні та медичні аксесуари (7,7%)	Фінансові послуги (5,4%)	Фінансові послуги (7,0%)	Послуги з догляду за собою (8,6%)	Інструменти для дому (7,9%)	Газ (7,6%)
Інструменти для дому (6,2%)	Почтові та кур'єрські послуги (7,6%)	Авіаперельоти (5,4%)	Готелі (6,8%)	Страховання життя (8,4%)	Кава та чай (6,8%)	Комп'ютери (7,4%)

Source: World Data Lab

NIQ

Confidential and proprietary © 2022 Nielsen Consumer LLC. All Rights Reserved.

Рис. 6. Категорії з найшвидшим зростанням серед покоління X, 2025-2030

Тож, саме зараз варто зосередитися на інноваціях та розробці преміальних продуктів для покоління X. На відміну від інших поколінь, вони вже витрачають кошти на якість та зручність, але лише за умови чіткої передачі цінності.

Висновки

Підсумовуючи, у 2026 році очікуємо обачливого споживача, який точно знає, що хоче отримати від товару. Інфляція все ще буде бити по гаманцю, тож в Україні стратегії заощадження продовжать бути актуальними, хоча їхня пріоритетність може змінитися. На перший план виходить якість товару, тому BTM, які зможуть довести свої відмінні властивості при помірній ціні, будуть у більш вигіршній позиції у споживчому кошику. При цьому також важливо не забувати про характеристики, які полегшують щоденну рутину та допомагають у піклуванні про здоров'я. За екологічність та покращення благополуччя споживач готовий переплачувати, але лише якщо дійсно побачить для себе вигоду. Хоча в Україні покоління X не настільки заможне, як у розвинутих країнах, воно також виходить на пік своїх витрат, тому на нього варто робити ставку задля підвищення рентабельності бізнесу.

Звісно, протягом року можуть з'явитися нові тенденції, засновані на соціальних мережах чи життєвих ситуаціях, тож компаніям варто їх відслідковувати та бути готовими до змін.



NielsenIQ (NIQ) — провідна компанія у сфері споживчої аналітики, яка надає найповніше уявлення про поведінку покупців і відкриває нові можливості для зростання бізнесу.

Наша глобальна присутність охоплює понад 90 країн, що становить приблизно 85% населення світу та понад 7,2 трильйона доларів світових споживчих витрат.

Завдяки комплексному аналізу роздрібної торгівлі та найглибшим споживчим інсайтам — із використанням передових аналітичних рішень і сучасних платформ — NIQ забезпечує повну картину ринку (Full View™).



niq.com



ACNielsen.UA@smb.nielseniq.com



+38 044 499 29 80

КЛІЄНТСЬКИЙ ДОСВІД: ТРЕНДИ 2025-2026



ОЛЕКСІЙ ЦИСАР
CEO 4Service Group



ЮЛІЯ ТВАРДОВСЬКА
Head of CX Department, 4Service.
Дослідниця клієнтського досвіду

Експертний погляд на еволюцію CX у світі та практичні рекомендації для українського бізнесу

Вступ: Коли CX перестає бути «ініціативою» і стає системою

Ми перебуваємо в унікальній точці трансформації клієнтського досвіду. З одного боку, дослідження Forrester фіксують, що якість CX досягла історичного мінімуму в 2024 році. З іншого — компанії з високим рівнем CX демонструють у 5,1 рази швидше зростання доходів порівняно з середніми по ринку. Парадокс? Ні. Це означає, що розрив між лідерами та аутсайдерами стає прірвою.

Для українського бізнесу ця дихотомія посилюється специфікою ринку: економічний тиск, інфляція та зміна споживчих пріоритетів змушують компанії фокусуватися на короткострокових тактиках. Проте саме зараз — найкращий момент для стратегічних інвестицій у CX. Чому? Бо 73% споживачів кажуть, що клієнтський досвід впливає на рішення про покупку, а 32% клієнтів йдуть після одного поганого досвіду [PwC, «Future of CX», 2023].

Ця стаття — не про теорію. Це практичний посібник, який поєднує глобальні тренди від Mintel, стандарти від Bain & Company та Forrester, з реаліями українського ринку.

Ми розглянемо три рівні трансформації CX — «Дім», «Спільнота» та «Глобальні зміни» — і дамо конкретні інструменти для впровадження.

ЧАСТИНА I: ТРИ РІВНІ ГЛОБАЛЬНИХ ТРЕНДІВ СХ

Рівень 1: «ДІМ» — Коли дрібниці створюють цінність

Глобальний тренд: The Home Under Construction

Mintel визначає цей тренд як фундаментальну зміну сприйняття особистого простору. В умовах непередбачуваності ринку житла (51% американців не вірять, що зможуть дозволити собі житло) справжній комфорт приходить не від досконалості, а від святкування недосконалості. 79% британців воліють невеликі апгрейди замість капітальних ремонтів. 47% японців кажуть: дрібні щоденні радості роблять життя приємнішим.



Що це означає для бізнесу:

Споживачі більше не чекають «ідеального моменту» — вони живуть зараз і цінують бренди, які розуміють їхню реальність. Це зміщує фокус з масштабних life-changing обіцянок на мікромоменти задоволення.

Український контекст:

Для українського споживача «дім» набув критичного значення. За даними PwC Voice of the Consumer 2024 для України, споживачі фокусуються на негайних потребах. Водночас спостерігається романтизація повсякденності: ранкова кава, затишок увечері, дрібні ритуали, що створюють відчуття стабільності.

Практичні рекомендації:

1. Перефокусуйте комунікацію на мікромоменти

Замість «ми змінимо ваше життя» → «ми зробимо ваш ранок приємнішим». Бренд кави може рекламувати не «найкращу каву», а «5 хвилин для себе перед робочим днем».

2. Функціональна естетика як конкурентна перевага

Українці готові платити на 9,41% більше за екологічні товари [PwC, 2024]. Але це не про greenwashing — це про справжню цінність. Поєднуйте практичність із емоційним задоволенням: красива упаковка, яку можна використовувати повторно; посуд, який створює відчуття затишку.

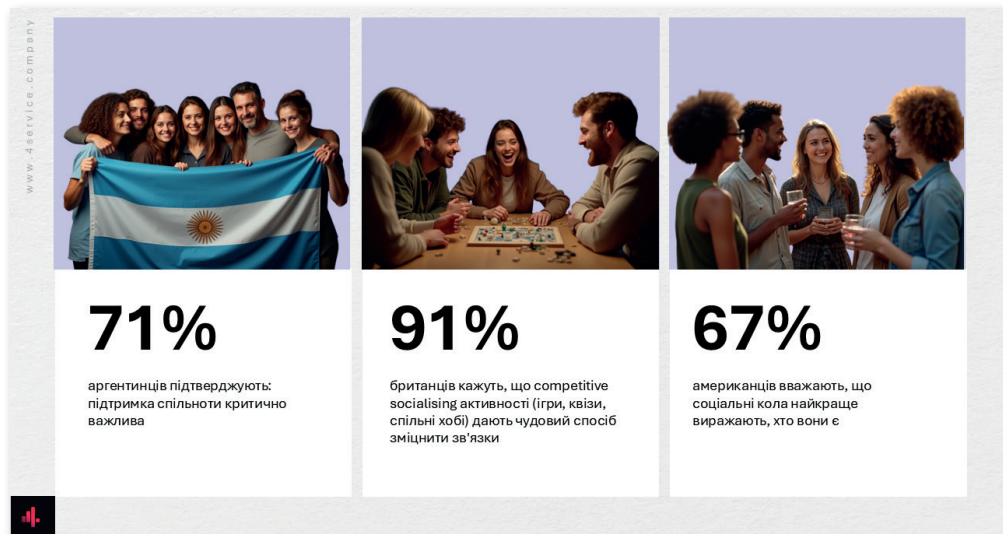
3. Підтримка адаптивності домашнього простору

Глобально розвиваються модульні та розумні рішення для дому. В Україні ця категорія формується, але попит на енергоефективні та багатофункціональні рішення зростає. Якщо ви в tech/IoT — готуйте омніканальний досвід для smart home продуктів.

Рівень 2: «СПІЛЬНОТА» — Гібридні зв'язки як нова норма

Глобальний тренд: The Community — Linked Lives

71% аргентинців підтверджують: підтримка спільноти критично важлива. Парадокс у тому, що при зростанні самотності люди активно шукають нові форми зв'язку. 91% британців кажуть, що competitive socialising активності (ігри, квізи, спільні хобі) дають чудовий спосіб зміцнити зв'язки. 67% американців вважають, що соціальні кола найкраще виражають, хто вони є.



Глобальні інновації:

- LaundroMatch (Heineken, Південна Корея) — пральні перетворюються на спортбари для вболівальників
- Gymbox x Raza Sana (UK) — фітнес для незахищених спільнот
- The Casual Poet Library (Сінгапур) — бібліотека, керована волонтерами

Український контекст:

Українська аудиторія демонструє високу потребу в людському контакті, особливо після років соціальної фрагментації.

За PwC, українці віддають перевагу традиційним, людиноцентричним взаємодіям. Ринок безконтактних технологій менш розвинений, але довіра до AI для збору інформації висока.

Практичні рекомендації:

1. AI + Human: Оптимальна модель для України

Глобально 53% споживачів хвилюються про ризики конфіденційності AI, половина відчуває нестачу людського дотику. Але 54% лідерів CX визнають: оптимальна модель — «людина + AI».

Дія: Впроваджуйте AI-чатботи для базових запитів (статус замовлення, FAQ, робочі години), але гарантуйте швидке переключення на живого оператора для складних кейсів.

67% клієнтів очікують вирішення проблеми протягом 3 годин — це ваш benchmark.

2. Створення локальних спільнот навколо бренду

Українці демонструють сильну прив'язаність до локальних брендів (аналогічно 44% бразильців, які вважають місцеві компанії першим вибором).

Дія:

- Організуйте офлайн-події, воркшопи, майстер-класи. Продуктовий ритейлер — кулінарні майстер-класи з локальними шефами.
- Банк — фінансову грамотність для різних аудиторій.

Це не витрати на маркетинг, це інвестиція в lifetime value клієнта.

3. Соцмережі як повноцінний канал підтримки

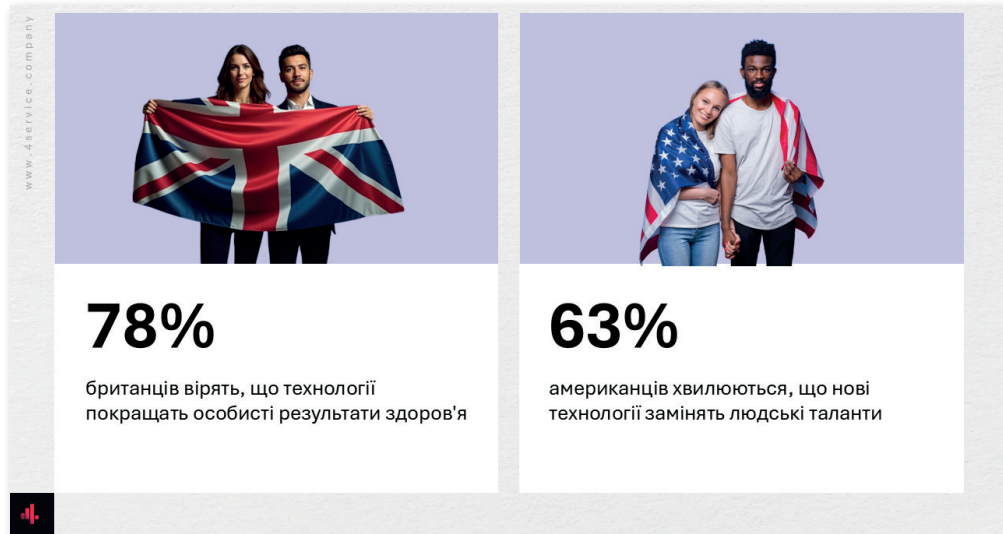
79% лідерів CX стверджують: сервіс має бути доступний на всіх каналах, які використовують клієнти. Українці активні в Telegram, Instagram, Facebook.

Дія: Інтегруйте AI для моніторингу згадок, впровадьте цільовий час відповіді до 1 години. Використовуйте GenAI для створення емпатичних відповідей, але завжди з перевіркою людиною перед публікацією.

Рівень 3: «ГЛОБАЛЬНІ ЗМІНИ» – Традиції в транзиті

Глобальний тренд: Tradition in Transition

Світ змінюється швидко і безповоротно. 78% британців вірять, що технології покращать особисті результати здоров'я, але 63% американців хвилюються, що нові технології замінять людські таланти. Це розколотість між оптимізмом та страхом визначає поведінку споживачів.



Ключові глобальні зміни:

- Нормалізація препаратів для схуднення (Ozempic) – 20% саудівців вважають їх гарним рішенням
- Активне довголіття – 71-річний філіппінський інфлюенсер моди «Lolo Drip»
- Кліматична міграція та сталість як необхідність
- AI замінює завдання, але створює нові ролі

Український контекст:

78% українців висловлюють занепокоєння щодо зміни клімату [PwC, 2024]. Водночас інфляція змушує фокусуватися на базових потребах: зростання витрат на продукти, фокус на економію. Але це не означає відмову від цінностей – навпаки, споживачі шукають бренди, які розуміють їхню реальність.

Практичні рекомендації:

1. Цінність важливіша за ціну (але ціна критична)

Глобальний парадокс: «good value for money» – головний фактор вибору, але найвища задоволеність та довіра виникають, коли якість та сервіс, а не ціна, є основними причинами покупки.

Дія: Не опускайте ціни до мінімуму — це знищує довіру. Комунікуйте цінність: «За ці гроші ви отримуєте X якості + Y сервісу + Z гарантій». Створюйте прозорі пакети з чітким поясненням складових вартості.

2. Сталість як бізнес-імператив

Як зауважили раніше, 9,41% українців готові платити більше за екологічні продукти [PwC, 2024]. Це не про маркетинг — це про справжню трансформацію.

Дія: Інтегруйте сталість у весь ланцюг CX: екологічна упаковка, програми утилізації, прозорість карбонового сліду. Приклад: бразильська Ambev призупинила виробництво пива, щоб консервувати питну воду для постраждалих від повені. Такі кейси створюють сильний емоційний зв'язок.

3. AI для довгострокових проблем, не короткострокових тактик

Українці демонструють високу довіру до AI. Більшість компаній використовують AI для скорочення витрат (78% лідерів), але лідери — для вирішення довгострокових проблем клієнтів.

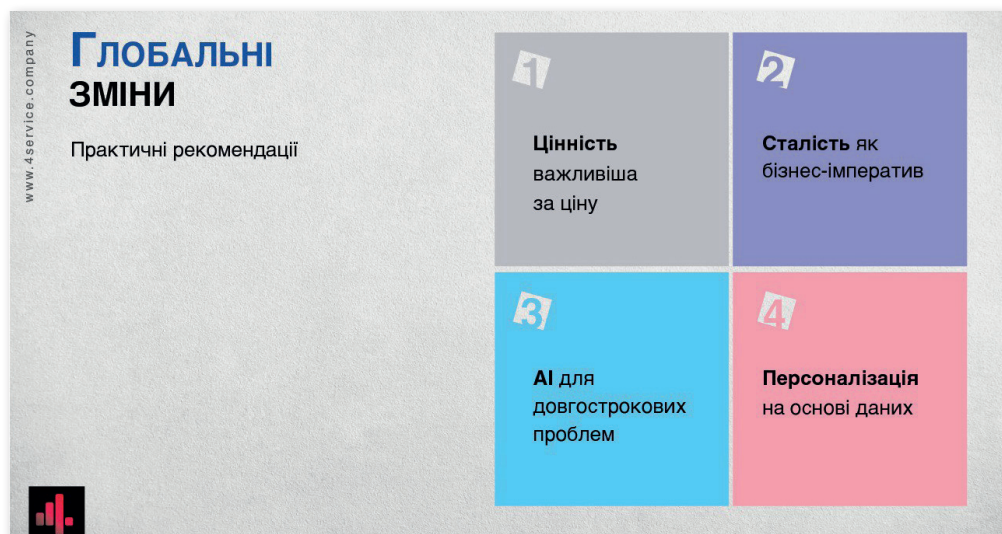
Дія: Використовуйте прогнозну аналітику для антиципації потреб:

- ⦿ Ритейл: прогнозування дефіциту популярних товарів
- ⦿ Банкінг: персоналізовані фінансові рекомендації на основі транзакцій
- ⦿ Телеком: проактивне вирішення технічних проблем до скарги клієнта

4. Персоналізація на основі даних

46% клієнтів очікують більш персоналізованих комунікацій для довіри до бренду. 3 з 10 пояснюють, чому вони пішли — компанії сліпі до своїх помилок.

Дія: Збирайте не лише structured feedback (опитування), а й аналізуйте поведінкові сигнали: покинуті кошики, записи дзвінків у підтримку, клієнтські шляхи. Використовуйте data science для виявлення patterns відтоку.



ЧАСТИНА II: ВІД ІНСАЙТІВ ДО СИСТЕМИ – CX GOVERNANCE ТА ЗРІЛІСТЬ

Чому більшість CX-ініціатив провалюються

За даними Forrester, 80% клієнтів, які пішли від бренду, кажуть: «Вони просто не дбали». Але ось парадокс: більшість цих компаній збирали відгуки. Вони проводили опитування, мали NPS, читали коментарі. Чому тоді клієнти відчували байдужість?

Відповідь: **відсутність управління (Governance).**

Багато компаній збирають дані про CX, але не управляють ним. Немає власника процесу, чітких ролей, стандартів і регулярності. Без цього CX залишається «ініціативою», а не системою.

Шість основ CX-системи



За методологією Forrester, комплексна CX-система складається з шести елементів:

1. **Стратегія** – напрямок: навіщо потрібен CX і куди він веде бізнес
2. **Розуміння клієнта** – знання: Voice of Customer, Journey Maps, аналітика
3. **Дизайн** – дія: перетворення інсайтів на зміни процесів
4. **Вимірювання** – доказ: NPS, CSAT, CES + зв'язок із бізнес-метриками
5. **Управління (Governance)** – координація: хто відповідає, які стандарти, як ухвалюються рішення
6. **Культура** – підтримка: поведінка людей щодня, система цінностей

Критично важливо: Управління (Governance) – це клей, що об'єднує інші п'ять елементів у єдину структуру.

Як працює CX Governance

Три рівні структури:

1. Стратегічний рівень — Топ-менеджмент

Визначає бачення, затверджує ресурси, тримає фокус на CX у всіх стратегічних рішеннях.

2. Операційний рівень — CX-рада (Council)

Кросфункціональна команда (маркетинг, продукт, сервіс, IT, HR), яка встановлює стандарти, визначає пріоритети, координує ініціативи.

3. Тактичний рівень — Перша лінія

Менеджери та співробітники, які реалізують зміни та надають зворотний зв'язок.

Ритм управління:

- Щомісячні зустрічі CX-ради: огляд метрик, прийняття рішень, розподіл задач
- Щоквартальні CX-огляди з топ-менеджментом: стратегічні коригування, бюджети
- Щотижневі тактичні синхронізації: операційні питання, швидкі рішення

П'ять рівнів зрілості CX (Forrester Model)

Рівень 1: Ad Hoc (Хаос)

- CX — це реакція на проблеми
- Немає єдиного власника, процесів, метрик
- Кожен відділ діє окремо

Рівень 2: Emerging (З'являються процеси)

- Призначений CX-лідер
- Почали збирати відгуки (NPS/CSAT)
- Але дані розрізнені, рішення несистемні

Рівень 3: Structured (CX-рада та стандарти)

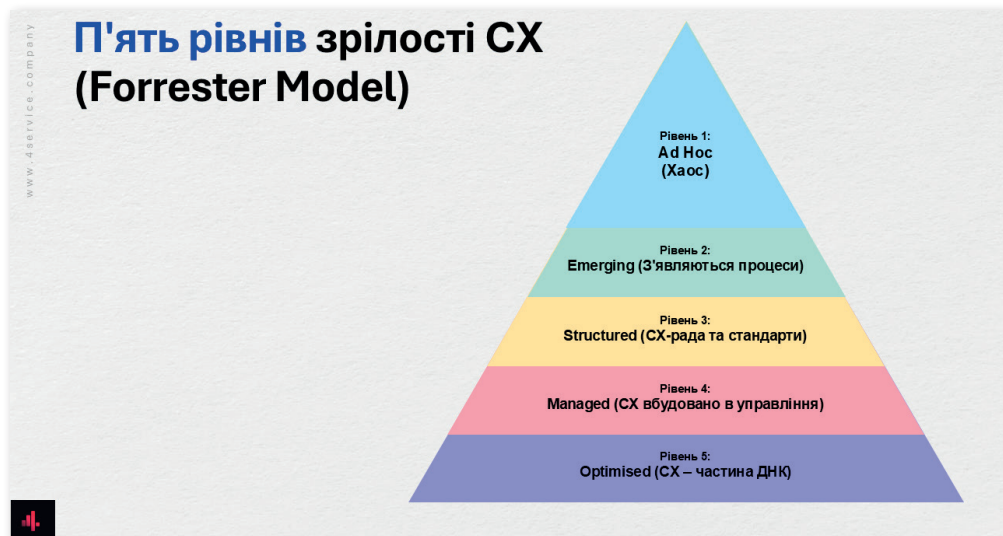
- Створена CX-рада
- Стандартизовані процеси збору та аналізу
- Journey Maps для ключових шляхів
- Почали зв'язувати CX із бізнес-метриками

Рівень 4: Managed (CX вбудовано в управління)

- CX — частина щомісячних business reviews
- Єдина платформа даних про клієнтів
- Прогнозна аналітика для попередження проблем
- KPI співробітників включають CX-метрики

Рівень 5: Optimised (CX — частина ДНК)

- CX — це культура, не функція
- Кожен співробітник приймає рішення через призму клієнта
- Постійні інновації на основі передбачення потреб
- Клієнти беруть участь у створенні продуктів



Де зараз український бізнес?



За нашими оцінками, більшість українських компаній знаходиться між рівнями 2 та 3:

- Є CX-лідер (часто в маркетингу або сервісі)
- Збирають NPS/CSAT
- Почали створювати Journey Maps

Але бракує:

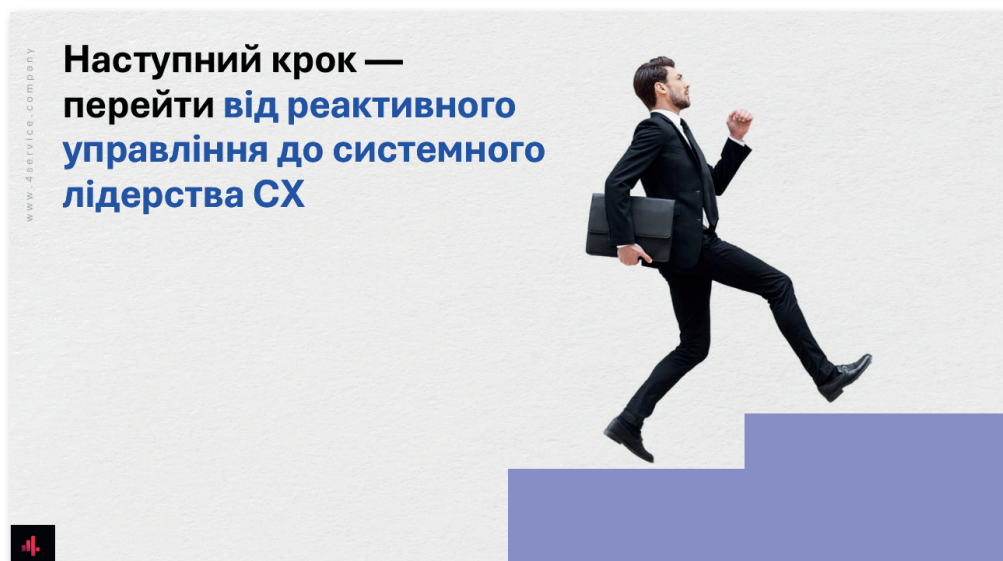
- Кросфункціональної CX-ради з реальними повноваженнями
- Зв'язку CX-метрик із фінансовими показниками (CLV, retention rate, share of wallet)
- Єдиної платформи даних про клієнтів
- Культури, де CX — відповідальність кожного, а не лише CX-відділу

Висновок: Від ініціатив до системного лідерства

2025–2026 роки стануть переломними для українського бізнесу у сфері клієнтського досвіду. Ми вже бачимо, як компанії переходять від ситуативних опитувань і точкових сервісних покращень до побудови цілісних систем управління досвідом.

Це не про модний термін і не про «додатковий KPI». Це про нову логіку бізнесу, у якій клієнтський досвід — не наслідок маркетингу, а передумова прибутковості. Де CX вимірюється не лише емоціями, а й часткою повторних покупок, рівнем довіри та довгостроковою вартістю клієнта.

Українські компанії мають унікальну перевагу — гнучкість і швидкість адаптації. Ми звикли до криз і трансформацій, але саме ця здатність «перебудовуватись на ходу» сьогодні може стати ключовим активом у створенні клієнтських систем світового рівня.



Наступний крок — перейти від реактивного управління до системного лідерства CX:

- формалізувати CX-стратегію як частину корпоративної стратегії
- побудувати єдину платформу даних про клієнтів
- інтегрувати CX-метрики у фінансову звітність
- і найголовніше — зробити емпатію організаційною компетенцією, а не особистою рисою окремих співробітників

Світові тренди показують: майбутнє бізнесу — це майбутнє клієнтського досвіду. І той, хто сьогодні закладає системні основи CX, завтра формуватиме правила гри не лише на українському, а й на глобальному ринку.

Корисні джерела:

1. Mintel Global Consumer Trends 2025, [link](#)
2. Bain & Company, Kantar, Qualtrics. Global CX Standards 2025
3. Forrester. The Customer Experience Index, 2024
4. PwC. Voice of the Consumer Survey, 2024, [link](#)
5. XM Institute Research. Qualtrics, 2023
6. Deloitte. Human Capital Trends, 2024, [link](#)



4Service Group — міжнародний дослідницький холдинг із понад 20-річним досвідом у сфері клієнтського досвіду (CX) та сервіс-дизайну. Компанія працює у 90+ країнах світу, реалізуючи дослідження для бізнесу у сфері ритейлу, банків, телекомунікацій, e-commerce, транспорту, медицини та державного сектору.

4Service входить у ТОП-10 європейських CX-агенцій, є фіналістом міжнародних премій у сфері клієнтоцентричності та учасником конгресів ESOMAR.

4Service Ukraine є членом Української Асоціації Маркетингу.



4service.company



info@4service.ua



+38 067 382 78 10



МАРКЕТИНГОВИЙ АКТИВІЗМ. УКРАЇНА ЗАДАЄ СВІТОВІ ТРЕНДИ

НАТАЛІЯ ПИСАРЕНКО

Директорка (гарант) магістерської програми
Маркетингова і Бізнес Аналітика,
University of Exeter, UK



ЄВА КІПНІС

Професорка, University of Bradford, UK

*«...arms and armaments are not the only
weapons, [...] ideas are weapons too»*

[Bernays 1942, p. 236]

Коли маркетинг стає зброєю: відповідь на виклики часу

- Війна в Україні продовжується вже 11-й рік, повномасштабне вторгнення росії в Україну триває вже четвертий рік.
- За оцінками [World Population Review 2025](#), загалом зараз 38 країн у світі знаходяться у стані війни.
- Зміни клімату все частіше призводять до руйнівних природних катастроф — цунамі, землетрусів та пожеж (достатньо згадати лише Каліфорнію цього року).

Чи має маркетинг відповідь на ці виклики? Зрозуміло, що ні в кого з професійних маркетологів немає сумніву, що маркетинг дійсно має інструментарій, адаптований для роботи в умовах вкрай нестабільного середовища. За останні роки цей інструментарій стрімко розвивався та адаптувався, і сьогодні формує помітний тренд в розробці стратегії брендів та маркетингу в цілому — це і є маркетинговий активізм.

Концепція маркетингового активізму (англ. marketing activism) є відносно новою.

Коріння: Ідея зародилася ще у 1970–1990-х роках у корпоративній соціальній відповідальності (CSR) та пізніше — у маркетингу, пов'язаному з благодійністю (1980–2000-ті). Бренди Ben & Jerry's і The Body Shop були серед піонерів, які використовували маркетинг для вираження етичної позиції, хоча тоді це ще не називали активізмом.

Офіційне визнання: Термін почав формуватися в академічних дослідженнях близько 2010–2015 років. Широкого поширення він набув після виходу книги Філіпа Котлера та Крістіана Саркара «Brand Activism: From Purpose to Action» у 2018 році.

У 2000-х роках: Зростання впливу соціальних рухів у медіа та кліматичні страйки підштовхнули бренди до відкритого висловлення позиції. Це надало терміну маркетинговий активізм реального змісту в бізнес-практиці. Організації відкрито висловлюють позицію щодо соціально-політичних питань, залучаючи споживачів, які поділяють (або не поділяють) ці погляди [Korschun, 2020 або Vredenburg та ін., 2020].

Новий поштовх. Війна: ситуація стрімко змінилася під час війни в Україні. На відміну від попередніх конфліктів, Україна увійшла у війну в епоху швидкої диджиталізації та з розвиненою маркетинговою екосистемою. Відомі бренди та професійні команди створили унікальні умови для використання маркетингу як інструменту опору та підтримки громадянського суспільства.

Згадаймо [потужну рекламну кампанію бренду «Галичина»](#) у перші місяці повномасштабної війни: компанія на певний час змінила ім'я бренду на назви регіонів України, продемонструвавши підтримку всій країні.



Сьогодні маркетинговий активізм означає стратегії маркетингу, спрямовані на підтримку чи просування соціальних, політичних або екологічних цінностей, що узгоджуються з місією та принципами бренду.



Рис. 1. Бренд «Галичина» тимчасово змінив назву на назви 14 історичних регіонів України

У 2024 році «Галичина» запустила емоційну рекламну кампанію в Європі, нагадуючи українцям про дім. Кампанію запустили у містах з великою українською діаспорою: Берліні, Лондоні, Торонто.



Рис. 2. Кампанія з повернення українців від бренду «Галичина»

Воєнно-орієнтований маркетинговий активізм (МАО) в Україні

Маркетинг під час воєн не є новим, але поєднання цифрового світу з розвинутим активізмом та потужною маркетинговою системою призвело до стрімкого розвитку воєнно-орієнтованого маркетингового активізму. Чому це важливо?

Раніше дослідження здебільшого розглядали маркетинг у контексті воєн як механізм сприяння миру та післявоєнному відновленню. Однак питання, чи може маркетинг відігравати роль у добробуті населення, яке постраждало від війни під час активних бойових дій, розглядалося рідко. Проте слід брати до уваги, що для населення України, і ще багатьох країн світу, війна є постійним, а іноді й багаторічним досвідом.

Наукова література, присвячена розробці практик щодо пом'якшення наслідків війни, підкреслює, що сила та здатність постраждалого населення мобілізуватися для подолання воєнних труднощів під час стресу залишаються недооціненими.

Однак звичайні члени громади (наприклад, люди та групи, які не мають професійної підготовки для допомоги під час війни, на відміну від рятувальників, або не залучені до офіційної допомоги, як урядовці) можуть відігравати важливу роль у створенні та наданні ресурсів для мобілізації своїх громад. Інтеграція та використання таких ініціатив, започаткованих громадами, може значно підсилити програми з подолання наслідків війни.

Ми визначаємо воєнно-орієнтований маркетинговий активізм, як дії брендів зі створення або репрезентації маркетингових смислів, що передають соціально-політичні позиції й досвід, пов'язані з війною [Kipnis, Pysarenko, 2024]. Активізм може проявлятися у дизайні продукту, назві бренду, елементах ідентичності бренду, комунікації в усіх її проявах.

Наші [дослідження](#), проведені в Україні разом з колегами з Великої Британії, Італії, США та Данії дозволили виокремити **три форми воєнно-орієнтованих МАА залежно від сенсів, які вони транслюють:**

1. Пом'якшення символічної загрози
2. Підтвердження згуртованості та спільної ідентичності
3. Сприяння колективному опору економічній силі

Всі вони активно впливають на три траєкторії стійкості громади (спільноти):

- (а) виживання — здатність поглинути удар;
- (б) відновлення — здатність повернутися до звичних ритмів життя після потрясіння;
- (в) креативність і зростання — здатність перейти на новий рівень функціонування після потрясіння [Kimhi, 2016].

Термін «спільнота» концептуально означає «колективні одиниці» — складові популяції з певними спільними рисами, зокрема спільною ідентичністю, культурою, поведінкою чи турботою й психологічними зв'язками одне з одним та з певною місцевістю [Korosteleva and Petrova, 2022]. Якщо раніше зв'язок із певною географічною локацією був основною характеристикою спільноти, то нині розширення просторового масштабу соціальних взаємодій і зв'язків призвело до різноманіття форм спільнот. Сучасні спільноти можуть бути географічно обмеженими (райони), негеографічними (транснаціональні діаспори) чи об'єднаними спільною турботою (рухи громадянського суспільства) або інтересом (бренд-спільноти).

Позитивне функціонування спільноти в умовах негараздів вимагає ресурсів. Тут ресурси трактуються широко: до них належать матеріальні (наприклад, об'єкти, інфраструктура), психосоціальні й культурні (такі як смисли, наративи, інституції, зв'язки й співпраця). І саме психосоціальні та культурні ресурси підтримує маркетинговий активізм під час війни, а здатність спільнот залучати ресурси зсередини є важливою рисою, що визначає стійкості і відновлення спільноти.



Ми визначаємо воєнно-орієнтований маркетинговий активізм, як дії брендів зі створення або репрезентації маркетингових смислів, що передають соціально-політичні позиції й досвід, пов'язані з війною.

Приклади маркетингового активізму в Україні та світі

Отже, ми маємо три основні форми маркетингового активізму в Україні та світі за останні роки.

1. «Пом'якшення символічної загрози» — здебільшого може бути реалізовано через створення елементів бренду.

Яскравий символ — мем із фразою «Русский военный корабль, иди ...» став одним із найвідоміших і найпотужніших символів українського спротиву у перші дні повномасштабного вторгнення росії в Україну у 2022 році. Фраза стала символом незламності, мужності та гідності українців. Вона уособлювала відмову капітулювати перед агресором і виклик страху.

У квітні 2022 року «Укрпошта» випустила поштову марку з ілюстрацією українського військового. Марка стала справжнім феноменом — люди годинами стояли в чергах, щоб її придбати. Через кілька днів після випуску марки корабель «москва» було потоплено українськими силами, що зробило мем ще більш символічним.



Рис. 3. Конверт та марка «Русский военный корабль, иди...»

А скільки сенсів несе просте слово «Бавовна». Цікаве спостереження — якщо у Європі ти бачиш людину, на одязі якої є зображення бавовни, ти одразу розумієш звідки людина, який ключовий меседж вона прагне донести та сенс, що за ним стоїть.

Яскравий приклад активізму в цьому випадку — фантастична [колекція світильників](#) від студії дизайнера Сергія Махно.



Рис. 4. Світильник від Сергія Махно [Vogue UA, 2025]

2. Сенси, охоплені темою «**Підтвердження згуртованості та спільної ідентичності**», в Україні передавалися через використання зображень чи візерунків вишиванки у дизайні продукту і маркетингових повідомленнях.

Вишиванка як потужний культурний символ знайшла своє відображення не лише в українських брендах. Міжнародний бізнес, що працює в Україні, активно використовує цей символ у своїй комунікації.

Світові приклади. Канада і тихий бунт через замовлення кави Канадіано. Спочатку це був жартівливий натяк на національний брендинг. Але після допису кав'ярні Kicking Horse у соціальній мережі, термін «Канадіано» — «Canadiano» почав поширюватися в мережі, викликаючи розмови про ідентичність, культуру харчування та те, як навіть замовлення кави може нести зміст. Деякі кав'ярні підтримали цю ідею, тоді як інші розглядали це як легкий спосіб посміятися з харчових трендів.

Їжа завжди була і буде потужним культурним маркером, і історія показує, що люди об'єднуються навколо їжі, коли на кону стоїть національна ідентичність.



Рис. 5. Футболка з рекламою Канадіано [Forbes, 2025]

- 3. «Сприяння колективному опору економічній силі»** — охоплює смисли, які передають ритейлери, маркуючи походження російських і українських товарів національними прапорами поруч із інформацією про бренд і цінками. Також потужну силу мають споживчі бойкоти російських товарів. І тут ми не єдині.

Франція. [\(20+\) BOYCOTT USA: Achetez Français et Européen ! | Facebook](#) — групу було створено 28 лютого 2025 року, і вона вже зібрала понад 30 000 підписників, які діляться порадами, як замінити популярні американські бренди, такі як McDonald's, Levi's та WhatsApp, на місцеві аналоги.

Данія. Датська група [\(20+\) Boykot varer fra USA | Facebook](#) має понад 90 000 учасників. Група є місцем зустрічі споживачів, які шляхом бойкоту товарів із США прагнуть висловити своє невдоволення поведінкою Сполучених Штатів, спрямованою проти колишніх союзників країни в ЄС, Канаді та Мексиці. Метою групи є взаємна підтримка, а також обмін знаннями і досвідом щодо бойкоту товарів із США. Усе це відбувається у безпечній і приємній атмосфері, щоб кожен споживач був краще підготовлений до дій — відповідно до власних можливостей, сил і переконань.

Швеція. Шведська [\(20+\) Bojkotta varor från USA i Facebook](#) має понад 80 000 учасників.

Менші групи також діють у Нідерландах та Бельгії.

Маркетинговий активізм vs. Пропаганда

Слід чітко відрізнити маркетинговий активізм від пропаганди. Воєнна пропаганда використовується для відтворення інтересів держави та отримання суспільної згоди й підтримки для участі у війнах. Натомість воєнно-орієнтований маркетинговий активізм відображає позицію пов'язану з війною як прожитим досвідом. Тобто тут маркетинг є відображенням позицій чи досвіду цивільних, яких торкнулася війна, — досвіду, спільного як для окремих споживачів, так і для інституцій (бренд/організація). Це активне використання маркетингу як ресурсу для реагування на виклики війни.

Як споживачі реагують на такі прояви маркетингової активності?

Дослідження виявляють три види реакції:

- Прийняття воєнно-орієнтованого МАА як ресурсу для траєкторій стійкості спільноти «виживання» та «креативність і зростання».
- Відкидання воєнно-орієнтованого МАА як порушення траєкторії стійкості спільноти «відновлення».
- Занепокоєння прагматизмом воєнно-орієнтованого МАА.

Важливі етичні застереження

Маркетинг — потужний інструмент. Використання суспільно значущих і суспільно чутливих тем в комунікації вимагає посиленої уваги до етики процесу. Навіть гумор в маркетингу є чутливим інструментом, не кажучи вже про гумор на суспільно чутливі теми. Тестування ідей та робота з цільовою аудиторією задля розуміння потенційної реакції має бути обов'язковою. Наприклад, наразі відбувається корпоративний конфлікт між засновником бренду Ben & Jerry та корпорацією Unilever, якій зараз належить бренд, щодо ідеї випустити морозиво на знак солідарності з народом Палестини.

Прагматичне використання потенціалу соціально-політичної мобілізації спільноти [Moorman, 2020] може дати короткостроковий результат, але у довгостроковій перспективі обернеться зворотним ефектом, якщо спільнота почне сприймати маркетинговий



Воєнна пропаганда використовується для відтворення інтересів держави та отримання суспільної згоди й підтримки для участі у війнах. Натомість воєнно-орієнтований маркетинговий активізм відображає позицію пов'язану з війною як прожитим досвідом.

активізм як нещирий і суто інструментальний. Орієнтація на використання тренду суто задля досягнення цілей прибутку можуть бути руйнівними для бренду, та, що більш важливо, здатна завдати непоправної шкоди багатьом членам спільноти і сприяти розділенню суспільства.

Відповідно, міжнародним і українським маркетинговим асоціаціям та органам, дотичним до маркетингових стандартів доцільно розробити професійні настанови щодо створення воєнно-орієнтованого маркетингового активізму. Органи з сертифікації та провайдери маркетингової освіти можуть створити матеріали, що ознайомлюватимуть фахівців із потенціалом МАА для стійкості спільноти та формуватимуть навички їх відповідального використання. Ще важливо, щоб воєнно-орієнтований МАА не перетворилися на інструмент державної воєнної пропаганди.

Підсумовуючи. Поява воєнно-орієнтованого МАА як ресурсу стійкості спільноти в Україні стала можливою завдяки неформальному громадянському суспільству, яке має високу здатність до самоорганізації та використання маркетингу як одного зі своїх інструментів. І цей тренд продовжується.

Що варто почитати ще:

1. Kimhi, Shaul (2016), «Levels of Resilience: Associations Among Individual, Community, and National Resilience», *Journal of Health Psychology*, 21 (2), 164–70.
2. Kipnis, E., Pysarenko, N., Galalae, C., Mari, C., Martín Ruiz, V., & Vorster, L. (2025). The role of war-related marketing activism actions in community resilience: From the ground in Ukraine. *Journal of Public Policy & Marketing*, link
3. Korosteleva, Elena A. and Irina Petrova (2022), «What Makes Communities Resilient in Times of Complexity and Change?», *Cambridge Review of International Affairs*, 35 (2), 137–57.
4. Korschun, Daniel, Kelly D. Martin, and Gautham Vadakkepatt (2020), «Marketing's Role in Understanding Political Activity», *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), 378–87.
5. Kotler, P., & Sarkar, C. (2018). *Brand Activism: From Purpose to Action*. IDEA BITE Press
6. Moorman, Christine (2020), «Commentary: Brand Activism in a Political World», *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), 388–92.
7. Vredenburg, Jessica, Sommer Kapitan, Amanda Spry, and Joya A. Kemper (2020), «Brands Taking a Stand: Authentic Brand Activism or Woke Washing?» *Journal of Public Policy & Marketing*, 39 (4), 444–60.



ІНФЛЮЕНСЕР МАРКЕТИНГ У ЄВРОПІ: СТАНДАРТИ ВЗАЄМОДІЇ

TUDOR MANDA

Self-Regulation Development Manager, Deputy Head of Office, EASA

Щороку Європейський альянс із стандартизації реклами ([EASA](#)) збирає статистичні дані від організацій саморегулювання реклами (SROs) по всій Європі щодо кількості рекламних оголошень, перевірених до або після їх публікації. Це — безпосередній показник споживчих тенденцій, їхніх очікувань і сфер, які потребують особливої уваги. Можна сказати, що це своєрідний стетоскоп, який «прослуховує» пульс реакції аудиторії на рекламні тренди.

Дані

У середньому за останні п'ять років мережа з 28 сильних саморегулювних рекламних організацій отримала та розглянула приблизно 55 000 скарг, поданих щодо близько 30 300 рекламних оголошень у всіх медіа та секторах [Джерело: EASA, *2024 European Trends in Advertising Complaints, Copy Advice, and Pre-clearance*, p.7, [link](#), 16 Sept 2025 (accessed 20 Oct 2025)].

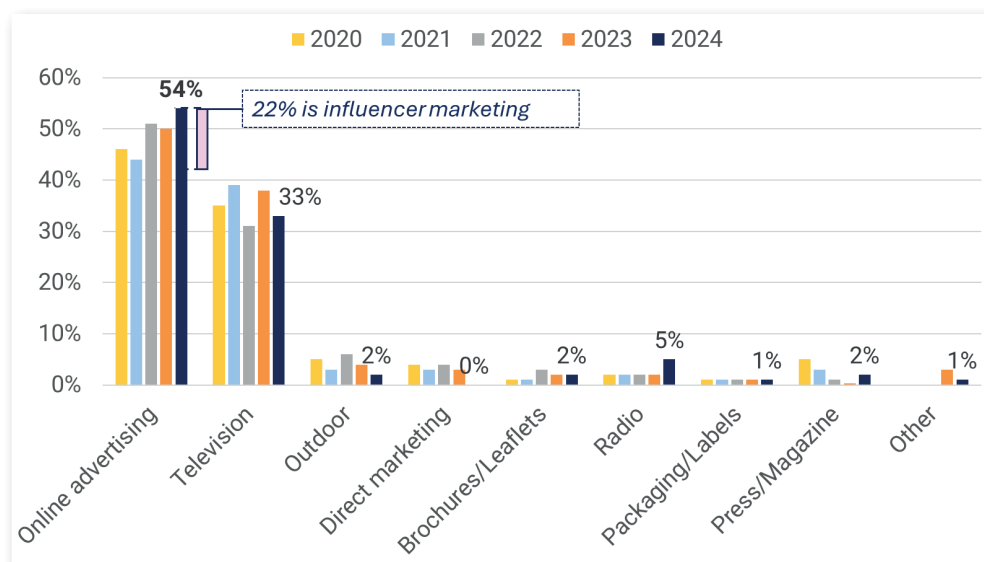
Найбільше скарг — 70% — надходить до Управління рекламних стандартів Великої Британії (Advertising Standards Authority UK), тоді як німецькі та нідерландські SRO опрацьовують ще 11% та 9% відповідно. Незмінна статистика з року в рік — 9 з 10 скарг подають саме споживачі, хоча спостерігаються значні розбіжності між країнами. Наприклад, у Греції SRO зазвичай розглядає більше скарг від конкурентів, ніж від споживачів.

SRO надзвичайно оперативно розглядають ці скарги. Наша спільна саморегулювна мережа пишається тим, що понад половину всіх скарг розглядають менше ніж за тиждень, а ще п'яту частину — протягом наступного тижня. Лише розгляд декількох особливо складних випадків може тривати довше — до двох місяців. У будь-якому випадку, 90% скарг розглядаються протягом місяця. Для порівняння, судові процеси можуть тривати роками, перш ніж справа дійде до будь-якого слухання чи рішення. SRO діють швидко та спритно для вирішення проблем, які найбільше турбують споживачів. Це, в свою чергу, впливає на директиви SRO для рекламної галузі.

Подання скарги на щось не означає автоматично, що проблема насправді в рекламному оголошенні. Фактично, організації саморегулювання реклами (SRO) проводять ретельне та швидке розслідування, щоб виявити будь-які невідповідні або проблемні твердження чи зображення. І лише у третині випадків вони стають на бік скаржника. У решті випадків SRO або підтримують рекламодавця, або вирішують питання неформально, але завжди так, щоб це задовольнило скаржника.

Більшість споживачів подають скарги через рекламу, яку вони вважають навмисне оманливою — це стосується, зокрема, прихованої реклами або випадків, коли маркетинговий характер комунікацій неправильно або взагалі не позначений.

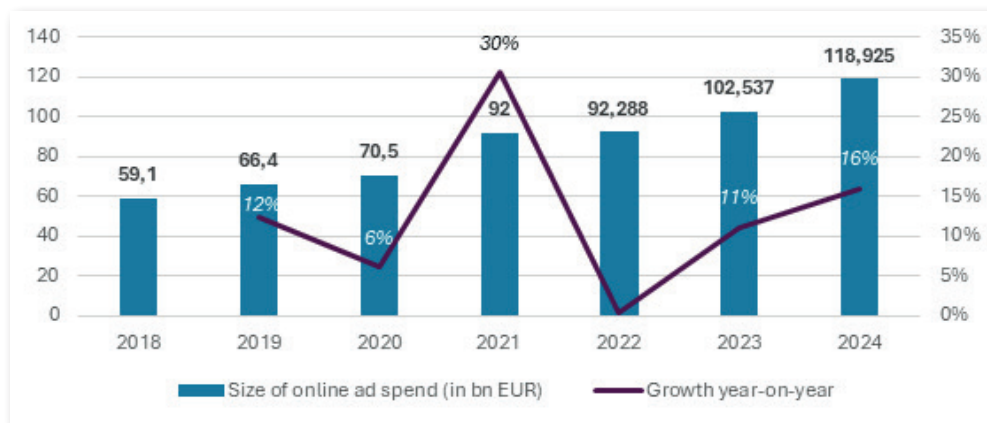
Понад половину всіх скарг з 2022 року було подано на контент онлайн-реклами. І близько п'ятої частини (22%) таких скарг стосується маркетингу з залученням інфлюенсерів — майже у всіх випадках через те, що блогери чи контентмейкери неналежно позначили комерційний характер своїх постів або відео.



Частка скарг за типом медіа у Європі.

Джерело: EASA

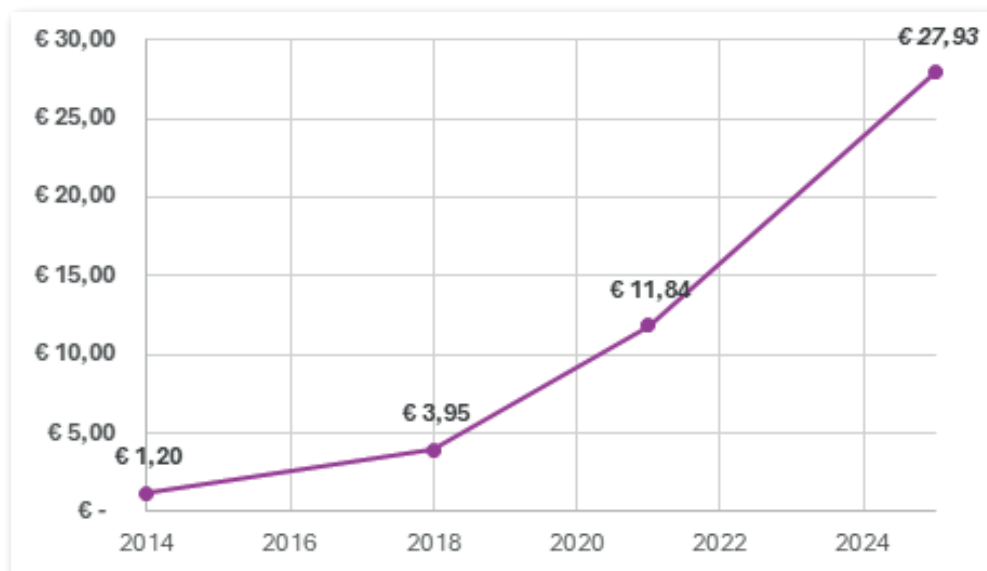
Це певним чином корелює з еволюцією витрат на онлайн-рекламу в Європі. Витрати на онлайн-рекламу зросли на 101,2% за 7-річний період (2018-2024), з середнім щорічним зростанням 13%, і у 2024 році становлять 67,2% від усіх витрат на рекламу на континенті. Це означає, що менше третини (32,8%) не витрачається на онлайн-медіа [Джерело: IAB Europe, *IAB Europe's 2024 AdEx Benchmark Report: European Digital Advertising Market Surpasses €100bn for the First Time*, [link](#), 21 May 2025 (accessed 20 Oct 2025)].



Динаміка витрат на онлайн-рекламу в Європі.
Обсяг витрат на онлайн рекламу (у млрд євро) | Зростання з року в рік.
 Джерело: IAB Europe

Хоча маркетинг з залученням інфлюенсерів залишається новим видом реклами, цей ринок складає €27,93 млрд у світі. Він зріс у 22 рази за десятиліття, з €1,2 млрд у 2014 році, і продовжує зростати з вражаюче високим щорічним показником 33% [Джерело: Influencer Marketing Hub, Influencer Marketing Benchmark Report 2025, p.2, [link](#), 25 April 2025 (accessed 20 Oct 2025)].

Однак, великий обсяг цього сектора сильно фрагментований і здебільшого децентралізований. Дуже важливо інтегрувати цих нових учасників рекламної екосистеми у ширшу професійну спільноту та забезпечити їхній внесок у побудову довіри споживачів, бізнесу та представників державних органів до рекламної галузі.



Витрати на маркетинг із залученням інфлюенсерів у світі
(млрд євро, враховуючи прогноз на 2025 рік).
 Джерело: Influencer Marketing Hub

Вирішення проблеми

Законодавство щодо реклами та стандарти саморегулювання застосовуються до всіх медіа, включаючи маркетинг з залученням інфлюенсерів. Однак, їхнє впровадження у фрагментованому секторі з великою кількістю учасників є великою проблемою, особливо враховуючи, що творці контенту не дотримуються юридичної термінології та технічних понять. Тому надзвичайно важливо адаптувати наші методи навчання до їхніх потреб, хоча б для того, щоб привернути їхню увагу.



[AdEthics](#) — відповідь на цей виклик. Завдяки зрозумілому та прикладному підходу, AdEthics є програмою навчання та сертифікації для творців контенту з метою розуміння відповідальної реклами. Мета полягає у підвищенні стандартів у всій галузі шляхом просування професіоналізму, підзвітності та прозорості. Французька саморегулювальна організація (SRO) ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité ([ARPP](#))) започаткувала цей проєкт ще у 2019 році через [Обсерваторію відповідального впливу](#). Його мета — відстежувати та покращувати рівень дотримання норм у сфері інфлюенсер маркетингу. Їхнє двоступеневе рішення, що включає навчання та сертифікацію через моніторинг, принесло значний успіх. Це спонукало EASA у співпраці з ARPP запровадити подібні програми по всьому континенту, починаючи з 2022 року.

EASA створила спеціальний посібник для місцевих SRO, щоб розробляти локалізовані ініціативи AdEthics різними мовами, які навчають інфлюенсерів усім ключовим законам, стандартам та принципам, що стосуються реклами, адаптовані до місцевих юридичних та бізнесових реалій, а також культурних і соціальних особливостей. Тренінги надають творцям контенту необхідні ноу-хау щодо відповідальних маркетингових комунікацій, від правил позначення комерційного характеру інформації до найкращих практик. EASA гармонізує навчальні програми, щоб європейські інфлюенсери, незалежно від місця перебування, проходили більш-менш однаковий процес і відповідали єдиному стандарту. Навчання оснащує їх спеціально розробленими модулями про те, що можна і чого не можна робити в маркетингу, чого професіонали дотримуються протягом майже 100 років! На сьогодні (станом на жовтень 2025) 11 країн запровадили навчальну програму AdEthics для творців контенту — але існує і другий напрямок, який SRO можуть впроваджувати на місцевому рівні.

Через сертифікацію інфлюенсери можуть публічно заявляти не лише про успішне проходження тесту з AdEthics, але й про те, що їхній маркетинговий контент постійно контролюється та переглядається SRO. Шість країн запровадили схеми сертифікації для подальшого підвищення відповідальності розробників реклами і виділення їх в очах брендів та креативних агентств.

Декілька брендів зобов'язалися працювати виключно з сертифікованими інфлюенсерами, а багато агенцій наполягають на тому, щоб їхні креативні співробітники отримали сертифікацію в SRO — це добровільне коло, кероване ширим прагненням до відповідальності та довіри.



Підтримка

AdEthics — це історія успіху, яку визнає Комісар Європейського Союзу з питань демократії, правосуддя та захисту прав споживачів Майкл МакГрат. Підзвітність є фундаментальна у «світі реклами». Але вона існує лише тоді, коли кожен учасник ланцюга цінності — від брендів, агенцій, медіа, онлайн учасників до інфлюенсерів — серйозно ставиться до своїх обов'язків і контролює один одного за допомогою незалежних експертних регуляторів, що дотримуються стандартів та фінансуються галуззю. Публічна підтримка ЄС є доказом взаємодоповнюваності саморегулювання та законодавчого регулювання, обидва працюють на захист споживачів: перше сприяє відповідальній рекламі, друге визначає юридичні рамки.

«Оскільки онлайн комунікації продовжують еволюціонувати, прозорість та відповідальність реклами стали важливішими, ніж будь-коли, для підтримання довіри між розробниками реклами, брендами та цільовими аудиторіями. Тому я вітаю запуск **AdEthics**, оновленої ініціативи Європейського Альянсу зі Стандартизації Реклами.

Комбінуючи доступне навчання з сертифікацією та моніторингом, AdEthics надає інфлюенсерам та розробникам рекламного контенту по всій Європі інструментарій для відповідальних комунікацій, що відповідають стандартам саморегулювання. **Це не лише про посилення довіри споживачів – це про сприяння чесній, прозорій та сталій онлайн екосистемі для всіх».**



Michael McGrath, Комісар Європейського Союзу з питань демократії, правосуддя та захисту прав споживачів



Європейська комісія повинна зайнятися створенням нового законодавчого акту під назвою «Акт про цифрову справедливість». Його мета полягатиме у «посиленні захисту та цифрової справедливості для споживачів», водночас забезпечуючи «рівні умови та спрощення правил для бізнесу» [Джерело: European Commission, *Commission launches open consultation on the forthcoming Digital Fairness Act*, [link](#), 17 July 2025 (accessed 20 Oct 2025)]. Це шлях до вирішення, серед багатьох інших аспектів, проблем інфлюенсер маркетингу, хоча на сьогодні невідомо, на чому саме зосередиться увага в цьому документі та якими будуть механізми його застосування.

Колективні та саморегуляторні ініціативи, такі як AdEthics, підкреслюють силу рішень, що сприяють довірі до реклами, і включають новачків у традицію відповідальності. Підтримка цих зусиль через залучення індустрії та схвалення представниками державних органів демонструє особливу цінність саморегулювання реклами та стимулює її продовжувати створювати інноваційні рішення для майбутнього.

Корисні джерела:

1. European Advertising Standards Alliance (EASA), 2024 European Trends in Advertising Complaints, Copy Advice, and Pre-clearance, [link](#), 16 Sept 2025.
2. European Commission, Commission launches open consultation on the forthcoming Digital Fairness Act, [link](#), 17 July 2025.
3. IAB Europe, IAB Europe's 2024 AdEx Benchmark Report: European Digital Advertising Market Surpasses €100bn for the First Time, [link](#), 21 May 2025.
4. Influencer Marketing Hub, *Influencer Marketing Benchmark Report 2025*, [link](#), 25 April 2025.



UX-ДИЗАЙН ДЛЯ «ВРАЗЛИВИХ» ГРУП КОРИСТУВАЧІВ

АЛЛА ОДЕЯНЕНКО

Провідний спеціаліст із продуктового дизайну та досліджень у Google, US

У кризовій зоні цифрові сервіси перетворюються зі зручностей на критично важливі канали для банківських операцій, зв'язку та доступу до державної допомоги. Однак самі умови кризи — нестабільні мережі, відключення електроенергії та підвищена тривожність користувачів — створюють величезні перешкоди для доступу. Продукт, який не створений для такої реальності, перестає бути надійним інструментом і перетворюється на ще одне джерело стресу.

Таке середовище вимагає нового підходу до дизайну, заснованого на стійкості та емпатії. Україна є потужним прикладом. Це країна з надзвичайним рівнем впровадження цифрових технологій, що може похвалитися **79% проникненням інтернету** та провідним у світі державним застосунком «Дія» [Джерело: [DataReportal](#)]. Проте ці досягнення співіснують зі складною реальністю «вразливих груп». Це не тільки **люди похилого віку**, де лише 42% громадян віком понад 70 років регулярно користуються інтернетом, але й **внутрішньо переміщені особи**, що намагаються відновити документи, **люди з інвалідністю**, які стикаються з недоступними інтерфейсами, та **мешканці регіонів зі слабким мобільним зв'язком**. Таке середовище вимагає нового підходу до дизайну, заснованого на стійкості та емпатії.

Ця стаття призначена для дизайнерів, маркетологів, розробників, дослідників та продакт-менеджерів, які створюють продукти для цих складних умов. Вона пропонує фреймворк принципів стійкого UX з порадами зі створення цифрових продуктів, які є не лише функціональними, але й надійними, стабільними та по-справжньому людськими.

Для кого ми створюємо?

Розуміння «вразливих» груп користувачів

Термін «вразливі групи користувачів» виходить за межі простої демографії. У кризовому контексті він описує будь-кого, чия здатність користуватися цифровим продуктом обмежена ситуацією, навичками чи психологічним станом. Щоб створювати ефективні продукти, ми повинні спочатку зрозуміти, що наша аудиторія — це не прогресивні користувачі, які першими тестують нові технології та легко орієнтуються в складних інтерфейсах. Реальність в Україні визначається конкретним набором демографічних даних, пристроїв та ситуативних викликів.

Статистичний зріз

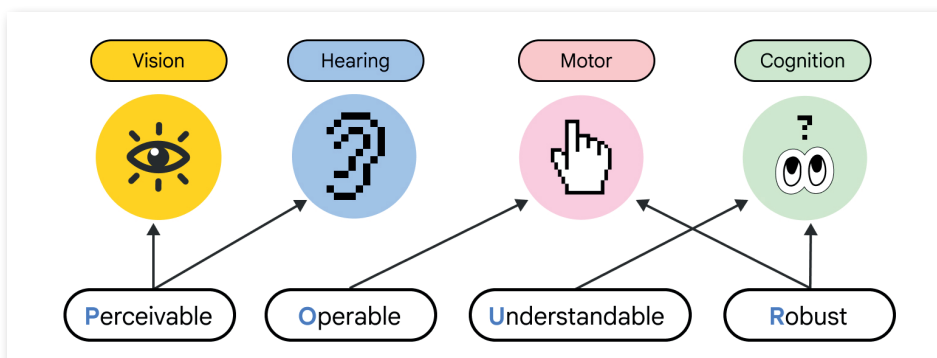
- **Хто вони:** Середній вік в Україні становить **44,3 року**, і існує значний віковий розрив у цифровій грамотності. У той час як **94% людей віком до 30 років** щодня перебувають онлайн, для старших поколінь цей показник різко падає [Джерело: [CIA World Factbook](#)].
- **Де вони:** Існує стійкий розрив між містом і селом, що означає, що використання інтернету падає з **83% у містах до 71% у сільській місцевості**, часто через гіршу інфраструктуру.
- **Які пристрої вони використовують:** Домінують мобільні пристрої, з **55,6 мільйонами активних підключень** [Джерело: [DataReportal](#)]. Однак з'єднання часто нестабільне, а середня швидкість мобільного інтернету становить лише **25 Мбіт/с** [Джерело: [Ookla](#)].

Ключові групи користувачів поза статистикою

Ці статистичні дані перетворюються на окремі групи користувачів, які стикаються з унікальними проблемами, що часто перетинаються:

- **Люди старшого віку.**
Ця група, що становить понад **20% населення**, є основним користувачем таких важливих послуг, як пенсії та охорона здоров'я. Вони стикаються з глибоким цифровим розривом: лише **42% людей віком понад 70 років** регулярно користуються інтернетом. Для них бар'єри включають не лише нижчу цифрову грамотність, але й фізичні обмеження (зір, моторика) та глибоко вкорінений страх зробити дорогу помилку в Інтернеті.
- **Користувачі з низьким доходом та мешканці менш населеної місцевості.**
Часто маючи старіші, менш потужні смартфони, ця група дуже чутлива до вартості трафіку та продуктивності застосунків. Розрив у зв'язку між містом і селом означає, що вони, найімовірніше, зіткнуться з нестабільним з'єднанням, що робить важкі, «ненажерливі» до даних програми практично непридатними для використання.
- **Внутрішньо переміщені особи (ВПО).**
Війна створила мільйони ВПО в Україні. Ця група перебуває у стані величезного стресу, ймовірно, втратила фізичні документи та змушена розбиратися в абсолютно нових системах для отримання житла, соціальних виплат та працевлаштування. Їм потрібні цифрові послуги, в яких неймовірно легко зареєструватися і які надають негайну, відчутну цінність.
- **Люди з інвалідністю.**
Війна створює інвалідність. Людина в гучному, переповненому бомбосховищі має **ситуативну інвалідність**, не маючи змоги чути звукові сигнали. Людина з травмою має **тимчасову інвалідність**, намагаючись друкувати однією рукою. Це на додаток до мільйонів людей з **постійною інвалідністю**.

Щоб працювати з цією добре дослідженою сферою, команди повинні звертатися до **Настанов з доступності вебконтенту (WCAG)**, всесвітньо визнаного стандарту цифрової доступності. Ці настанови побудовані на чотирьох основних принципах (відомих як **POUR**):



- **Perceivable** (Сприйнятний). Користувачі повинні мати можливість сприймати інформацію. Це означає надання текстових альтернатив для зображень та субтитрів для аудіо.
- **Operable** (Керований). Інтерфейс має бути керованим і придатним до використання без взаємодій, які користувач не може виконати, наприклад, повна підтримка клавіатури для тих, хто не може користуватися мишею.
- **Understandable** (Зрозумілий). Контент та операції мають бути чіткими та передбачуваними, з використанням простої мови та послідовної навігації.
- **Robust** (Надійний). Контент має бути достатньо надійним, щоб його могли надійно інтерпретувати різноманітні користувацькі агенти, включаючи допоміжні технології, такі як програми зчитування з екрана [Джерело: W3C Web Accessibility Initiative].

П'ять принципів стійкого UX

Ці принципи розроблені як практичні правила, які ви можете застосувати у своїй роботі вже сьогодні, щоб краще обслуговувати користувачів у стресових умовах та за слабкого зв'язку.

1. Проєктуйте для переривань, а не лише для взаємодії

- **Проблема:** В Україні відключення електроенергії через атаки можуть за лічені хвилини скоротити національне підключення до **70% від нормального рівня** [Джерело: [IODA](#)]. Для користувача це означає, що будь-яке завдання може бути перерване без попередження.
- **Принцип: Виходьте з того, що збій можливий, і завжди зберігайте стан користувача.** Користувач ніколи не повинен втрачати свою роботу чи дані через обрив з'єднання. Застосунок має діяти як надійний партнер, який все пам'ятає.

2. Оптимізуйте для «останньої поділки» сигналу

- **Проблема:** Середня швидкість мобільного інтернету в Україні становить близько **25 Мбіт/с**, але ця цифра приховує реальність нестабільного сигналу. Важкий застосунок — це непридатний застосунок.
- **Принцип:** **Ставтеся до пропускну́ї здатності як до дорогоцінного, обмеженого ресурсу.** Ваша головна мета — надати основну функціональність та контент із найменшим можливим обсягом даних. Продуктивність — це не функція, це основа довіри.

3. Створюйте ясність

- **Проблема:** Високий рівень тривожності знижує когнітивні здібності. Коли користувачі перебувають у стані стресу, їхня здатність обробляти складну інформацію, зважувати варіанти чи орієнтуватися в неоднозначних інтерфейсах різко падає. Страх зробити помилку може призвести до повної відмови від виконання завдання.
- **Принцип:** **Усувати неоднозначність на кожному кроці, особливо в процесах транзакцій.** Кожен екран, кнопка та повідомлення мають бути передбачуваними, простими та чіткими щодо своєї мети та результату.

4. Забезпечте можливість звернутися до людини

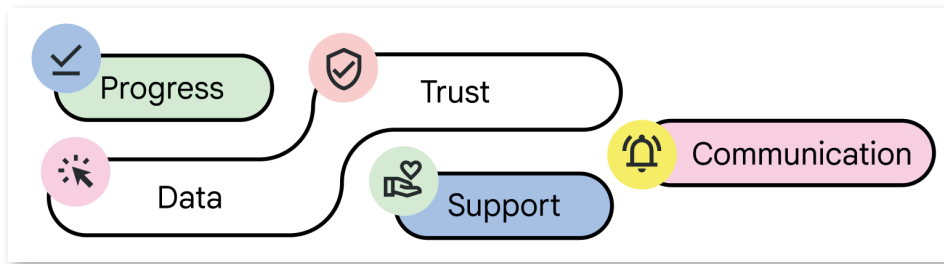
- **Проблема:** Технології неминуче дають збої. Для людини похилого віку, яка намагається оформити цифрову пенсійну заявку, цифровий глухий кут може відчуватися як бюрократична стіна, що викликає величезний стрес.
- **Принцип:** **Кожен цифровий шлях повинен мати нецифровий «аварійний вихід».** Користувачі повинні бути впевнені, що якщо технологія їх підведе, є реальна людина, з якою вони можуть поговорити.

5. Спілкуйтеся проактивно, щоб зменшити тривожність

- **Проблема:** Невизначеність породжує тривогу. Роздуми про те, чи не працює система, чи «завис» платіж, чи є відомий баг, створюють величезний стрес.
- **Принцип:** **Передбачати занепокоєння користувача та реагуйте на них на випередження.** Використовуйте інтерфейс для інформування про стан системи та керування очікуваннями, перетворюючи продукт на джерело заспокоєння.

Практичні правила UX: Чекліст зі стійкого дизайну

Використовуйте цей чекліст для перевірки вашого продукту та визначення напрямків для покращення.



• Стан та прогрес

- Чи зберігає застосунок введені дані миттєво на пристрої?
- Якщо з'єднання обривається, чи може користувач продовжити завдання офлайн?
- Чи завжди видно статус синхронізації (наприклад, «Збережено на пристрої», «Синхронізація...»)?

• Продуктивність та дані

- Чи завантажується ваша початкова сторінка/застосунок менш ніж за 500 КБ?
- Чи надає застосунок пріоритет завантаженню тексту та критичного контенту перед зображеннями?
- Чи є «Режим економії даних», який знижує якість зображень та вимикає автовідтворення?

• Ясність та довіра

- Чи описують ваші кнопки дію, яку вони виконують (наприклад, «Підтвердити платіж 500 грн»)?
- Чи написані повідомлення про помилки простою, зрозумілою мовою?
- Чи вимагають критичні дії остаточного, чіткого підтвердження від користувача?

• Підтримка та доступність

- Чи може користувач знайти номер телефону підтримки менш ніж за два кліки?
- Чи є текст у вашому застосунку розбірливим, з високою контрастністю та можливістю змінювати розмір шрифтів?
- Чи пропонує застосунок шлях до отримання допомоги особисто для вирішення складних питань?

● Комунікація та заспокоєння

- Чи в застосунку достатньо зрозумілі канали повідомлення для інформування користувачів про відмови і проблеми в системі?
- Чи заповнений час завантаження/обробки заспокійливими мікротекстами («Захищаємо ваше з'єднання...»)?
- Чи надає застосунок чіткі терміни для немиттєвих процесів («Затвердження може зайняти до 24 годин»)?

Приклад з реального життя: Складний кейс Monobank

Один з ключових принципів стійкого UX — **проактивна комунікація для зменшення тривожності**. Замість того, щоб залишати користувача наодинці з проблемою, компанія може взяти ініціативу на себе. Український Monobank є цікавим прикладом того, як це працює на практиці.

Жоден продукт не є ідеальним, і важливо аналізувати не лише успіхи, але й провали. Розглянемо нещодавній кейс Monobank з акцією «Полювання на лимони» (жовтень 2025), який ідеально ілюструє напругу між маркетингом та стійкістю.



[Картинки Monobank](#)

Цей приклад є **провалом Принципів 1 та 2 (Стійкість до переривань та оптимізація)**. Через шалене навантаження, спричинене гейміфікацією, система «зависла». Користувачі не могли виконати критично важливі операції: сплатити податки ФОП, задонатити на ЗСУ чи переказати кошти. Це саме той випадок, коли не критична функція (гра) порушила роботу життєво важливих сервісів, що є неприпустимим для стійкого дизайну.

Однак, цей кейс є **показовим прикладом Принципу 5 (Проактивна комунікація)**. Замість того, щоб мовчати, керівництво банку миттєво відреагувало — неформально, прозоро і навіть з гумором.

Ось реальний приклад повідомлення від співзасновника банку Олега Гороховського з його Telegram-каналу, які широко розійшлися в медіа:

Приклад 1: Миттєве визнання проблеми з гумором

Коли додаток почав «зависати» через наплив користувачів, з'явилося це повідомлення. Воно неформальне, прозоре і в жартівливому тоні.

*«Слухайте, ви можете шукати їх трохи повільніше.
В нас частина функціоналу через вас померла.
Ви залізли в такій кількості в такі місця, що там
нікого ніколи не було...»*

Приклад 2: Перетворення провалу на маркетинг

Майже одразу, визнавши, що додаток «не працює» (що є критичною проблемою для банку), вони перетворили це на інфопривід, додавши більше призивів.

*«Але за те що додаток не працює ми
додаємо ще 50 iPhone Air до розіграшу.»*

Навіть коли технічна стійкість дає збій (що трапляється з будь-яким складним продуктом), прозора, швидка та людяна комунікація є ключовим кроком у правильному напрямку. Вона не вирішує проблему миттєво, але допомагає зберегти найцінніший актив — довіру користувача.

Висновок

У підсумку, дизайн для вразливих аудиторій — це не нішева задача, а фундаментальна вимога. Як показує досвід України, **«вразливий» — це не риса людини, а ситуація, в якій може опинитися будь-хто** через збій зв'язку, повітряну тривогу чи особистий стрес.

Стійкість, ясність та проактивна комунікація, про які ми говорили, — це не просто «найкращі практики». Це єдиний спосіб втілити емпатію в коді та бізнес-процесах.

Наша робота як цифрових фахівців — це не лише будувати інноваційні продукти. Це, перш за все, гарантувати, що ці продукти слугуватимуть надійними та людяними рятувальними колами у найтемніші часи. І в цьому полягає наша справжня професійна відповідальність.



УКРАЇНЦІ ТА ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ: ВИКОРИСТАННЯ В ЖИТТІ Й ПОКУПКАХ

АНАСТАСІЯ ЯМЕЛИНЕЦЬ

Клієнт-партнерка Kantar Ukraine

Кожен четвертий українець уже користується ШІ під час покупок, а ще третина — готові спробувати.

Ще кілька років тому розмови про штучний інтелект здавалися темами для технофорумів чи футуристичних фільмів. Сьогодні ж він — у нашому щоденному побуті: допомагає знайти рецепт вечері, створити пост, перекласти текст або спланувати подорож. ШІ непомітно став **тихим асистентом українців**, що спрощує рутину й розширює можливості.

Попри те, що для багатьох це ще експеримент, використання ШІ поступово переходить із розряду цікавості у звичку — все частіше українці знаходять для нього конкретні й практичні ролі у своєму житті.

Вересневе дослідження Kantar показало, що для більшості ШІ перестав бути чимось далеким — він поступово переходить у площину звичного інструмента, який робить життя трохи простішим.

Сьогодні шестеро з десяти українців уже користуються ШІ, і це — більше, ніж просто технологічна цікавість.

У більшості випадків він не сприймається як «штучний інтелект», а радше як зручний сервіс, який допомагає у багатьох сферах життя. Найчастіше він стає корисним під час вирішення складних питань (31%), у роботі (29%) та навчанні (28%). Ще 18% інтегрують технологію у побут: для планування справ, складання списків чи покупок. Крім того, ШІ дедалі частіше використовують для творчості (15%) та спілкування (10%).

Технологія приваблює не лише функціональністю, а й людським виміром.

35% українців подобається її швидкість і зручність, 28% вбачають користь застосування ШІ у роботі з текстами та ідеями. Для чверті користувачів це ще й «безпечний простір», де можна поставити будь-яке запитання без осуду, а для 10% — джерело мотивації та підтримки, яке допомагає впорядкувати думки.

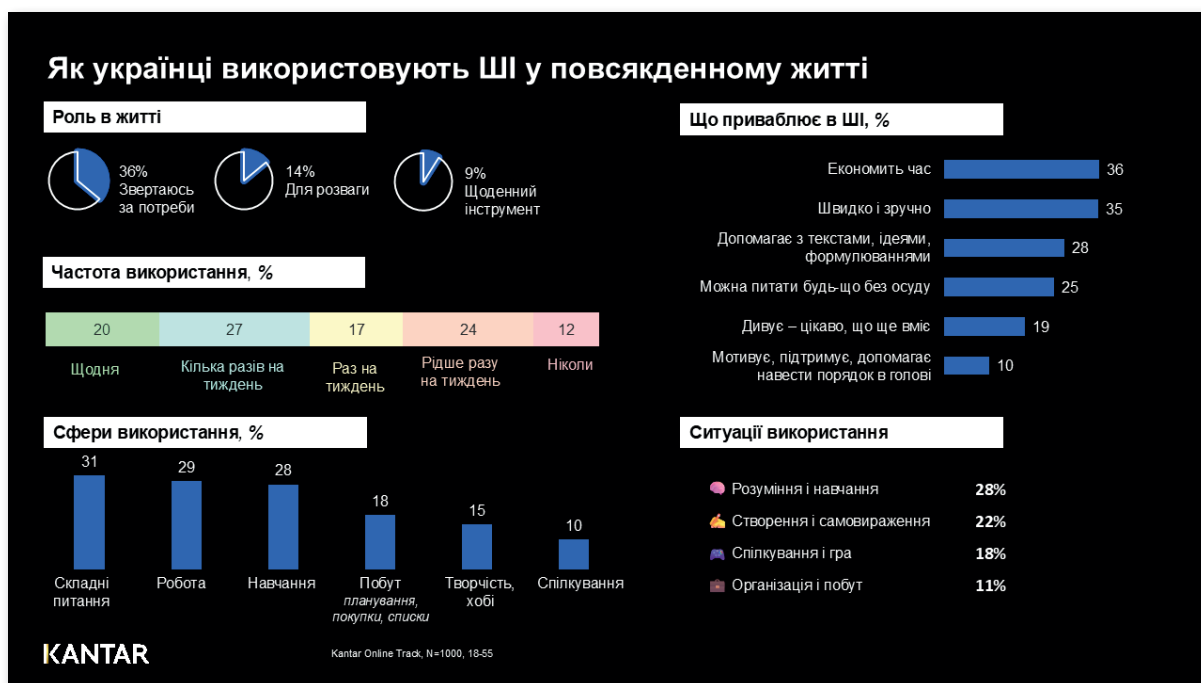
Близько 20% взаємодіють зі штучним інтелектом щодня, ще 27% — кілька разів на тиждень. Це вже не поодинокі експерименти, а частина звичного цифрового ритму.

Помітно змінюється і ставлення: якщо ще недавно ШІ асоціювався з ризиками чи фантастичними сюжетами, то тепер 25% українців уже вважають ШІ звичною технологією — на рівні зі смартфонами чи пошуковими системами, а ще 15% вважають, що він невдовзі стане таким. Тобто для 40% українців штучний інтелект — не майбутнє, а частина сьогодення.

ШІ поступово проходить той самий шлях, який колись пройшли пошукові системи чи смартфони — з інновації у повсякденність.

Для споживача це не лише технологічна, а й психологічна зміна.

Ми більше не дивимось на ШІ «знизу вгору» — ми очікуємо від нього конкретної користі, швидкості й точності. Це вже не захоплення, а раціональне прийняття технології як інструмента, що полегшує життя.



Онлайн-покупки стали масовим звичним ритуалом, але роль ШІ у них поки обмежена

Онлайн-шопінг уже став частиною повсякденного життя українців: 93% респондентів зазначають, що купують товари онлайн хоча б іноді.

Втім, поки українці активно освоїли e-commerce, ШІ ще не став звичним учасником цього процесу.

Плануючи покупку, споживачі передусім шукають інформацію традиційно: 45% вводять запит у Google, 41% переглядають маркетплейси, 38% шукають знижки, і лише 12% радяться зі штучним інтелектом.

Це показує, що ШІ поки не замінює звичні етапи споживчої подорожі — натомість виступає як допоміжний інструмент, до якого звертаються у разі сумнівів чи потреби швидкого рішення.

ШІ у покупках: допомога, а не заміна вибору

Проте саме онлайн-шопінг став першим середовищем, де споживачі реально відчували користь штучного інтелекту.

Кожен четвертий українець (23%) уже пробував застосовувати ШІ під час покупок, ще 36% — хочуть спробувати.

Для брендів це сигнал: **аудиторія готова, але очікує зрозумілого й корисного контексту.**

Найчастіше українці залучають ШІ, коли хочуть впорядкувати хаос вибору. Кожен четвертий українець (26%) використовував ШІ, щоб знайти ідею для подарунка, а кожен п'ятий (20%) — щоб обрати техніку, порівняти варіанти або швидко зорієнтуватися в акціях. 22% зверталися до ШІ, коли не могли вирішити, який із кількох товарів обрати, а 21% просили проаналізувати відгуки й визначити, чи варта покупка уваги.

Втім, сфери використання не обмежуються лише побутовими покупками. 11% застосовували ШІ, щоб обрати одяг чи аксесуари, а 8% — під час планування подорожей і пошуку квитків або готелів. Для 19% він ставав рятівним інструментом у термінових ситуаціях, коли не було часу на довгі порівняння, а ще для кожного п'ятого — способом швидко знайти «те саме», навіть якщо запит спочатку був нечітким.

Йдеться не про сліпу довіру, а про **прагнення розумної підтримки** — «підкажи, але не вирішуй замість мене». 13% звертаються за порадами, 12% користуються персональними підбірками, 10% — чат-ботами магазинів або маркетплейсів.

Людей приваблює швидкість, точність і відчуття персоналізованості — коли технологія розуміє, що саме їм потрібно.

Не лише молодь цікавиться ШІ: серед українців 41–55 років 42% ще не мали досвіду використання, але хотіли б спробувати.

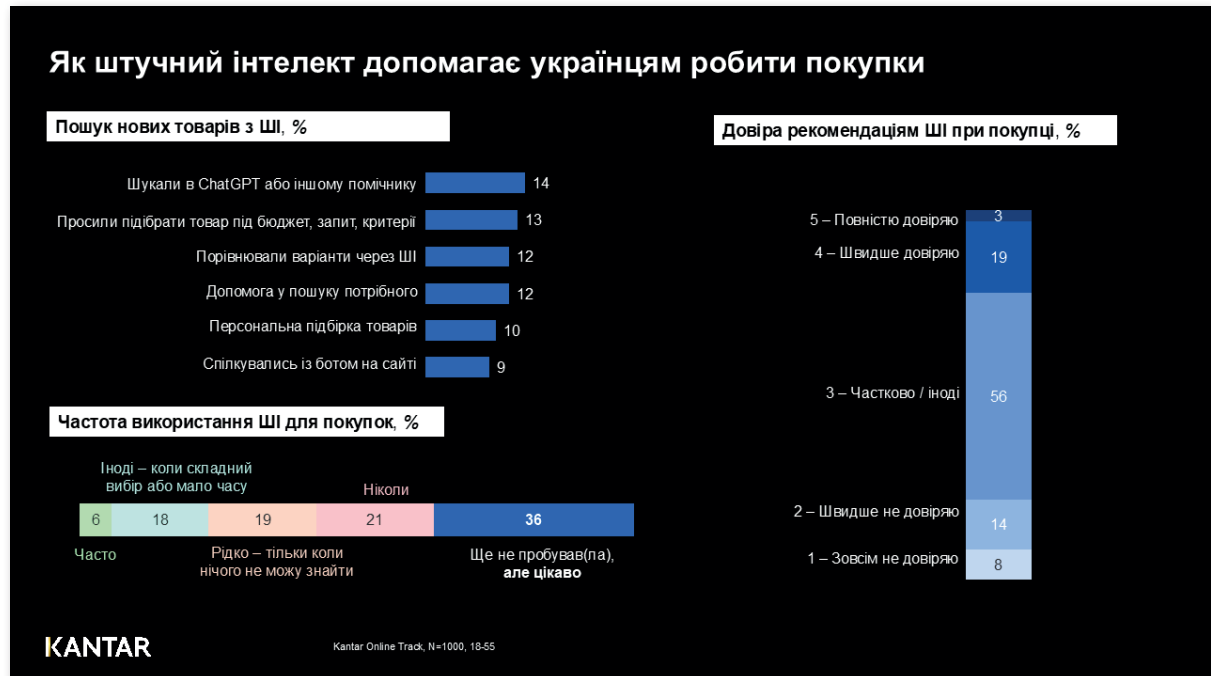
Тобто інтерес до ШІ виходить за межі молодіжних експериментів і стає **ознакою прагматичної цікавості зрілої аудиторії**. Водночас більшість ще не має практичного досвіду: 57% поки не використовували ШІ у шопінгу. Причини не у недовірі, а у відсутності звички: третина українців вважає, що простіше шукати самостійно, ще 22% не знають, де можна спробувати такі рішення.

Українці оцінюють ШІ не лише за точністю, а й за «людськістю». 33% користувачів дратує, коли відповіді нечіткі або суперечливі, 23% — коли система говорить упевнено, але помиляється, ще 23% зізнаються, що бояться втрати людських професій через автоматизацію.

Інші 17% опитаних переживають за конфіденційність даних, якими діляться з чат-ботами, а на думку 11% опитаних — у комунікації ШІ надто багато пафосу та шаблонності.

Цей бар'єр зникає з досвідом. Коли технологія стає доступною, інтуїтивною і зрозумілою, опір поступається місцем користі.

Так само колись відбувалося з онлайн-банкінгом, доставкою їжі чи безконтактними платежами — тепер цей шлях проходить ШІ. Шопінг із ШІ — це не лише новий етап e-commerce, а й новий формат довіри. Люди хочуть відчувати, що технологія дійсно працює на них, а не просто продає. І саме це — запит, на який брендам доведеться відповісти першими.



Чого українці хочуть від ШІ: розумної допомоги, а не контролю

Коли ми питаємо, чого саме люди очікують від штучного інтелекту, відповіді звучать не як вимоги до технології, а як прохання про розуміння і турботу.

Українці хочуть, щоб ШІ не просто давав поради, а допомагав мислити ефективніше.

Найчастіше користувачі очікують, що ШІ допоможе спростити складне: показуватиме, де найдешевше або є знижки (44%), пояснюватиме різницю між схожими товарами (35%), автоматично фільтруватиме все зайве (34%), підбиратиме рішення, що відповідають моїм стилю, бюджету і потребам (33%).

Водночас українці хочуть, щоб ідеальний ШІ-помічник діяв не лише раціонально, а й уважно до деталей. Кожен четвертий (27%) очікує, що технологія враховуватиме їхній попередній досвід і смаки, а близько 14% — що ШІ радитиме, які товари варто взяти разом. Для інших 10% — корисною функцією було б нагадування про закінчення товарів, які вони колись купували, або допомагав сформулювати зрозумілі відгуки про покупки (12%).

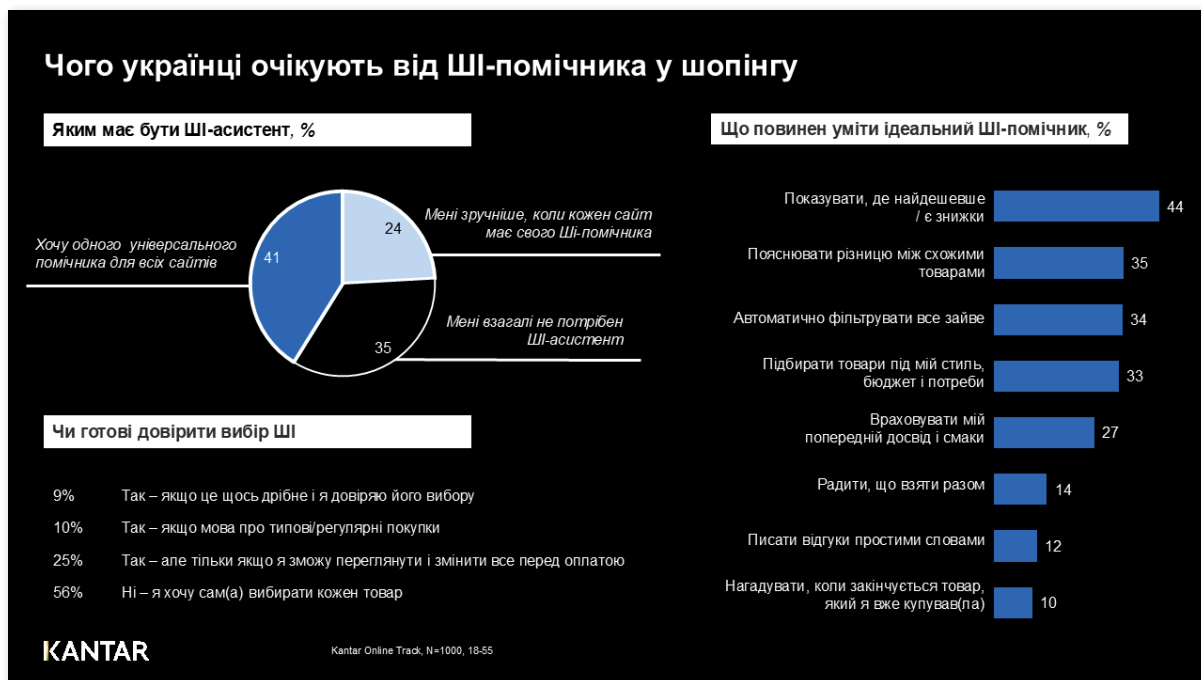
Отже, очікування від ШІ — не про інновації чи «магію машин», а про зручність і релевантність.

Люди хочуть, щоб технологія думала «по-людськи»: розуміла контекст, враховувала досвід, допомагала приймати рішення, а не відбирала їх.

Така позиція проявляється і в питанні довіри.

Половина користувачів (56%) займає нейтральну позицію — «частково довіряю». 22% уже довіряють рекомендаціям ШІ, тоді як приблизно така ж частка — поки ні. Це типовий баланс для нових технологій, коли довіра ще формується через практичний досвід.

Фактично, **ШІ сьогодні проходить той самий шлях, що колись проходили бренди**: від незнайомця — до порадики, від експерименту — до звички, від цікавої функції — до справжнього помічника.



Що це означає для бізнесу

Для компаній, які вибудовують комунікацію зі споживачем, результати цього дослідження — чіткий сигнал. ШІ більше не є атрибутом «передових брендів» — він стає стандартом зручності. Але разом із цим зростає очікування: за зручністю має стояти турбота, а не маніпуляція.

Що це означає на практиці:

- **Простота — новий показник інноваційності.** Технології мають бути інтуїтивними. Якщо користувач не розуміє, як працює ШІ, він не довірятиме йому.
- **Прозорість — умова довіри.** Коли система пояснює, чому радить саме цей варіант, це створює відчуття партнерства, а не контролю.
- **Користь — головний критерій прийняття.** Люди залишають ті інновації, які реально економлять час або знімають когнітивне навантаження.

Ми живемо у час, коли «розумні рішення» перестають бути технологічною темою — це вже частина людського досвіду. І саме бренди, які вбудовують ШІ у щоденний досвід споживача з емпатією та розумінням контексту, отримують перевагу. Бо майбутнє довіри — не в тому, щоб технології були бездоганні, а в тому, щоб вони були на боці людини.

Деталі дослідження:

Вибірка: 1000 респондентів, квотна за статтю, віком, типом населеного пункту та регіоном.

Цільова група: чоловіки і жінки у віці 18-55 років.

Географія: національна панель, за винятком сіл та тимчасово окупованих територій та зони активних бойових дій.

Метод: онлайн-опитування, Kantar Online Track.

Дата проведення: вересень 2025.

KANTAR

Kantar — світовий лідер у галузі маркетингових даних та аналітики, незамінний бренд-партнер провідних світових компаній. В Україні бренд Kantar з 2008 року.

Компанія — одна з найбільших агенцій у сфері маркетингових даних та аналітики, яка допомагає формувати бренди майбутнього в Україні та регіоні.



kantar.com/ua



pr.ukraine@kantar.com



+38 044 201 10 15



ТРЕНДИ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЕЛЕКТРОННІЙ ТОРГІВЛІ

АЛЛА ПЕТРИЧЕНКО

Засновниця платформи Shop-Express

На сьогоднішній день автоматизація процесів на основі штучного інтелекту вже стає необхідною — інакше можна не встигнути за шаленим темпом розвитку онлайн-торгівлі. Завдяки можливості прискорити майже будь-який бізнес-процес ШІ-інструменти сприяють збільшенню прибутку та оптимізації витрат на маркетинг.

Впровадження інструментів на основі штучного інтелекту значно підвищує прибутковість е-commerce в усьому світі. Ця тенденція зумовлена автоматизацією, яка значно спрощує робочі процеси та прискорює виконання завдань для співробітників. Тому і платформа [Shop-Express](#) активно впроваджує та інтегрує цих невидимих, але дуже корисних помічників для бізнесу.

Як штучний інтелект допомагає продавати

Розмаїття інструментів на основі штучного інтелекту дає можливість впроваджувати їх у різні типи задач. Зокрема, вони можуть бути корисними для:

- 1. Автоматизації рутинних процесів.** Це вивільняє час, який співробітники можуть приділити вирішенню більш складних і креативних завдань. Зокрема, автоматичне написання, рерайт і переклад текстів, генерація референсів та ескізів скорочує час виконання завдань, пов'язаних зі створенням контенту.
- 2. Персоналізації реклами і комерційних пропозицій.** Це значно підвищує шанс на позитивний зворотний зв'язок від клієнта. У свою чергу, це збільшує лояльність і примножує конверсію, що покращує результат кожної маркетингової кампанії. За допомогою інструментів для персоналізації можна ефективно працювати із постійними клієнтами — підвищувати лояльність, мотивувати до повторних покупок.
- 3. Збору та обробки аналітичних даних.** Це, а також їх зручне візуальне подання (графіки, інфографіки тощо), наочно демонструє тенденції ринку і результат маркетингової стратегії. Це дозволяє швидко оцінити її ефективність і так само швидко скоригувати чи доопрацювати.

Усе це дає можливість працювати швидше, ефективніше і якісніше, а отже, підвищує конкурентоспроможність бізнесу.

Серед недоліків ШІ-інструментів найчастіше називають їхню високу вартість і складність впровадження. Інтеграція таких інструментів, а також оплата роботи вузькопрофільних фахівців, потребує бюджету, який для невеликої компанії на старті може бути непосильним. У цьому випадку платформа Shop-Express буде дуже помічною — на ній уже впроваджені ШІ-інтеграції, які за невелику доплату підключаються в один клік.

І, звісно, слід пам'ятати, що штучний інтелект теж може робити помилки під час збору та обробки інформації, тому будь-яка виконана ним робота має бути перевірена і проконтрольована людиною.

ШІ в e-commerce: напрямки застосування та тренди 2025 року

Можливості штучного інтелекту і розмаїття створених на його основі інструментів дозволяє застосовувати його в абсолютно різних типах завдань. Далі йтиметься про найпоширеніші та успішні приклади впровадження.

Обробка та створення візуального контенту

Цей напрям — один з найперших і найпопулярніших сфер використання штучного інтелекту. Генерація зображень відповідно до наданого ТЗ значно полегшує роботу дизайнера — він отримує референс для створення зображення з нуля, а іноді буває достатньо лише трохи скоригувати вже готову згенеровану картинку.

Також популярністю користуються інструменти для обробки фото товарів. Це дозволяє заощадити безліч годин робочого часу. Поширені сервіси для генерації та обробки зображень:

- **MidJourney та DALL-E** — інструменти генерації картинок на будь-яку тему і в будь-якому стилі. Підходить для створення рекламних креативів та банерів.
- **Freepik** — фотобанк з функцією ШІ-обробки зображень. За його допомогою, наприклад, можна змінювати фон для фото товарів.
- **Mockey** — генератор 3D-моделей та макетів.

Трендом останніх років також стає ШІ-генерація відео: цьому сприяла, зокрема, популярність TikTok та Reels. Для створення відеоконтенту найпопулярнішими є такі сервіси:

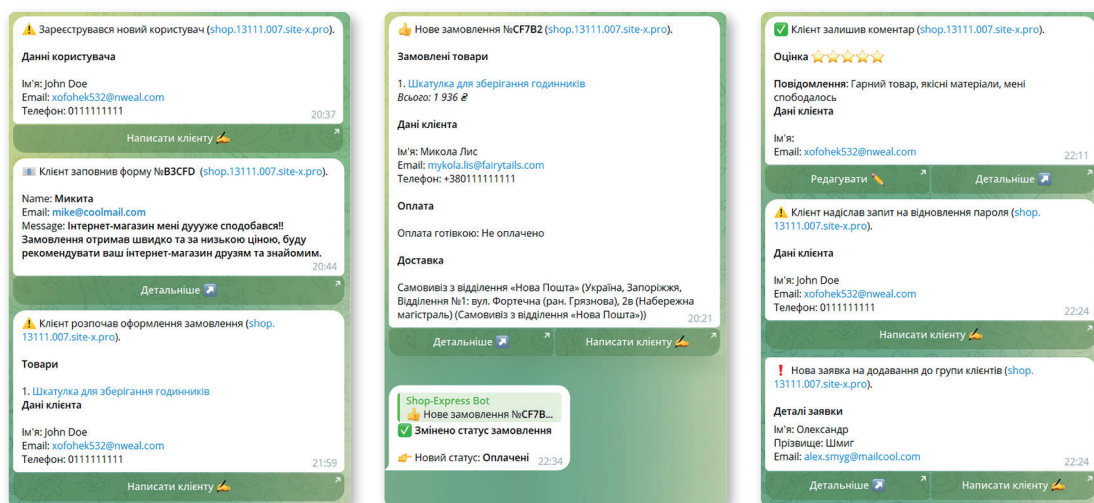
- **Synthesia, Designs.ai, Synths.video** — генерують відео з текстового опису.
- **Veed, Lumen5, InVideo** — для швидшого редагування відеоконтенту.
- **Rephrase** — для створення персоналізованих реалістичних роликів.



Використання штучного інтелекту звільняє час для інтелектуальних і креативних задач, важливих для розвитку вашого бізнесу.

Автоматизація замовлень за допомогою чат-ботів

Це допомагає прискорити процес обробки замовлень: інструменти автоматично надсилають менеджерам інформацію про всі дії покупців. Зокрема, так працює інтеграція з Телеграм-ботом на платформі Shop-Express. Завдяки йому активність кожного клієнта видно краще, а це прискорює зворотний зв'язок і полегшує формування індивідуальних пропозицій.



Приклад автоматизованих сповіщень в Телеграм

Автоматизація email-розсилок

За допомогою таких сервісів, як **eSputnik**, **SendPulse**, **Kyivstar Advisor** можна налаштувати систему тригерних розсилок, які запускатимуться як реакція на ті чи інші дії клієнтів на сайті. Від звичайного спаму їх відрізняє персоналізованість, а також наявність окремого сценарію розсилки залежно від дій конкретного відвідувача інтернет-магазину.

Наприклад, це може бути лист-нагадування про «загублений кошик», який надсилається, якщо покупець обрав товар, але не оформив замовлення. Такі розсилки запускаються через певний проміжок часу: сама програма обирає оптимальний момент та доречний канал взаємодії (пошта, месенджери, соцмережі). Для максимальної персоналізації система збирає та обробляє значний обсяг даних як про покупця, так і про обраний ним товар.

Генерація текстового контенту

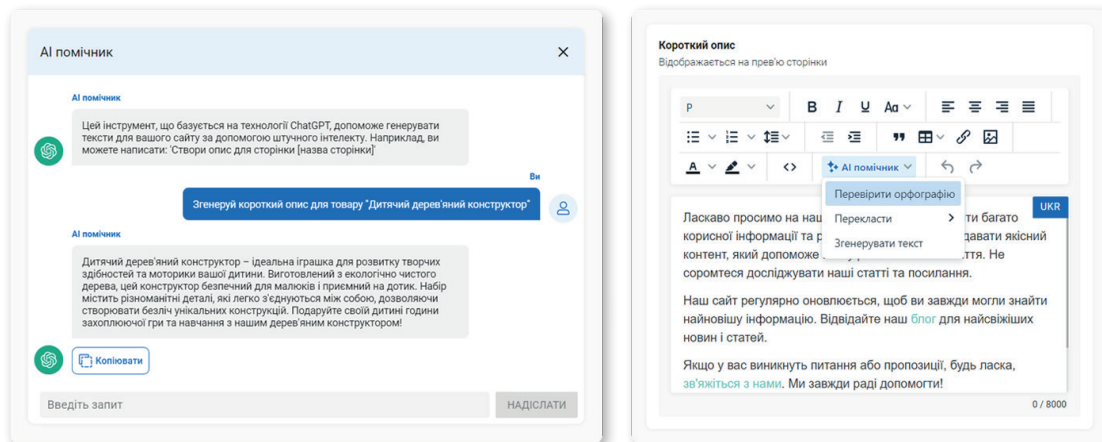
Автоматичне створення текстів — справжній порятунком для копірайтерів та контент-менеджерів. За допомогою таких сервісів, як ChatGPT, Quillbot, Gemini будь-який текст генерується за кілька секунд.

Таким чином можна:

- згенерувати опис товару (з характеристиками чи без)
- перекласти текст будь-якою мовою
- створити SEO-оптимізований опис, відгук чи статтю

- переписати чи унікалізувати текст
- перевірити орфографію
- знайти інформацію про товари, що допоможе створити інформативний і змістовний опис, порівняльну характеристику для статті чи огляду

Готова інтеграція з ChatGPT, зокрема, присутня і на платформі Shop-Express. За її допомогою можна створювати, перекладати і редагувати тексти прямо в адмінпанелі інтернет-магазину.



Приклад генерації тексту в інтернет-магазині на платформі Shop-Express

ШІ-інструменти для аналітики

За допомогою розумних сервісів прогнозування та аналітики вирішується безліч задач, пов'язаних із плануванням закупівель, створенням маркетингової стратегії, аналізом продажів і попиту. Це оптимізує витрати на закупівлю та зберігання товарів, знижує ймовірність помилок у розрахунках і прискорює формування маркетингової стратегії. Отже, використання аналітичних ШІ-сервісів допомагає заощадити і час, і гроші.

Найпопулярнішими з них є:

- [Amazon Forecast](#) — для передбачення попиту на товари на основі аналізу історичних даних.
- [DataHawk](#) — інструмент для управління продажами і коригування маркетингової стратегії.
- [Heybooster](#) — сервіс для збору та аналізу даних з пошукових ресурсів та соцмереж.
- [Microsoft Dynamics 365 AI](#) — програма для комплексного управління бізнес-процесами.
- [RetentionX](#) — вивчає та прогнозує поведінку покупців.

Персоналізовані рекомендації та пропозиції

Це один з найдієвіших способів підвищити конверсію, в якому інструменти на основі ШІ стають в нагоді. Вони використовуються для аналізу поведінки відвідувачів магазину: запитів, дій, замовлень, реакцій на рекламу і взаємодії з клієнтським сервісом. Ця інформація дозволяє спрогнозувати покупки, а також сформувати персоналізовані пропозиції та рекомендації для покупців. У свою чергу, це збільшує кількість постійних лояльних клієнтів.

Уважне ставлення до покупця і більш точна відповідність його бажанням і вподобанням мотивує повернутися в магазин і зробити наступну покупку. Так само персоналізовані пропозиції можуть збільшувати і середній чек покупки.

Для аналізу поведінки відвідувачів і розробки персональних рекомендацій використовують такі сервіси, як Granify, Salesforce, Dynamic Yield, AWS Personalize, Nosto.

Висновки

Відомо, що час — це гроші. Коли мова йде про бізнес, ця приказка набуває особливої актуальності. Інструменти, створені на основі штучного інтелекту, здатні заощадити значну кількість часу завдяки автоматизації простих процесів, що суттєво підвищує ефективність роботи всього магазину. Так само завдяки ШІ заощаджуються кошти: впровадження точніших інструментів аналітики і прогнозування дозволяє оптимізувати бюджет і скоротити кількість стратегічних помилок. Співпраця з Shop-Express дає змогу зменшити витрати на інтеграцію ШІ-рішень.



Shop-Express — це українська платформа для створення інтернет-магазинів. На платформі можна зробити це самостійно і безкоштовно, обравши прозорий пакет з функціями і сервісом. Shop-Express є конструктором сайтів зі зручними в налаштуванні блоками, які можна використовувати так, як потрібно вашому торговому бізнесу, без спеціальних знань і навичок в ІТ.



+38 080 033 39 80



i@shop-express.ua



shopexpressua



shopexpressukraine



shopexpressukraine



shop-express.ua/ukr/



ВІД РУЧНОЇ ПРАЦІ ДО ОРКЕСТРАЦІЇ: ЯК ШІ ТРАНСФОРМУЄ ДОСЛІДЖЕННЯ

ОЛЕКСАНДР ПАНЧЕНКО
Head of Product Design, NaceAI

Вступ: Чому ШІ зараз важливий для UX-досліджень

Штучний інтелект перетворився з другорядного інструменту в UX-командах на невід'ємного партнера щоденної дослідницької роботи. Ще кілька років тому використання ШІ в UX-дослідженнях означало вміння оперувати кодом, створення власних скриптів, експерименти з ранніми NLP-інструментами або бути спеціалістом з обробки даних. Сьогодні більшість дослідників можуть відкрити нову велику мовну модель (LLM), додати стенограми та отримати чернетку репорту за хвилини.

Ще у звіті [State of User Research 2023](#) від User Interviews, 20% дослідників повідомили, що вже використовують ШІ у своїй роботі, а ще 38% планували впровадити його незабаром (рис. 1). Це означало, що більшість команд або експериментували зі штучним інтелектом (ШІ), або очікували цього, а не розглядали його як далеку тенденцію.

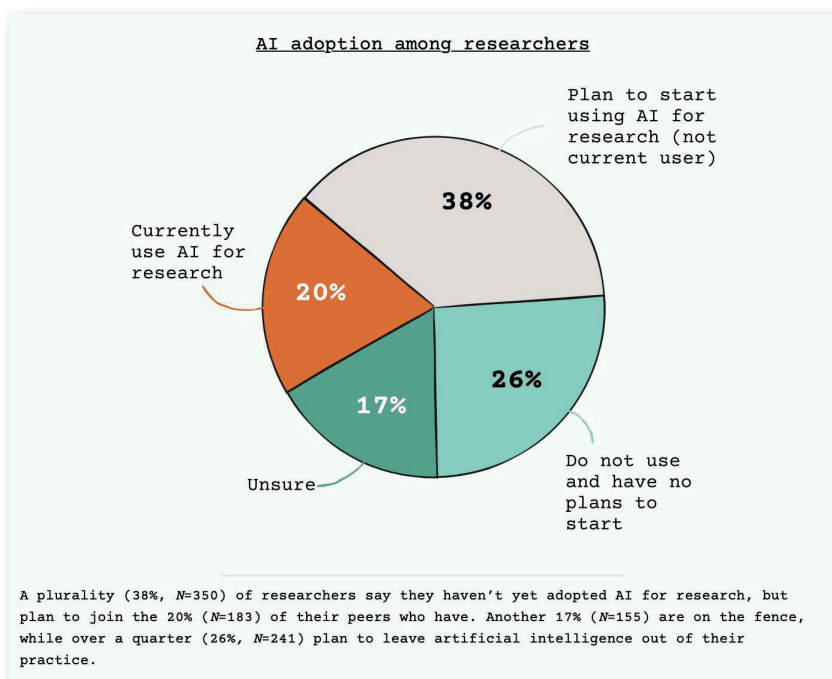


Рис. 1. Впровадження ШІ серед дослідників.
Джерело: [State of User Research 2023 від User Interviews](#)

Згідно зі цьогорічним звітом [State of User Research](#) від User Interviews, впровадження штучного інтелекту стало найбільш статистично значущою зміною для дослідників, що, очевидно, призводить до значного зростання.

[Maze Future of User Research Report 2025](#) показав, що 58% продуктових фахівців використовують ШІ у процесі дослідження, а 74% покладаються на ШІ для аналізу даних користувацьких досліджень. Ці цифри відображають перехід від «експериментів з новим інструментом» до «інтеграції ШІ в робочий процес дослідження».

Сьогодні дослідник, який не використовує штучний інтелект, є радше винятком.

Шлях до безперервних досліджень з ШІ

Для UX-дослідників та продуктових команд ШІ змінює не лише швидкість. Він змінює розподіл зусиль, які питання можна ставити та як часто можна проводити дослідження.

Традиційно головним вузьким місцем у дослідженнях користувачів був аналіз та синтез даних. Транскрибування годин інтерв'ю, аналіз відповідей, кластеризація та написання звітів могли займати тижні. Це ускладнювало дослідження, особливо в командах, що працюють за двотижневими спринтами.

Інструменти ШІ тепер безпосередньо вирішують цю проблему:

- Автоматична «розумна» транскрипція перетворює сирі сесії на текст майже миттєво, виділяє спікерів і розуміє контекст, щоб точно передати деталі.
- LLM аналізують транскрипт, виділяють інсайти, категоризують та розставляють необхідні теги для пошуку.
- ШІ також допомагає швидко виділяти патерни, аномалії або сегменти, які варті глибшого вивчення, це можливо навіть під час самого дослідження.

Нещодавні опитування показують, що аналіз та синтез є найбільш інтенсивними частинами робочого процесу з використанням ШІ. Згідно зі звітом [AI in UX Research Report 2024](#) від User Interviews, 90% UX-фахівців, які використовують ШІ, покладаються на нього для аналізу та синтезу, часто для підсумовування стенограм та виявлення трендів у якісних даних. Іншими словами, ШІ бере на себе повторювані, механічні частини дослідження, роблячи дослідження більш реалістичним навіть для малих команд.

Це змінює характер роботи. Замість того, щоб витратити більшість часу на роботу з нотатками та ручний аналіз, ви можете:

- Проводити більше невеликих за розміром досліджень і швидше вдосконалювати чи повторювати.
- Частіше поєднувати якісні та кількісні дані.
- Витратити більше енергії на формулювання питань, роботу з патернами та ухвалення продуктових рішень.

Нові навички: від ручного аналізу до оркестрації ШІ

Оскільки ШІ бере на себе більше рутинної роботи, роль UX-дослідників, дизайнерів, продакт-менеджерів та всіх хто робить дослідження, змінюється. Цінність дослідника не зникає — вона переміщується.

Робота змінюється від «робити все вручну» до «оркеструвати, перевіряти та впроваджувати результати ШІ». Це включає кілька нових навичок:

- **Створення запитів як дослідницьке мистецтво.** Проектування запитів, які відповідають дослідницьким цілям, форматам даних та зацікавленим сторонам. Наприклад, попросити велику мовну модель «створити три можливі шляхи користувача з цього інтерв'ю» дуже відрізняється від «підсумуй цю стенограму». Систематичні огляди використання великих мовних моделей у UI/UX-дизайні виділяють структуровані запити, засновані на ролях та прикладах, як ключ до отримання придатних результатів.
- **Критична оцінка результатів ШІ.** ШІ може галюцинувати, надто узагальнювати з обмежених даних. Дослідникам тепер потрібно перевіряти згенеровані ШІ дані з необробленими даними, шукати упередження та документувати, де ШІ міг спотворити нюанси. Академічна робота про ШІ в UX-оцінці підкреслює важливість підходів з людиною в циклі саме з цієї причини.
- **Проектування робочих процесів та управління.** Команди, які успішно використовують ШІ, не застосовують його випадково. Вони створюють шаблони, чеклисти та етапи перевірки, щоб підтримувати ретельність досліджень з використанням ШІ. Це включає рішення про те, які інструменти використовувати, як обробляти дані учасників та де люди мають приймати остаточні рішення.

На практиці це означає, що ваша посада може залишитися тією самою, але щоденний набір завдань змінюється. Менше часу на боротьбу з електронними таблицями, більше часу на проектування кращих питань, оцінку доказів та пошук рішень.

Основи: Що насправді означає «ШІ для UX-досліджень»

Ключові концепції ШІ у практичних UX-термінах

Коли люди кажуть «ШІ для UX-досліджень», вони часто мають на увазі різні речі. Щоб впевнено працювати з ним, вам потрібно поєднати технічні терміни з конкретними дослідницькими завданнями.

Типи ШІ, актуальні для UX-досліджень

1. Генеративний ШІ

Генеративні моделі ШІ створюють новий контент на основі патернів у даних, на яких вони навчалися. Для UX-досліджень це зазвичай означає текст.

Типові інструменти: **ChatGPT, Claude, Gemini, Perplexity, Copilot.**

Поширені випадки використання в UX-дослідженнях:

- ⦿ Створення чернеток:
 - Гіди для інтерв'ю, дискусійні гіди, опитування.
 - Дослідницькі плани, описи проблем, листи зацікавленим сторонам.
 - Перші чернетки дослідницьких звітів та виконавчих підсумків.
- ⦿ Переписування та вдосконалення:
 - Перетворення хаотичних нотаток в читабельні підсумки.
 - Коригування тону для зацікавлених сторін проти колег.
 - Скорочення довгих звітів або розширення пунктів у абзаци.
- ⦿ Створення сценаріїв та артефактів:
 - Юзер-сторії, описи шляхів користувача, сценарії крайніх випадків.
 - Прото-персони на основі припущень (для внутрішнього вирівнювання, а не як заміна реальним дослідженням).
 - «Що, якщо» наративи, наприклад: «Опишіть, як зайнятий батько проходитиме цей процес оформлення замовлення».

Генеративний ШІ чудово справляється з проблемами «чистого аркуша» та патерновим перефразуванням, але за замовчуванням він не розуміє ваших користувачів або контекст продукту. Ви повинні надати цей контекст через запити та приклади. У випадку значного обсягу вашого контексту, імовірно, ці інструменти будуть неефективними.

2. Машинне навчання та глибоке навчання

Машинне навчання (ML) виявляє патерни в даних для прогнозування або прийняття рішень. Глибоке навчання — це підмножина, що використовує нейронні мережі з багатьма шарами.

В UX-дослідженнях ці методи в основному працюють «за кулісами» в інструментах, які:

- ⦿ **Класифікують:**
 - Позначають зворотний зв'язок як «баг», «запит функції», «похвала», «проблема юзабіліті».
 - Визначають, чи коментар стосується «онбордингу», «ціноутворення» або «продуктивності».

⦿ Кластеризують:

- Групуєть схожі коментарі користувачів у теми без попередньо визначених міток.
- Знаходять поведінкові сегменти на основі патернів використання функцій.

⦿ Прогнозують:

- Визначають, хто, ймовірно, відмовиться від послуги на основі поведінки.
- Прогнозують, які функції, ймовірно, матимуть високе впровадження.
- Оцінюють ймовірність того, що користувач завершить крок воронки.

Наприклад, ви можете навчити модель на історичних коментарях NPS, позначених як «проблема ціноутворення» проти «проблема UX». Модель тоді автоматично позначає нові коментарі, перетворюючи потік вільного тексту на категорії, за якими можна відстежувати тренди.

Моделі глибокого навчання часто використовуються для складнішої класифікації та виявлення патернів (наприклад, тональності у багатомовних відгуках у магазинах додатків).

Що ШІ не робить

- ⦿ **Не замінює емпатію:** ШІ не може відчувати фрустрацію користувача або зрозуміти культурний контекст так, як людина.
- ⦿ **Не розуміє стратегію:** він не знає, що ваш продукт має відмовитися від функції, навіть якщо користувачі її люблять.

Приклади на практиці

- ⦿ **Перед дослідженням:** ШІ сканує 10 000 запитів підтримки, щоб виявити три основні болючі точки, які ви хочете дослідити.
- ⦿ **Під час дослідження:** він транскрибує 20 інтерв'ю та пропонує початкові теми, які ви переглядаєте та уточнюєте.
- ⦿ **Після дослідження:** він підсумовує висновки та генерує кілька версій брифу для дизайнерів та керівників.

Типовий стек досліджень на основі ШІ

Шари даних

Якісні дані: інтерв'ю, стенограми, запити підтримки, відкриті відповіді опитувань, відгуки в додатках.

Кількісні дані: події аналітики, логи використання функцій, результати A/B-тестів, метрики здоров'я продукту.

Шари ШІ

1. Готові інструменти з функціями ШІ

Платформи, як-от Dovetail, Maze, UserTesting, з вбудованою транскрипцією, тегуванням та підсумовуванням.

2. Універсальні LLM

ChatGPT, Claude, Gemini для створення запитів, переформатування, швидкого аналізу.

3. Кастомні моделі

Власні класифікатори для специфічних потреб (наприклад, категоризація запитів підтримки, прогнозування відтоку).

Де живуть дані

- **Дослідницькі репозиторії:** Dovetail, Aurelius, Condens, EnjoyHQ.
- **Бази знань:** Confluence, Notion, Google Drive.

Коли ці простори пов'язані, ШІ може працювати в усіх трьох, допомагаючи простежити шлях від зворотного зв'язку користувачів до продуктових рішень.

Як команди насправді використовують GenAI сьогодні

Оскільки припускається, що кожен читач цієї статті так чи інакше взаємодівав зі штучним інтелектом, наприклад, через чат-інтерфейси, ми оминемо деталі його використання і сфокусуємося на практичному прикладі застосування ШІ для автоматизації досліджень.

Еволюція процесу дослідження:

Раніше дослідницький процес мав такий вигляд:

1. **Формування питань:** Збір усіх дослідницьких питань в одному документі.
2. **Планування ітерації:** Вибір конкретного переліку питань, які мають бути покриті в поточній ітерації дослідження.
3. **Підготовка:** Планування, розсилка запрошень та опитувальників.
4. **Збір та синтез даних:** Уся зібрана інформація накопичувалася у різних Google Docs. Якісні дані додатково синтезувалися на дошках Miro чи Figma для виявлення патернів та інсайтів.
5. **Трудомісткий аналіз:** Сам аналіз якісних інтерв'ю вимагав багато часу. Навіть з появою якісних інструментів для транскрибації (як-от Otter, а пізніше Dovetail), все одно було необхідно:
 - Прослуховувати повне інтерв'ю.
 - Додавати теги.
 - Розділяти спікерів (можна було віддати на аутсорс).

Щоб якісно ідентифікувати проблеми та інсайти, потрібно було глибоко розуміти контекст.

Поточний стан: Інтеграція ШІ в дослідження

На сьогоднішній день ШІ інтегрований у наш процес досліджень із самого початку, отримуючи повний контекст, необхідний для виконання кожного завдання. Я наведу приклади продуктів, але одразу хочу наголосити, що моя мета — не рекомендувати конкретні рішення як найкращі, а поділитися тим процесом, який ми змогли побудувати для повної інтеграції ШІ.

Організація та збір даних:

- Усі дані досліджень зберігаються у **Dovetail**.
- Для користувацьких сесій та опитувальників ми використовуємо **Google Meet** та **Google Forms**.
- Сесії в Meet автоматично транскрибуються із зазначенням спікерів.
- Оскільки ми працюємо в B2B, часто на мітингу з одним «користувачем» присутні кілька людей. Тому запис після зустрічі відправляється в Dovetail, де відбувається додаткова транскрибація.

Обробка та очищення даних за допомогою ШІ:

- Транскрипти потім надходять до мовної моделі, розбиті на невеликі частини, для корекції спікерів та доведення транскрипту до ідеального стану.
- Для цього ми використовуємо **n8n**, хоча існують й інші інструменти, як-от **Zapier** чи **Make**.

Автоматичний аналіз та виділення інсайтів:

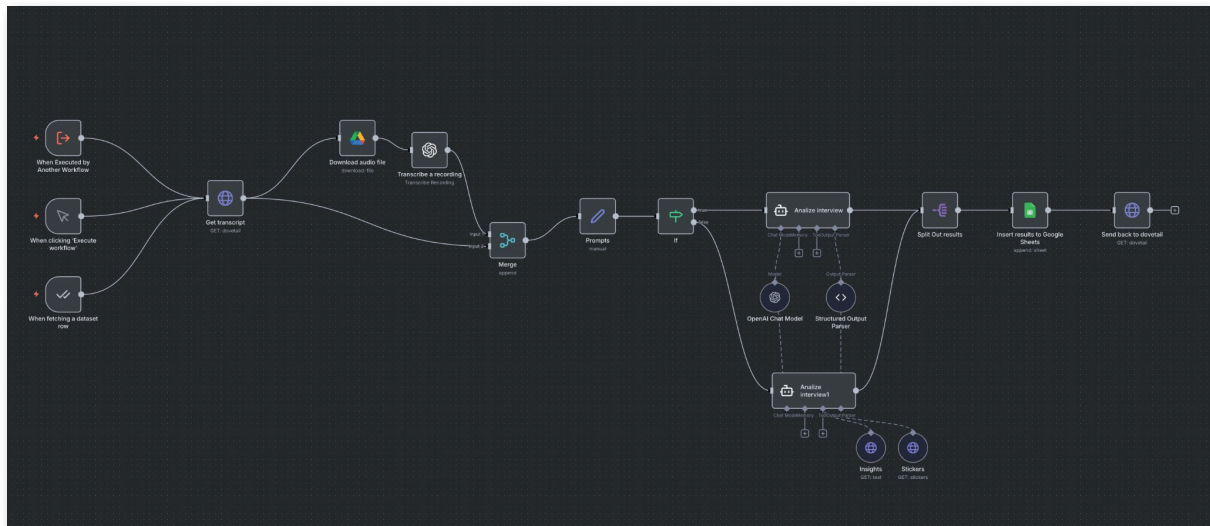
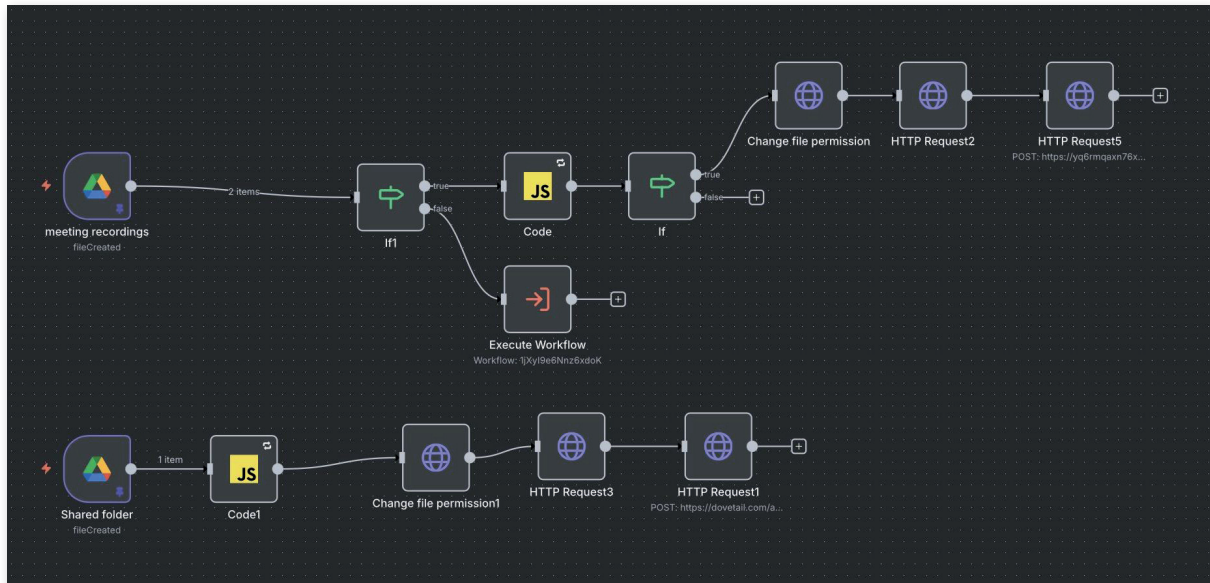
- Після перевірки релевантності та точності транскрипту або результатів опитувальників, ми автоматично (але це можна робити й вручну) відправляємо їх до мовної моделі для аналізу разом із контекстом дослідження, що проводиться.
- ШІ аналізує дані та виділяє безліч інсайтів, які додаються в Dovetail і стають доступними всім зацікавленим сторонам.

Синтез та фінальні висновки:

- На завершальному етапі дослідження всі інсайти з коментарями з Dovetail знову передаються мовній моделі для групування.
- Ці групи використовуються на сесії брейншторму для аналізу та формування фінальних висновків щодо початкових питань дослідження, а також для формулювання нових питань для подальших ітерацій.

Усі ці результати зберігаються у Dovetail, забезпечуючи доступність для всіх наступних ітерацій цього робочого процесу, інтегрованого з ШІ.

Це також надає можливість взаємодіяти з усіма даними та ставити запитання, через чат, навіть через багато місяців після завершення дослідження.



Приклади автоматизації досліджень

Висновок: Робимо ШІ надійним партнером в UX-дослідженнях

ШІ-керовані дослідження користувачів найкращі в роботі, яка вам рідко подобається, але яку не можна ігнорувати: очищення, кодування, підсумовування та зв'язування величезних обсягів хаотичних якісних та кількісних даних. LLM тепер можуть досягти людської еквівалентної продуктивності на багатьох завданнях кодування, навіть у zero-shot налаштуваннях, що означає, що вони можуть застосовувати ваші практики досліджень до тисяч коментарів або величезних стенограм за хвилини, а не тижні.

Цей масштаб робить більше, ніж економить час. Він дозволяє вам допитувати цілі екосистеми зворотного зв'язку — запити підтримки, коментарі NPS, відгуки в додатках, нотатки юзабіліті — крізь єдину призму.

Проте нічого з цього, поки що, не перетворює ШІ на автономного дослідника. Найсильніша практика, що з'являється, залишає людей відповідальними за те, що запитувати, як формулювати дані та які рішення приймати на основі висновків. Навіть які саме інсайти виділяти і в якій формі — все ще диктується дослідником людиною.

Ставтеся до ШІ як до партнера, який прискорює середину дослідницької воронки, а не замінює її повністю. Він не повинен рекрутувати учасників, вирішувати, які етичні компроміси прийнятні, або затверджувати продуктові гіпотези. Він повинен допомогти вам швидше перейти від необроблених даних до структурованої, інтерпретованої бази доказів, щоб ви могли витратити більше часу на формулювання правильних питань, триангуляцію методів та розповідання історії так, щоб зацікавлені сторони діяли свідомо.

Нарешті, припускайте, що ваше налаштування ніколи не буде «готовим». Моделі зміщуються, продукти розвиваються, користувацькі популяції змінюються. Побудуйте легкі звички періодично переоцінювати продуктивність ШІ, перекалібрувати проти людських кодувальників та переглядати, де у вашому дослідницькому стеку належить ШІ. З часом команди, які отримують найбільшу користь, будуть тими, що тримають ШІ на короткому, добре інструментованому повідку: достатньо потужному, щоб трансформувати обсяг та глибину їхніх інсайтів, і достатньо обмеженому, щоб людино-центричне судження залишалось під контролем.

Що почитати:

1. AI in Automated and Remote UX Evaluation: A Systematic Review (2014–2024), *Advances in Human-Computer Interaction*, 2025, via Wiley Online Library.
2. AI in UX Research Report 2024, User Interviews.
3. The role of large language models in UI/UX design: A systematic literature review, *arXiv*, 2025.
4. EPJ Data Science (2025), «Scaling hermeneutics: a guide to qualitative coding with LLMs for reflexive content analysis.»
5. Cochrane Evidence Synthesis and Methods (2025), «Human-in-the-Loop Artificial Intelligence System for Systematic Literature Review: Methods and Validations for the AutoLit Review Software.»
6. European Data Protection Board (2025), «AI Privacy Risks & Mitigations — Large Language Models (LLMs).»
7. International Journal of Medical Informatics (2025), «Patient consent for the secondary use of health data in artificial intelligence (AI) models: A scoping review.»



ЧИ ЗАМІНИТЬ AI PR-СПЕЦІАЛІСТІВ?

ОЛЕКСАНДРА ГОВОРУХА

Керівниця з міжнародних зв'язків з громадськістю
у IT компанії Sigma Software Group

Чи, на вашу думку, занепокоєння довкола AI у сфері PR є перебільшеним? Чи може штучний інтелект повністю автоматизувати роботу комунікаційників? І чи здатен він замінити людину-спеціаліста з PR? Давайте розберемось.

Згідно з [2025 Comms Report](#), понад **37% комунікаційних професіоналів уже регулярно використовують generative AI-інструменти**. Це нова норма та основа ефективності сьогодні. Аналізуючи інструменти, які використовує моя команда, я чітко бачу, що AI — це потужний мультиплікатор продуктивності. Він обробляє величезні обсяги інформації, виявляє інсайти та прискорює виконання завдань. Завдяки цьому наша команда з чотирьох осіб справляється з обсягом роботи для компанії на 2000 людей. І навіть залишається час для більш стратегічних завдань — поєднання бізнес-цілей із комунікаційною стратегією, нетворкінгу з клієнтами та генерування нових креативних способів створення значущих зв'язків для компанії.

Коли AI використовується етично, він не просто підвищує продуктивність. Він підсилює стійкість. Дає швидкість, коли це справді важливо. Дає простір і час подумати, вдосконалити — і залишатись людьми зі своїми емоціями і почуттями.



Інструменти AI, які спрощують роботу PR-фахівця

У цій статті я хочу поділитись переліком AI-інструментів, які допомагають мені і моїй команді спростити робоче навантаження та звільнитись від рутинних завдань. Нижче — добірка застосунків, що можуть зробити ефективнішою і вашу роботу.

Створення контенту

Для написання пітчів, прес-релізів, лідерських колонок, постів у соцмережах тощо:

- **ChatGPT** — універсальний інструмент для підготовки інформаційної бази для брейнштормів, структури виступів, написання та редагування контенту у різних форматах.
- **Jasper** (раніше **Jarvis**) — AI-асистент для створення статей, блогів, постів і прес-релізів.
- **Beautiful AI** — створює презентації за хвилини, додаючи меседжинг і візуали (але на жаль, він не завжди адаптується до корпоративних шаблонів).
- **Writesonic** — швидко генерує описи продуктів, e-mail-кампанії та інший короткий контент.

Робота зі ЗМІ

AI допомагає знаходити журналістів, аналізувати їхні інтереси та персоналізувати розсилки:

- **Muck Rack** — відстежує тематику, публікації й соцмережі журналістів, дозволяючи адаптувати пітчі.
- **Anewstip** — шукає журналістів за ключовими словами у статтях, твітах чи профілях.
- **BuzzSumo** — знаходить інфлюенсерів і журналістів, які писали на подібні теми, показує трендовий контент.
- **PRophet** — прогнозує, які журналісти найімовірніше зацікавляться вашим матеріалом.

Внутрішні комунікації

Чатботи економлять сотні годин на онбординг і відповіді на типові запитання, не замінюючи цінність живого спілкування.

- **Microsoft Copilot for Teams** — підсумовує зустрічі, створює follow-up-завдання, допомагає писати внутрішні оголошення.
- **Otter.ai** — транскрибує й узагальнює зустрічі, виділяє ключові моменти.
- **Fireflies.ai** — записує та аналізує мітинги, створює пошукові транскрипти й AI-резюме.
- **Guru** — керування знаннями в реальному часі, підтягує релевантну інформацію працівникам.
- **Loom (AI-функції)** — створює відео-оновлення з автогенерацією субтитрів і транскриптів.
- **ClickUp AI** — допомагає писати внутрішні документи, оновлення проєктів і списки завдань безпосередньо у вашому таск-менеджері.

SIMA by Sigma Software Group (white-label рішення доступне на запит)

SIMA — це внутрішній AI-асистент, створений командою розробників штучного інтелекту *Sigma Software Group*, глобальною компанією з розробки програмного забезпечення. Чатбот працює на базі *OpenAI* та власних моделей. Нині **SIMA підтримує понад 2000 співробітників у 42 країнах:**

- онбординг
 - пошук документів
 - відстеження відпусток
 - політики
 - внутрішні комунікації
- усе безпосередньо у *Microsoft Teams*.

З моменту запуску SIMA обробила понад 15 000 запитів, зекономивши тисячі годин ручної роботи.

SIMA — це не просто інструмент продуктивності, а інструмент довіри. Вона демонструє, як AI може покращувати культуру, прискорювати розуміння та підтримувати ефективну співпрацю без втрати людяності.

Моніторинг репутації та аналітика даних

AI-інструменти, які відстежують згадки бренду, аналізують настрої і виявляють тренди в реальному часі:

- **YouScan** — аналізує соцмережі з використанням image recognition.
- **Brandwatch** — відстежує згадки бренду у 3MI, соцмережах і форумах.
- **Meltwater** — моніторинг медіа із sentiment-аналізом і оцінкою охоплення.
- **Mention** — реальний час відстеження згадок у соцмережах, блогах і новинах.
- **Talkwalker** — безкоштовна альтернатива Google Alerts для щоденного моніторингу брендів або тем.

AI для кризового менеджменту та управління репутаційними ризиками

- **Signal Labs** — аналізує новини й соцмережі у реальному часі для швидкої реакції на кризу.
- **Onclusive** — прогнозує потенційні ризики й оцінює вплив кампаній.
- **Sprout Social** — аналізує соцмережі, відстежує згадки, формує звіти.
- **Cision** — поєднує медіа-моніторинг з AI-оцінкою ефективності PR-кампаній.
- **ChatGPT** — може прогнозувати потенційні кризові ситуації для вашої компанії на основі наданих даних і порадити, як мінімізувати ризики.

Візуальний контент

AI-інструменти, які спрощують створення професійної графіки та унікальних зображень:

- **Canva (AI-features)** — легендарна платформа з інтуїтивним UX, тепер з AI-підсиленням.
- **DALL·E** — генерує якісні зображення за текстовими запитами.
- **Runway ML** — пропонує інструменти для редагування, видалення фону та відеоефектів.

Відео та аудіо

AI допомагає швидко створювати, редагувати й покращувати мультимедійний контент:

- **Descript** — редагування аудіо й відео «через текст», автогенерація субтитрів.
- **Synthesia** — створює відео з AI-аватарами, які промовляють ваш текст різними мовами.
- **Lumen5** — перетворює тексти (наприклад, блоги) на динамічні відео.

Аналітика й персоналізація

AI допомагає створювати емоційно резонансні повідомлення під конкретні аудиторії:

- **Persado** — генерує персоналізовані меседжі на основі емоційного аналізу.
- **Dynamic Yield** — забезпечує персоналізацію контенту на сайтах, у листах та рекламі в реальному часі.



Ризики, пов'язані з AI

Неправильне або неконтрольоване використання AI може **підсилювати упередженість, поширювати дезінформацію та шкодити довірі**. Надмірна автоматизація призводить до втрати автентичності. Юридичні питання інтелектуальної власності залишаються неврегульованими. А deepfake-технології створюють нові загрози.

Саме тому **людський контроль при роботі зі штучним інтелектом є незамінним.**

AI може писати, моніторити та аналізувати. Але він не здатен діяти з моральним судженням. Не відчуває емоційної ваги кризи. Не зчитує культурні нюанси, іронію чи сарказм. Не може мислити абстрактно та підтримувати довіру за напруги. Принаймні поки що.

Комунікаційники й надалі залишаються совістю бренду. А AI просто дає їм більше простору робити це якісно.

Нова ера алгоритмічної репутації

У часи AI-copilots багато людських рішень перестають бути суто людськими. Їх фільтрують, ранжують або навіть ухвалюють алгоритми. Ці системи аналізують контент, відгуки, поведінкові патерни, сигнали бренду — і на основі цього рекомендують або діють. Те, з чим ми раніше зверталися до Google, ми тепер адресуємо до copilots — наприклад, ChatGPT або Google Gemini.

Наприклад, якщо користувач запитає свого AI-асистента: *Яка найкраща компанія з цифровізації державних сервісів* — і той надає список рекомендацій, саме PR-фахівець має подбати, щоб бренд їхньої компанії потрапив туди.

Це фундаментальна зміна.

Раніше PR впливав безпосередньо на людей. Тепер ми маємо впливати і на системи, які впливають на людей. Репутація стає алгоритмічною — формується не лише громадською думкою, а й структурованими даними, машинно-читаним контентом і цифровими сигналами довіри.

Отже, **PR сьогодні працює для двох аудиторій**: для людей, які прагнуть емоційного зв'язку, і для машин, яким потрібна зрозуміла структура.

AI-copilots — *ChatGPT, Gemini* чи корпоративні аналоги — покладаються на структуровану, достовірну та актуальну інформацію: медіа-публікації, експертні коментарі, державні реєстри, огляди, thought leadership-матеріали тощо. І саме вони все частіше формують реальні бізнес-рішення.

Це справжній «дикий Захід» комунікацій — швидкий, вражаючий, але без мап. І пам'ятайте: ці AI-системи використовують ваші клієнти, партнери, потенційні інвестори. Вони можуть робити висновки про вашу компанію лише зі штучного інтелекту.



Тепер ви керуєте не лише сприйняттям бренду, а й алгоритмічною репутацією — сумою цифрового сліду, якості даних, суспільних настроїв і зовнішньої валідації.

Тому, щоб залишатись видимими у цьому новому середовищі, PR-команди мають швидко еволюціонувати. Це означає:

- зробити бренд таким, що **легко знаходиться, зрозумілий і пояснений** для машин;
- забезпечити згадки бренду у **надійних джерелах, звітах аналітиків, урядових сайтах**, тому що copilots при пошуку віддають перевагу саме таким джерелам;
- створювати **структурований контент**, який зрозумілий і людям, і AI.

Як побудувати AI-ready репутацію

Що ж робити комунікаційним лідерам?

1. Навчайте AI опосередковано

Впливайте на джерела, з яких copilots «вчаться». Розміщуйте бренд у авторитетних медіа, експертних коментарях і відкритих ресурсах типу Wikipedia.

2. Структуруйте сторітелінг

Використовуйте *schema markup*, секції FAQ та контент, який одночасно емоційно резонує й машинно читається.

3. Вимірюйте сигнали

Оцінюйте не лише кількість згадок, а й тональність, авторитетність і послідовність цифрових дотиків до бренду — і для людей, і для алгоритмів.

Висновок

PR завжди базувався на **довірі**. Але в епоху AI довіра формується у двох площинах — між людьми та в структурованих даних, які читають алгоритми.

AI змінює те, як вибудовується репутація. Довіра належатиме тим, хто зможе масштабувати автентичність, впливати на алгоритми й залишатись при цьому **по-людськи** людяним.

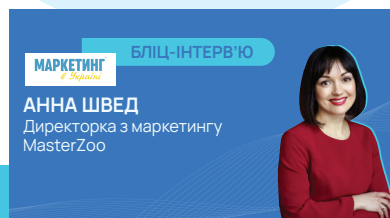
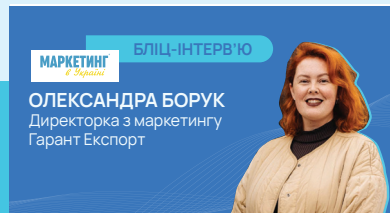
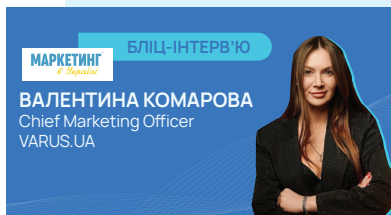
Бренди, які оволодіють обома вимірами, володітимуть репутацією майбутнього.

Отже, ні — AI нас не замінить. Але він нас **переосмислить**, якщо ми наважимося очолити цю трансформацію.

Складно? Так.

Нудно? Ніколи.

ПРОФЕСІЙНІ ПЕРЕХОДИ: БЛІЦ-ІНТЕРВ'Ю



2025 рік став часом активних кар'єрних змін для маркетологів в Україні. Частина з них — це не просто перехід із компанії в компанію, а зміна галузі. Журнал «Маркетинг в Україні» поспілкувався з директорками з маркетингу, які цього року зробили саме такий крок — залишили знайомі ринки та увійшли в нові для себе сфери.

Кондитерська галузь змінилася меблевим виробництвом, медична — мережею зоомаркетів, медіа — продуктовим ритейлом. Посади залишилися тими самими, але змінився масштаб задач, логіка бізнесу, продукти та очікування аудиторій.

У відповідях відчувається багато спільного: швидке занурення в ринок і продукт, потреба ухвалювати рішення паралельно з навчанням, уважність до того, що вже працює, трансформація знань про споживача у практичні рішення.

Серед інструментів, які визначають сучасний маркетинг, дедалі більшу роль відіграють штучний інтелект, аналітика, CRM-системи та цифрові платформи. Робота з ними перестала бути додатковою опцією — це вже професійний стандарт. Водночас незмінним залишається фундамент: людські якості, здатність надихати, формувати сенси й підтримувати цінності.

Ці бліц-розмови показують не стільки зміну компаній, скільки сталість ключових принципів маркетингу. Незалежно від галузі, у центрі залишаються споживач, здатність швидко адаптуватися до нових умов та розуміння маркетингу як частини бізнес-системи.

ВАЛЕНТИНА КОМАРОВА
Chief Marketing Officer
VARUS.UA



1. З якої компанії і на яку роль ви перейшли у 2025 році?

У 2025 році я перейшла з посади Chief Marketing Officer у Forbes Ukraine на позицію Chief Marketing Officer у VARUS.UA — e-commerce- і маркетплейс-напрямок однієї з найбільших продуктових мереж країни.

Моя зона відповідальності — розробка та реалізація маркетингової стратегії розвитку VARUS.UA як технологічної платформи — від e-grocery до екосистеми побутових рішень. Це включає створення повного циклу клієнтського досвіду — від пошуку рецепту до доставки готових рішень, побудову персоналізованої системи підписок і сервісів, інтеграцію AI-асистента, розвиток 3P-маркетплейсу товарів і послуг, а також експансію бренду в регіони та за межі України. Завдання маркетингу — перетворити VARUS.UA з digital-доповнення мережі на технологічного лідера, який формує нову культуру споживання: коли технології беруть на себе побутові турботи.



2. З якими викликами зіткнулися у перший місяць роботи?

Найбільший виклик — швидкість. Змінюється не лише ринок, а й очікування клієнтів. Перші тижні були про глибоке занурення в продукт, процеси, аналітику і водночас про побудову команди, яка мислить як бізнес-партнер, а не просто як маркетинг-відділ.



3. Які маркетингові напрямки чи завдання у новій компанії ви визначили як першочергові?

Перший пріоритет — створення нової digital-екосистеми Varus, яка поєднує e-commerce, маркетплейс і персоналізований досвід користувача.

Другий — AI-інтеграції в маркетингові процеси: від аналітики до генерації контенту.

І третій — бренд-комунікація, заснована на даних: ми формуємо спільноти, де користувач відчуває себе не просто покупцем, а частиною середовища.



4. Який інсайт про споживача або ринок вразив найбільше?

Український споживач дуже раціональний, але водночас емоційний. Йому важливо і «вигідно», і «своє». Формула успіху — поєднання даних та емпатії. В e-commerce це означає: технології працюють, коли в центрі залишається людина.



5. Який попередній досвід, компетенції виявилися найбільш цінними у новій ролі?

Досвід побудови медійного бренду Forbes — це школа стратегічного мислення, швидких рішень і балансу між комерцією та репутацією. У VARUS.UA ці навички допомагають дивитися на бізнес як на цілісну систему, де маркетинг — це не окремий напрям, а драйвер зростання.



6. Які ШІ-помічники або сервіси допомагають у повсякденній роботі?

ChatGPT, Claude, Midjourney, Notion AI, аналіз поведінки через GA4 і BigQuery, Looker Studio, а також власні внутрішні ШІ-сервіси для персоналізації клієнтського досвіду. Але головне — не інструменти, а культура постійного експерименту з ними.



7. Які навички стануть критично важливими для маркетолога у 2026 році?

Системне мислення, аналітика, стратегічне бачення і вміння працювати з AI як зі співавтором.

Фактично, роль CMO еволюціонує у Chief Marketing & Innovation Officer — людини, яка поєднує креатив, дані й технології в один процес.



8. Що підтримує ваше натхнення — професійно й особисто?

Команди, які створюють більше, ніж від них очікують. І моменти, коли бачиш, як ідея перетворюється на дію — це завжди заряджає.

Особисто — подорожі, музика і відчуття руху вперед, навіть у найтурбулентніші часи.

АННА ШВЕД

Директорка з маркетингу
MasterZoo

**1. З якої компанії і на яку роль ви перейшли у 2025 році?**

У 2025 році очолила команду маркетингу MasterZoo — найбільшої мережі зоомаркетів України. До цього працювала маркетинг-директоркою медичної мережі Добробут.

**2. З якими викликами зіткнулися у перший місяць роботи?**

Найбільшим викликом для мене стала необхідність швидко адаптувати власне сприйняття цільової аудиторії і зрозуміти, що в центрі комунікації бренду знаходяться улюбленці — хвостаті, лускаті та пернаті особистості. В MasterZoo ми навіть на дверях зоомаркетів пишемо «До нас можна зі своєю людиною», підкреслюючи, хто є фокусним клієнтом.

Також одним із викликів було питання розвитку та посилення команди маркетингу.

**3. Які маркетингові напрямки чи завдання у новій компанії ви визначили як першочергові?**

Основними пріоритетами команди маркетингу MasterZoo на 2025 рік стали питання операційно ефективного маркетингу, впровадження нової CRM-системи, посилення партнерських колаборацій та реалізація проєктів, які дозволять створити незабутній клієнтський досвід для улюбленців та їхніх петбатьків.

**4. Який інсайт про споживача або ринок вразив найбільше?**

Найбільше вразило те, як актуальні тренди життя людей переносяться в світ догляду за улюбленцями. Зокрема, wellbeing та турбота про здоров'я.

Все більше популярними стають функціональні корми та ласощі, вітаміни та добавки. Увагу привертають окремі лінійки догляду за шерстю, зубами, бальзами для лап та носиків і навіть парфуми для пухнастих особистостей.

Окремо варто виділити смарт товари, автоматичні годівниці, інтерактивні HD-камери, завдяки яким можна віддалено піклуватись про хвостиків.



5. Який попередній досвід, компетенції виявилися найбільш цінними у новій ролі?

Досвід та вміння глибоко аналізувати клієнтський шлях, шукати інсайти для покращення та швидкого впровадження змін та вміння створити вау-ефект з невеликими маркетинговими бюджетами стали найбільш важливими.



6. Які ШІ-помічники або сервіси допомагають у повсякденній роботі?

За даними вересневого дослідження Kantar Ukraine, майже 40% українців вважають ШІ звичним інструментом. У роботі використовую ChatGPT для швидкого пошуку консолідованої інформації. А також в MasterZoo ми проводимо експерименти зі створення графічних зображень за допомогою ШІ.



7. Які навички стануть критично важливими для маркетолога у 2026 році?

На мій погляд, це поєднання послідовності та гнучкості, тобто вміння прямувати до мети та досягати цілей, адаптуючись під ситуацію, змінюючи методи, але залишаючись відданим своїм принципам. Людяність та етика, відчуття цінності, які ви створюєте своїми діями, часто важливіші за конкретні навички. Але вивчати можливості ШІ раджу обов'язково.



8. Що підтримує ваше натхнення — професійно й особисто?

На мою думку, людині потрібна людина та хвостатий улюбленець. Точки опори та натхнення знаходжу у спілкуванні з тими, кого люблю. Професійно мене підтримує можливість обмінюватись досвідом у фахових спільнотах, на конференціях та навчання у бізнес-школі.

ОЛЕКСАНДРА БОРУК

Директорка з маркетингу
Гарант Експорт



1. З якої компанії і на яку роль ви перейшли у 2025 році?

З кондитерської компанії «Деліція», де була директоркою з маркетингу, перейшла на цю ж роль, але в абсолютно нову для мене меблеву галузь — компанію ТОВ Гарант Експорт.



2. З якими викликами зіткнулися у перший місяць роботи?

Найперше — нова галузь, нові продукти. Майже все своє професійне життя я присвятила ринку FMCG, де звісно ж свої правила гри, певні традиції. А тут — меблі: ДВП, ХДФ, фасади, фурнітура. Купа термінології, новий ландшафт. Але безумовно — це дуже цікаво. Меблевий бізнес надзвичайно близький до fashion. Натхнення, колекції, матеріали, текстури. І багато творчих людей довкола.



3. Які маркетингові напрямки чи завдання у новій компанії ви визначили як першочергові?

Ключовим завданням стала розробка маркетингової стратегії. Я прийшла в розпал активної трансформації компанії, тож потрібно було зібрати каркас, описати взаємозв'язки між новоствореними бізнес-одиницями. Разом з тим були і тактичні, але не менш важливі завдання: запуск нового каталогу кухонь та розробка капсули м'яких меблів. А оскільки мій прихід припав напередодні сезону, важливо було не чіпати «несучих конструкцій», швидко ідентифікувати напрямки, що потребують уваги.



4. Який інсайт про споживача або ринок вразив найбільше?

Вітальня виявилася справжнім серцем меблевого ринку — це стало для мене найбільшим відкриттям. Бо саме тут ми зустрічаємо гостей, робимо красиві фото для соцмереж, а отже це важливе місце прикладання зусиль.

А ще те, що український меблевий ринок має свій міцний преміум сегмент, який знають і люблять у світі.



5. Який попередній досвід, компетенції виявилися найбільш цінними у новій ролі?

З одного боку — стратегічне бачення і робота з великими масивами даних, з іншого — швидкість і адаптивність. FMCG ринок дуже динамічний і висококонкурентний: десятки чи навіть сотні схожих товарів лежать поряд на полицях, тож це вчить діяти швидше, ніж ринок.



6. Які ШІ-помічники або сервіси допомагають у повсякденній роботі?

Штучний інтелект міцно увійшов у наше професійне життя. Практично щодня користуємося ШІ для редагування та створення контенту, запису підсумків нарад, редагування текстів та тестування гіпотез. Найбільше — Power BI зі всіма сервісами, ChatGPT, Copilot, Canva, Grammarly.



7. Які навички стануть критично важливими для маркетолога у 2026 році?

Вміння тримати фокус. У світі, де все змінюється щохвилини, дуже важливо тримати фокус, зберігати вміння навчатися, а також швидко приймати рішення в умовах тиску та невизначеності.

А ще я вірю, що в епоху автоматизації «людські» навички стануть конкурентною перевагою: емпатія, здатність надихати та надихатися, взаємодія з людьми, культурне чуття та вміння бачити красиве. Інструменти змінюються, а вміння бачити і створювати сенси — лишається базою і фундаментом.



8. Що підтримує ваше натхнення — професійно й особисто?

Моя сім'я та близькі, зоо-волонтерство, а також вивчення мистецтва та історії.



КРИХКА РІВНОВАГА: ЕКОНОМІКА УКРАЇНИ 2025-2026

ОЛЕКСАНДР СОКОЛОВ

Генеральний директор Pro-Consulting

Економіка України наближається до 2026 року у непростому стані. Макроекономічна ситуація залишається доволі складною, проте Україна демонструє адаптивність попри триваючі бойові дії. За останні 2 роки темпи відновлення економіки виявились більш стриманими, ніж очікувалось.

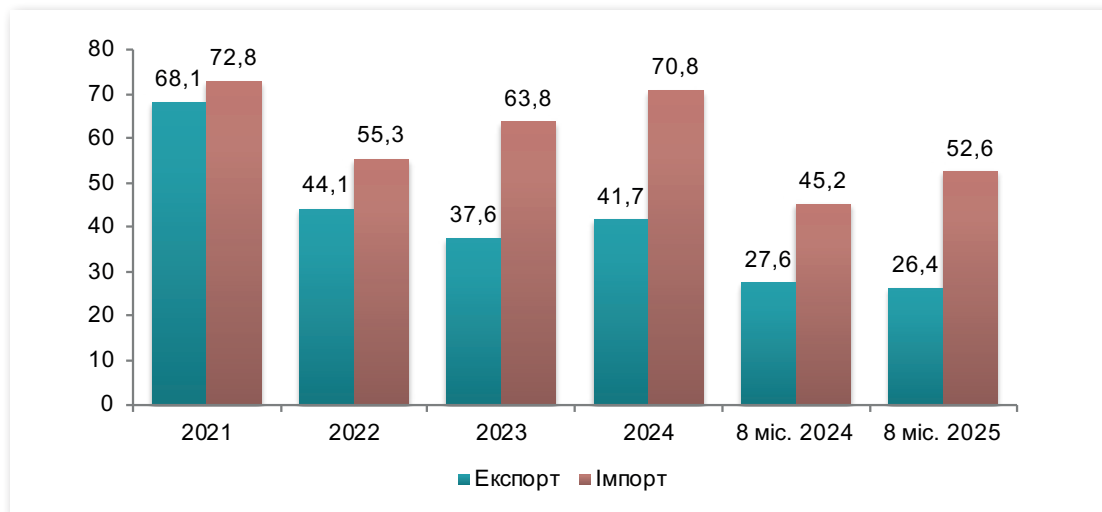
За підсумком 2024 року реальне зростання ВВП склало всього 2,9%, що є суттєвим сповільненням після 5,5% у 2023 році. За даними Державної служби статистики України, за I квартал 2025 року реальний ВВП зріс всього на 0,9% (до відповідного кварталу попереднього року), а за II квартал — лише на 0,7%. За оцінкою НБУ, у 2024 році українська економіка наблизилася до свого потенційного рівня — можливого рівня виробництва за наявних ресурсів. Це означає, що Україна більшою мірою «вичерпала» свої можливості до швидкого зростання за наявної пропозиції робочої сили, капіталу та технологій. За останніми прогнозами, очікуване зростання реального ВВП у 2025 році становить 1,9% (за даними НБУ).

Зовнішньоекономічна діяльність України продовжує демонструвати дуже негативні тренди. Під час повномасштабного вторгнення експортні надходження стали суттєво менші за показники імпорту. Обсяги зовнішньої торгівлі товарами постійно зростають. У 2024 зовнішня торгівля товарами зросла на 11%, до 112,5 млрд дол. США, проти 101,3 млрд дол. США у 2023.

Проте цей обсяг здебільшого забезпечений зростанням обсягів імпорту продукції. Це породжує дефіцит зовнішньої торгівлі товарами в Україні, що є ключовим фактором тиску на національну валюту.

За наявною інформацією, за перші 8 місяців 2025 року, торговий дефіцит товарами продовжує посилюватись. У 2023-2024 роках торговий дефіцит товарами становив близько 26% від обсягу всієї зовнішньої торгівлі товарами, а за 8 місяців 2025 цей показник зріс до 33%. У порівнянні з аналогічним періодом 2024 року, загальний обсяг експорту товарів за 8 місяців 2025 року скоротився на 4%, а імпорт зріс на 16%. Фактично, за 8 місяців 2025 року торговий дефіцит товарами майже зрівнявся з обсягом експорту — понад 26 млрд дол. США.

Окрім воєнних факторів впливу на експортні показники, зниження цін на зернові культури та залізорудну продукцію суттєво позначились на недоотриманні валютної виручки українськими експортерами. У цей же час вітчизняний імпорт в основі представлений критично-необхідними для України товарними групами – енергоносіями, продукцією хімічної промисловості, машинами, устаткуванням та транспортом.



Діаграма 1. Зовнішня торгівля товарами в Україні в 2021–8 міс. 2025 рр., млрд дол. США

Джерело: Державна служба статистики України; оцінка Pro-Consulting

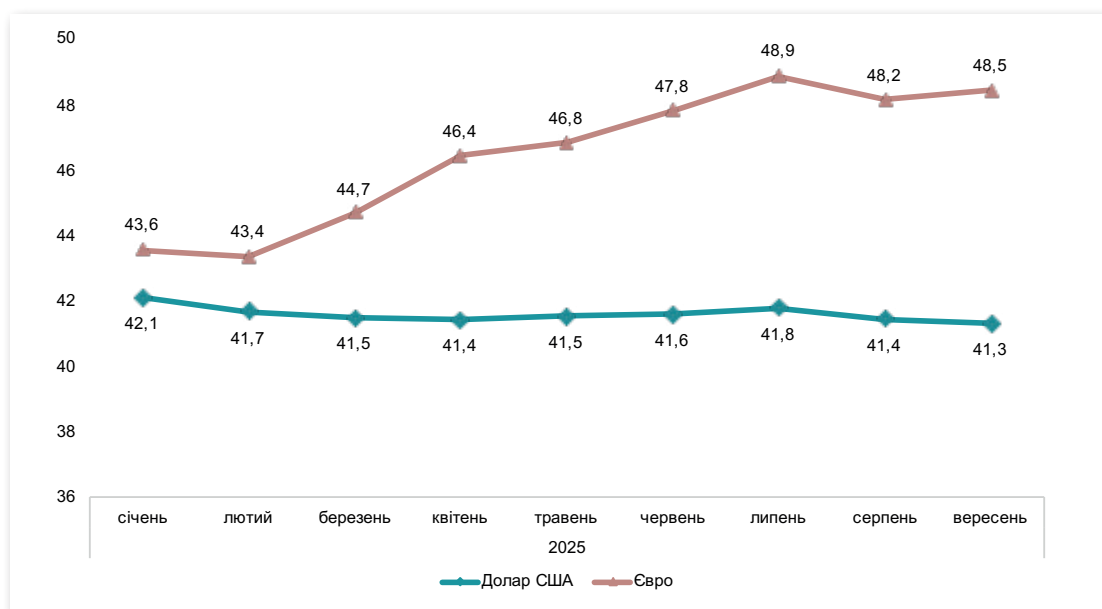
Не зважаючи на всі економічні виклики, 2025 рік виявився відносно стабільним для національної валюти. Наразі Національний банк України орієнтований на політику «керованої гнучкості», що передбачає згладжування надмірних валютних коливань та посилює стійкість валютного ринку. Ця практика діє ще з жовтня 2023 року та дозволяє Україні забезпечити стійкість валютного курсу запобігаючи різким змінам. НБУ здійснює активні валютні інтервенції, при цьому міжнародні резерви перебувають на історично високому рівні.

За 2024 рік гривня девальвувала на понад 10%, проте у 2025 році залишається умовно «стабільною», не зважаючи на негативне зростання дефіциту зовнішньої торгівлі. Така політика НБУ додатково підвищувала довіру до гривні, позитивно впливаючи на очікування бізнесу та населення. Зацікавленість до гривневих фінансових інструментів також зростала.

Станом на 1 жовтня 2025 року, золотовалютні резерви становили 46,6 млрд дол. США в еквіваленті. Наявний обсяг резервів дозволяє покрити понад 5 місяців майбутнього імпорту. Національний банк планує ще збільшити свої валові резерви до 52,2 млрд дол. у 2026 році. Міжнародна фінансова допомога дозволяє Україні не тільки підтримувати гривню, а й збільшувати свої міжнародні резерви.

Крім того, новим викликом для української економіки стало зростання обмінного курсу євро до гривні починаючи з березня 2025 року. Стрімке зростання пари євро/долар на міжнародних ринках на початку березня 2025 додатково позначилось на фінансах України. Це створило додатковий тиск на гривню та рівень інфляції. З початку повномасштабного вторгнення посилюється товарообіг з країнами Європи. Ще у 2021 році торгівля з країнами ЄС становила близько 40% у товарній структурі торгівлі, а в 2024 році зросла до майже 54%.

Таке поглиблення в торгових зв'язках між Україною та ЄС посилює роль євро для національної економіки, що додатково слугує обмежуючим фактором для значної девальвації гривні. Крім того, поступове посилення фінансових та інтеграційних зв'язків з ЄС створюють передумови до розгляду євро як курсоутворюючої валюти.



Діаграма 2. Динаміка офіційного курсу гривні до долара США та євро в 2025 році
Джерело: Національний банк України; оцінка Pro-Consulting

Інфляційні очікування все ще залишаються доволі високими. Так, у травні 2025 року рівень інфляції досяг показника 15,9% у річному вимірі, проте вже у вересні інфляція сповільнилась до 11,9% у річному вимірі. У своїх останніх прогнозах НБУ в жовтні 2025 року зменшив значення очікуваного рівня споживчої інфляції з 9,7% до 9,2% на кінець 2025 року. Очікування на 2026 рік більш оптимістичні — 6,6% на кінець 2026 року. Середньостроковою ціллю для рівня споживчої інфляції НБУ визначив показник на рівні 5%. З метою утримання інфляції НБУ в жовтні 2025 року залишив облікову ставку на рівні 15,5%, незважаючи на зниження показників інфляції у другій половині 2025 року.

Додатковим викликом для української економіки стало нещодавнє наполягання МВФ на девальвації гривні. Це призведе до прискорення темпів інфляції в Україні, проте дозволить частково збільшити надходження до бюджету та зберегти золотовалютні резерви. Однак, враховуючи закладений у державному бюджеті обмінний курс гривні на рівні 45,7 за долар та торговельний дефіцит, очікується поступове пом'якшення обмінного курсу на 5-10% до кінця 2026 року без різких коливань. Наявний рівень золотовалютних резервів та політика НБУ щодо забезпечення фінансової стабільності дозволить Україні проводити плавно девальвацію гривні.

Надзвичайним викликом для України стали атаки на паливно-енергетичний комплекс. Внаслідок російських атак було серйозно пошкоджено газову інфраструктуру. Генерація та розподіл електроенергії спричиняє періодичні аварійні відключення енергопостачання. Це стає суттєвим викликом для України, особливо для зимового періоду 2025/2026 років. Окрім створення додаткових ризиків для підприємств та зростання собівартості виробництва, це породжує дефіцит електроенергії. Як наслідок, Україна буде змушена імпортувати електроенергію, що стане додатковою статтею у структурі імпорту. За даними DiXi Group, у 2024 році Україна витратила 669 млн доларів США на імпорт електричної енергії.

Важливим викликом для української економіки та бізнесу залишається посилення кадрових проблем. За оцінками, чисельність населення на підконтрольних Україні територіях коливається у межах 28-30 млн осіб. Тільки за першу половину 2025 року за даними ДПСУ близько 250 тис. громадян покинули Україну. Зменшення населення відображається як на сукупному внутрішньому попиті країни, так і посилює кадрові виклики. Дефіцит працівників продовжуватиме стимулювати зростання заробітних плат, що підвищуватиме витрати бізнесу та додатково посилюватиме інфляційний тиск.

За даними Пенсійного фонду України, у період з січня по жовтень 2025 року показник середньої заробітної плати зріс майже на 14%. Національний банк прогнозує зростання номінальної заробітної плати у 2026 році аж на 19,8%, тоді як реальна заробітна плата може зрости лише на 6,2%. Закладене зростання середньомісячної заробітної плати в бюджеті 2026 року становить 16%.

Фіскальна ситуація відрізняється значним дефіцитом бюджету. Потреба у зовнішньому фінансуванні становила понад 39 млрд доларів на 2025 рік. Державний бюджет України на 2026 рік сформований з урахуванням пріоритетів країни. У структурі видатків державного бюджету на 2026 рік пріоритет надається обороні та безпеці — загальні видатки передбачені на рівні 2,8 трлн грн, що становитиме близько 27% ВВП країни.

Україна продовжуватиме залежати від міжнародної фінансової допомоги. Потреба у зовнішньому фінансуванні на 2026 рік передбачена на рівні 2,79 трлн грн, а дефіцит державного бюджету очікується до 18,4% ВВП.

Таким чином, протягом 2026 року Україну чекатиме багато викликів. Українська економіка продовжує відновлюватись, проте темпи зростання сповільнюються. Найбільш негативними фактором впливу на ВВП залишаються низькі показники експорту. Макроекономічна стійкість України буде залежати переважно від міжнародної фінансової допомоги та умов співпраці з МВФ, ЄС та іншими партнерами.

За оцінками Міністерства фінансів, Україна потребуватиме близько 60 млрд доларів США зовнішнього фінансування протягом 2026-2027 років.

Нещодавно негативним індикатором для України стало погіршення очікувань українських та міжнародних організацій щодо ключових макроекономічних показників. Так, у своєму інфляційному звіті (від жовтня 2025 року) Національний банк України ще раз погіршив свої прогнози зростання реального ВВП з 2,1% до 1,9% у 2025 році, з 2,3% до 2,0% у 2026 році. Світовий банк має схожі очікування щодо економіки України – 2% зростання реального ВВП за підсумками 2025 року та 2,2% у прогнозі на 2026 рік.



Pro-Consulting – провідна компанія у сфері аналітики та маркетингових досліджень українського та міжнародних ринків, працює з 2004 року.

Надаємо повний спектр маркетингових досліджень – desk-research, face-to-face, CATI (власний callцентр), експертні опитування, ФГД тощо.

Окрім досліджень пропонуємо розробку стратегій, експортний і грантовий консалтинг, розробку ТЕО, бізнес-планів та інвестиційних документів.



pro-consulting.ua



info@pro-consulting.ua



+38 044 233 34 32

ВИБІР БАНКУ 2025: ЩО ВАЖЛИВО БІЗНЕСУ



ЛІДІЯ КУЛИБА

Керівниця відділу досліджень у сфері фінансів та ритейлу, CBR



АНАСТАСІЯ КОСОВИЧ

Менеджерка проєктів відділу досліджень у сфері фінансів та ритейлу, CBR

На сьогодні світовий бізнес функціонує в умовах постійної динаміки: глобальна цифрова трансформація, геополітичні зміни, кліматичні виклики та швидка зміна споживацьких очікувань формують нову реальність. Україна, як і весь світ, переживає цей складний період, але наша ситуація дещо інша — наші виклики посилюються через триваючу війну з російським агресором, демографічні зміни, вимушену міграцію та економічну нестабільність в цілому. Тому зараз особливо важливо обговорювати усі перешкоди та проблеми, з якими стикаються підприємці та підприємства, і намагатись спільно знаходити рішення для них.

Динаміка відкриття та закриття бізнесу

Так, бізнес старається адаптуватись і працювати всупереч тим проблемним ситуаціям, які постають перед ним. І про це частково говорить співвідношення відкритих та закритих бізнесів.

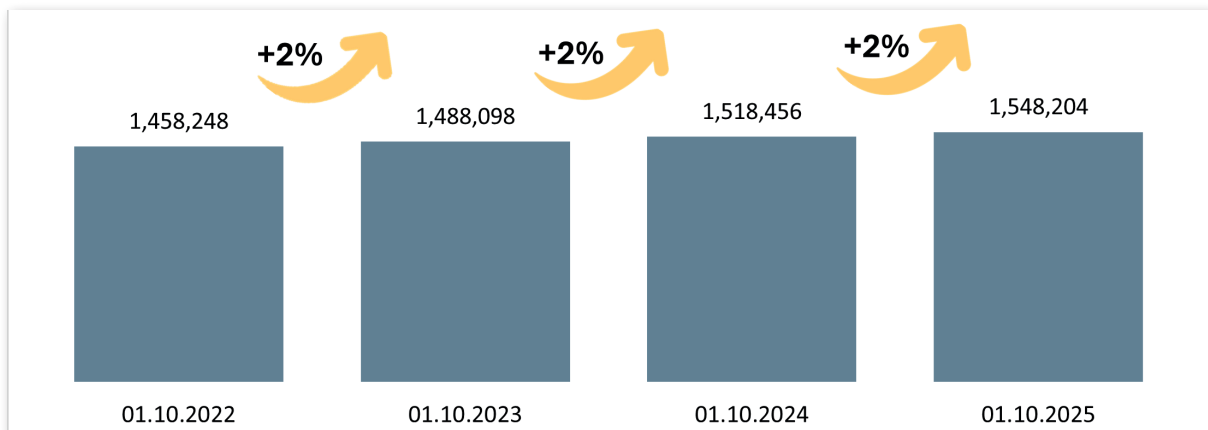
Якщо говорити про юридичних осіб, то число реєстрацій нових суб'єктів з початку повномасштабного вторгнення повільно, але все ж зростало. За даними [Держстату](#), станом на 01.10.2025 року налічувалось близько 1,548 тис. юридичних осіб (проти 1,518 тис. в аналогічному періоді 2024 року).

Найбільше підприємств зосереджено у м. Київ (394 тис.), найменше — у Чернівецькій області (18 тис.).

По галузях лідирують оптова торгівля (452 тис.), операції з нерухомим майном, професійна, наукова та технічна діяльність (182 тис.), переробна промисловість (121 тис.).



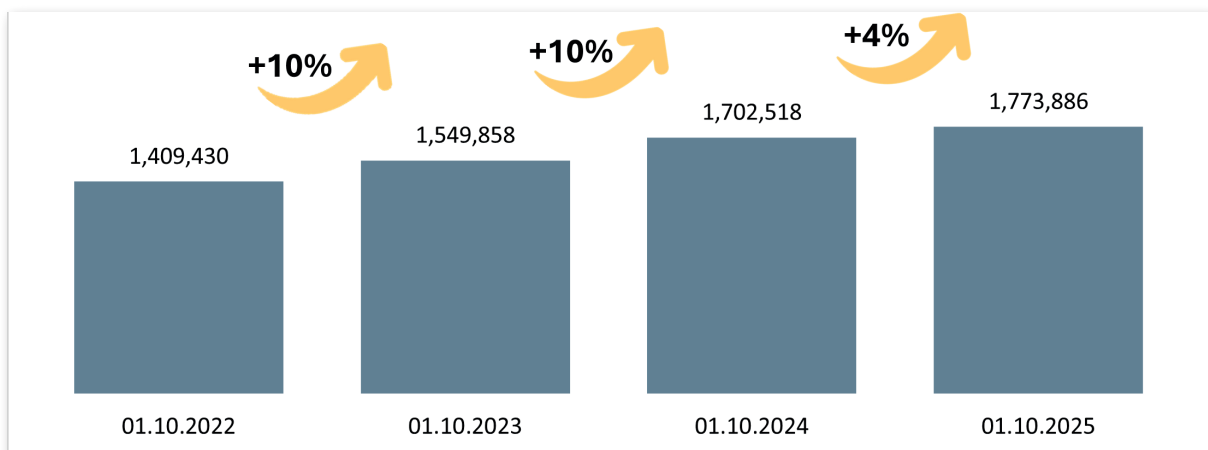
Динаміка відкриття нових бізнесів в Україні залишається позитивною, але значно слабшою, ніж до 24 лютого 2022 року.



Кількість зареєстрованих юридичних осіб в Україні, одиниць.
Джерело: Державна служба статистики України

Кількість відкритих ФОП також зростала впродовж 2022-2024 років з позитивним сальдо над закритими. Але на початку 2025 року відбулось стрімке перевищення частки закритих ФОП над відкритими — за даними [YC Market](#) за перший квартал 2025 року закрилось понад 108 тис. ФОП, тоді як відкрилось близько 56 тис. Приріст закриттів був на рівні 50% порівняно до 4 кварталу 2024 року, тоді як відкриття зросли лише на 20%. Однак, впродовж року ситуація стабілізувалась і зараз (станом на осінь 2025) вже можна сказати, що такий негативний сплеск підприємницької діяльності відбувся не тільки через податкові зміни (скасування пільги для непрацюючих ФОП 1-2 групи, підвищення податків) та економічну нестабільність, які, звісно, були найвагомішими факторами, але й частково через масштабну кібератаку на реєстри в кінці 2024 року (тоді, нагадаємо, робота ЄДР була призупинена з 19 грудня 2024 року по 8 січня 2025 року, що зумовило «відкладення попиту» на закриття ФОП).

Станом на 01.10.2025 року налічувалось 1,773 тис. підприємців, з яких більшість зареєстрована у м. Київ (254 тис.) і працює в сегменті роздрібної торгівлі (518 тис.) або ІТ (146 тис.).



Кількість зареєстрованих фізичних осіб-підприємців в Україні, одиниць.
Джерело: Державна служба статистики України

Незважаючи на відносно позитивну динаміку відкриття бізнесу в Україні, вона все одно є слабкою на тлі довоєнного рівня та потреб економіки. І тут важливу роль відіграє держава — через регуляторну політику, гарантії кредитів, програми підтримки МСБ та, звісно, стабільність банківської системи.

Саме доступ до банківських послуг — від відкриття рахунку до отримання пільгового фінансування — часто стає ключовим фактором для старту та подальшої діяльності бізнесу. Тому вибір банку перетворюється на стратегічне рішення, яке залежить не лише від тарифів, а й від участі установи в державних програмах, швидкості цифрових сервісів та рівня довіри.

Щоб проаналізувати співпрацю бізнесу з банками в Україні, ми звернемося до результатів регулярного дослідження компанії [CBR](#) щодо специфіки використання банківських послуг підприємцями та підприємства.



Для довідки:

компанія CBR щорічно проводить опитування ФОП та ЮО, які здійснюють комерційну діяльність, на предмет того, як вони обирають банки, з ким співпрацюють та які послуги чи продукти використовують в цих банках, чого потребують. Опитування відбувається за допомогою телефонного інтерв'ю з представником бізнесу, який безпосередньо дотичний до співпраці з банками. Наразі доступні дані за травень-серпень 2025 року на базі 807 інтерв'ю з ФОП та 835 інтерв'ю з юридичними особами.

Процес вибору банків для співпраці: хто і як?

За даними дослідження CBR, найчастіше за вибір банків для бізнес-діяльності відповідає директор (у випадку з ЮО) або безпосередньо власник бізнесу (у випадку з ФОП). І що цікаво, впродовж останнього року ці особи стали частіше долучатись до цього процесу, ніж раніше. Звісно, для ФОП це нормально, коли власник частіше сам бере відповідальність за вибір оптимального за усіма умовами банку.

Однак, у випадку з ЮО це дає нам зрозуміти те, що початок співпраці з тією чи іншою банківською структурою є досить важливим рішенням, яке керується не лише зручністю, але й, можливо, виживанням бізнесу в подальшому.

Якщо говорити детальніше про критерії вибору банків, то вони дещо різняться для ФОП та ЮО.

В цілому, найважливішими для обох аудиторій є критерії диджитальності банку, тарифні плани та довіра. Однак, є певні відмінності якщо розглядати різні сегменти бізнесу.



За даними дослідження CBR, найчастіше за вибір банків для бізнес-діяльності відповідає директор (у випадку з ЮО) або безпосередньо власник бізнесу (у випадку з ФОП).



Важливість критеріїв при виборі банку для співпраці.

Джерело: Регулярне дослідження ринку банківських послуг для бізнесу, травень-серпень 2025 року

Якщо ФОП зважають на диджитальність в плані наявності сучасного та функціонального мобільного застосунку для онлайн-банкінгу, що, відповідно, формує бажання мати доступ до рахунків тут і зараз, то юридичні особи продовжують більше звертати увагу на наявність зручної вебверсії або клієнт-банку. Це основна відмінність між аудиторіями, яка у 2025 році лише поглибилась (порівняно з 2024 роком важливість зручного та функціонального клієнт-банку або вебверсії зростає серед усіх сегментів юридичних осіб).

На тарифи на розрахунково-касового обслуговування (РКО) у гривні стараються звертати увагу як ФОП, так і ЮО — однак, більший бізнес (з річною виручкою більше 30 млн грн) частіше керується цим критерієм, ніж інші сегменти.

Довіра частіше стає стимулом для мікро- та малого бізнесу з виручкою до 30 млн грн/рік.

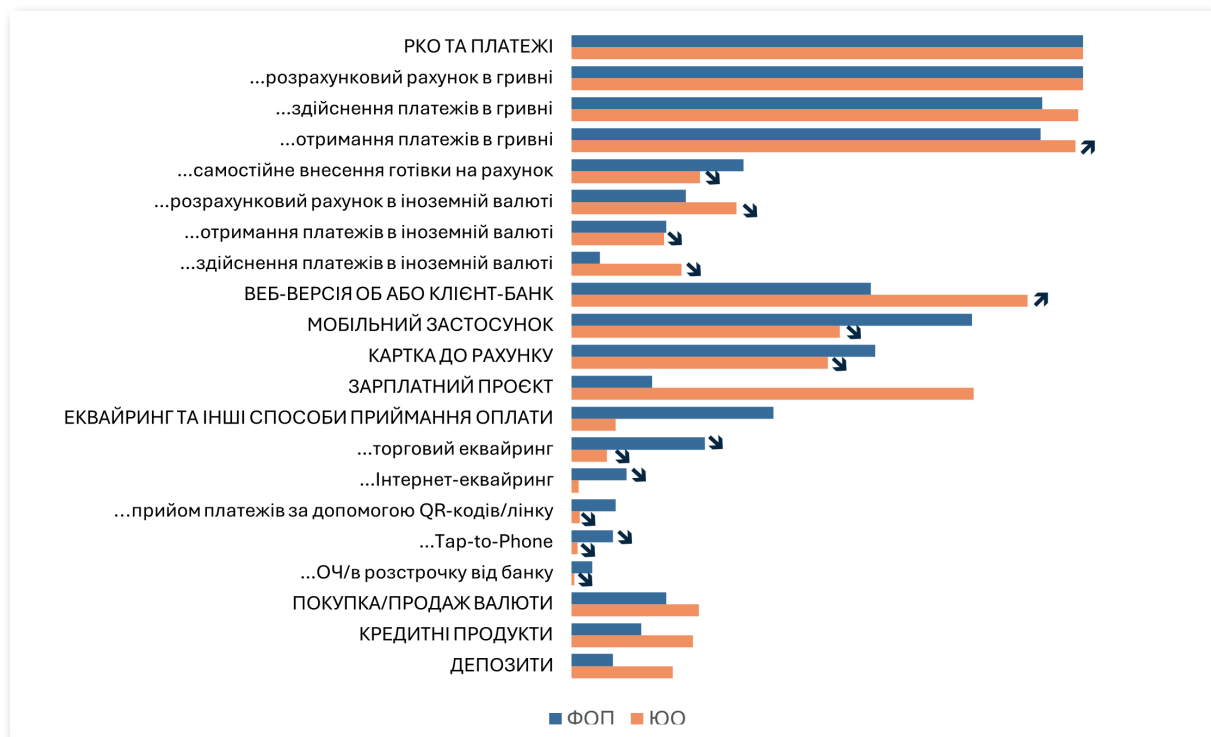
Поточне користування банківськими продуктами

Окрім стандартних РКО та платежів у гривні, якими користується бізнес, популярним доповнюючим продуктом також є онлайн-банкінг. Тут знову спостерігаємо різницю між ФОП та ЮО — перші надають більшу перевагу мобільним застосункам, тоді як ЮО продовжують обирати клієнт-банк чи вебверсію.

До відома, останні 4 роки мобільний застосунок показував позитивний тренд серед юридичних осіб в плані користування, однак у 2025 році ми бачимо зміну ситуації — відбувся значимий ріст клієнт-банку/вебверсії та падіння частки застосунку.

Скоріш за все, це лише перехідний період і, за прогнозами НБУ, частка користувачів банківських застосунків серед юридичних осіб може зрости у подальшому – частково завдяки імплементації того ж Open Banking, який прискорить перехід до API-екосистем і мобільних/гібридних платформ.

Серед карткових продуктів лідирують зарплатний проєкт (для юридичних осіб) та картка до рахунку (для ФОП). Що цікаво, в плані вибору банку для зарплатного проєкту підприємства (особливо, великі, з річною виручкою більше 200 млн грн) у 2025 році почали більше прислухатись до потреб працівників – зокрема, звертати увагу не тільки на вигоду для себе як працедавця (комісії на переказ коштів на зарплатну картку), але й на вигоду для персоналу (безкоштовне обслуговування карток, розвинута мережа банкоматів тощо). В цілому, це може бути наслідком проблеми нестачі робочих ресурсів в умовах війни і намаганням зберегти лояльність співробітників.



Якими продуктами/послугами користуються у банках?

Джерело: Регулярне дослідження ринку банківських послуг для бізнесу, травень-серпень 2025 року

Якщо говорити про кредитні продукти, то рівень їх використання зростає з розміром бізнесу. Скоріш за все, це пов'язано не стільки із ступенем зацікавленості ФОП або мікро- та малого бізнесу у кредитуванні (кредити досі залишаються на першому місці серед потенційних продуктів), як з фактичними погодженнями заявок банками. Однак, варто зазначити, що у 2025 році зменшилась частка ФОП та підприємств мікро- і малого сегменту, яким банки відмовляли у наданні кредиту – це вказує на певний ріст лояльності банківських структур до малого бізнесу.

Еквайринг — ще один продукт, який закріплює бізнес-клієнта за тим чи іншим банком (найчастіше у випадку з ФОП та мікробізнесом). За даними дослідження CBR, у 2025 році росте зацікавленість бізнесу у нестандартних типах цього продукту — зокрема, це може бути оплата через QR-код або за лінком, який надсилається споживачу. Тоді як традиційний торговий еквайринг, Інтернет-еквайринг та навіть Tap-to-Phone стають менш популярними — особливо серед ФОП зі сфери роздрібної торгівлі.

Потреби у банківських послугах

Цікаво, що 2025 року, за результатами дослідження CBR, відзначається падіння інтересу юридичних осіб практично до усіх продуктів та послуг банків. Інакше кажучи, МСБ та великий бізнес не планує оформлювати нові продукти в українських банках і поки прагне залишитись з тим, що він вже використовує. Натомість, ФОП демонструють стабільне, а в окремих випадках, навіть зростаюче зацікавлення. Зокрема, порівняно з 2024 роком приватні підприємці частіше говорили про свої плани працювати з валютою у банках. Це стосується відкриття рахунків, проведення або отримання платежів, здійснення FX-операцій. Паралельно з цим ми також фіксуємо скарги на роботу з валютою у банках серед поточних користувачів-підприємців: за словами ФОП, їм зазвичай важко зв'язатись з валютним менеджером у разі термінової потреби або ж процеси стають занадто бюрократичними і вимагають багато часу. У ситуації з ростом інтересу до цих сегментів продуктів банки повинні також думати і про зручність процесів для клієнта, а не просто залучати його вигідними тарифами.

Окрім цього, ФОПи стали більш зацікавлені і в звичайних базових продуктах та послугах, як-от рахунок та платежі у гривні, а також онлайн-банкінг — як у застосунку, так і у вебверсії чи клієнт-банку. Інтерес підприємців до останнього, який є більш традиційним каналом для юридичних осіб, прослідковується і у відповідях на питання «Якими каналами комунікації з банками Ви користуєтесь?» — зросла частка тих ФОП, які почали обирати вебверсію або клієнт-банк для зв'язку з банком. Це може свідчити навіть про певне бажання підприємців бути на рівні з великим бізнесом, аби засвідчити серйозність своєї діяльності.

Що стосується кредитів, то вони, як ми згадували вже раніше, дійсно залишаються ТОП-продуктом для потенційного оформлення — як серед ЮО, так і серед ФОП. При цьому, якщо серед перших частка зацікавлених у кредитних послугах зменшилась у 2025 році, то підприємці залишаються стабільними у своїх планах. Втім, важливо звернути увагу на те, що більшість підприємців та представників МСБ очікують співпраці з банками в цьому плані на базі державних програм підтримки. І що більш цікаво, за умови скорочення або повного скасування пільгового кредитування і пропозиції кредитів за звичайними ставками, більше 80% бізнесу заявило, що не буде оформлювати такі продукти. Звісно, це може бути декларативна відповідь, яка базована лише на фактичній емоції, і більшість все ж буде змушена звернутись до банку за коштами в майбутньому.

Однак, банкам потрібно бути готовим до того, що скасування державної підтримки точно стане шоковим ударом для українського бізнесу.



Якими продуктами/послугами планують скористатись у банках?

Джерело: Регулярне дослідження ринку банківських послуг для бізнесу, травень-серпень 2025 року

Як бізнес комунікує з банками?

Зазвичай бізнес обирає диджитальні канали комунікації з банками: серед ЮО найчастіше це вебверсія/клієнт-банк, а серед ФОП — мобільний застосунок. При цьому, з розміром бізнесу росте персональна взаємодія з банком. Зокрема, великі підприємства з річною виручкою більше 30 млн грн частіше звертаються до поштового, телефонного або живого спілкування з персональним чи валютним менеджером. Єдине, що об'єднує усі сегменти у 2025 році — це ріст популярності онлайн-чату, який вбудований у мобільний застосунок або вебверсію Інтернет-банкінгу.

Паралельно з цим підприємці та підприємства не забувають про звичайні відділення. Вони вносять готівку, надають або оновлюють документацію про бізнес, консультуються з персоналом щодо питань, які виникають, оформлюють або оновлюють КЕП. Окрім цього, у 2025 році значимо зросла частка ФОП, які відвідують банк для перевипуску карток. Якщо внесення готівки дійсно потребує фізичної присутності, то усі інші операції цілком можна було б зробити диджитальними. Те, що бізнес продовжує ходити у відділення для цього, сигналізує не тільки про певну звичку, яка, звісно, може мати місце, але й про недостатню зручність чи взагалі відсутність такої функції у диджитальних каналах зв'язку з банком.

Висновки

Сучасний бізнес в Україні — це баланс між виживанням і зростанням у дуже нестабільному середовищі. Виклики війни та кризи не зникають, але бізнес продовжує адаптовуватись та зберігати свою діяльність, ба більше, навіть розвиватись. Дуже важливу підтримку при цьому надають банківські структури, які можуть забезпечити стабільне існування бізнесу, підтримуючи його якісними продуктами та лояльними підходами. Зростання важливості банків для діяльності бізнесу підкріплюється даними про те, що зазвичай банки обирають або власники, або директора. Це свідчить про стратегічне планування, а не лише про певну зручність для бухгалтера. Водночас, щоб надавати якісну підтримку, банкам необхідно знати чого саме потребують ФОП та юридичні особи, та у якому напрямку розвивати цю допомогу бізнесу.

Щодо пропозиції банківських продуктів — важливо звернути увагу на еквайринг та валютні операції. ФОПи, які є більш динамічним сегментом у своїх банківських потребах та поведінці в цілому, стають більш зацікавленими у валютних продуктах, дивляться частіше у бік нестандартних способів оплати (як-от оплата за лінком чи QR-кодом) і частково відмовляються від традиційних методів оплати (торговий еквайринг, накладний платіж). Разом із тим, вони «тягнуться» до великого бізнесу і бажають бути на рівні — це видно, зокрема, з їхнього прагнення частіше використовувати вебверсію або клієнт-банк, який раніше був продуктом, закріпленим суто за юридичними особами.

Окрім цього, є важлива проблема, яка спільна для будь-якого бізнесу — відміна або скорочення пільгового кредитування від держави. Це в подальшому може стати шоком як для ФОП, так і для більших підприємств. Тому зараз важливо подумати про ймовірні сценарії з комерційними кредитами, які дозволять плавно звикнути бізнесу до звичайних кредитних продуктів. Також не варто забувати про диджиталізацію — вона залишається незмінним атрибутом зручної співпраці бізнесу з банками у тому числі. Варто звернути увагу на те, що здійснення операцій у відділенні, які легко можна зробити через онлайн-банкінг, свідчить не лише про звичку, але й про певну незручність онлайн-процесу.



CBR – українська компанія, що проводить маркетингові дослідження повного циклу. Провідні співробітники компанії – визнані в галузі маркетингових досліджень експерти із колосальним досвідом.

Ми реалізували сотні AdHoc досліджень для бізнесів різноманітних напрямків у десятках країн світу.

За допомогою надійних компаній-партнерів ми проводимо дослідження у будь-якій країні, де це необхідно нашим клієнтам.



cbr.com.ua



info@cbr.com.ua



+380 67 364 84 01



ЕКОСИСТЕМА МАРКЕТИНГУ ДЛЯ САЙТІВ ІТ-КОМПАНІЙ

КАТЕРИНА ШУМІЛКІНА

Співвласниця ІТ-компанії Kitrum, керівниця відділу маркетингу та відділу роботи з клієнтами

Згідно з [дослідженнями](#), 97% покупців перевіряють сайт компанії перед тим, як зв'язатися з нею. Фантастичний показник, чи не так? Це означає, що сайт — вже не просто інформаційна сторінка, а ключова точка формування довіри та першого враження під час вибору постачальника. Саме через сайт потенційний клієнт оцінює експертність і вирішує, чи варто продовжувати діалог.

Тож з'являється потреба у новому підході до маркетингу сайтів компаній, зокрема у сфері ІТ. Класичні концепції сьогодні потребують адаптації до динаміки сфери та поєднання з актуальними практиками: SEO, контент-маркетингом, наскрізною аналітикою тощо. Нова методологія має будувати екосистему, яка продає 24/7.

Аналітика як основа системного маркетингу

Маркетинг сайту починається з аналітики, яка дає змогу отримати об'єктивне уявлення про ситуацію на ринку та про власні можливості.

Етап	Мета	Методи (згідно з методикою)	Приклад Kitrum
Аналіз ринку	Визначити зовнішнє середовище, конкурентів і можливості позиціонування	PEST-аналіз — оцінка політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників макросередовища. SWOT-аналіз — сильні сторони, слабкі сторони, можливості, загрози. Модель п'яти сил Портера — аналіз загрози нових гравців, замінників, рівня конкуренції, ринкової влади постачальників і покупців. Конкурентна матриця — порівняння конкурентів за ключовими параметрами: ціна, експертиза, географія, рейтинги Clutch/G2.	Позиція Kitrum: сильна, комбінована з диференціацією. Фокус на: • стартапах (Етап дослідження 1-2 тижні, швидкий MVP (мінімально життєздатний продукт) • великих компаніях у сферах фінтех, біотех та AR/VR.

Етап	Мета	Методи (згідно з методикою)	Приклад Kitrum
Створення портрета покупця (Buyer Persona)	Визначити типових клієнтів, їхні потреби, болі та поведінку	Google Analytics + SEMrush – аналіз демографії, географії, поведінки користувачів і пошукових запитів. Опитування клієнтів і аналіз відгуків – використання даних із Clutch, G2 і LinkedIn. Сегментація аудиторії – групування за типом бізнесу, роллю у прийнятті рішень і ключовими мотивами співпраці.	Kitrum сформував дві основні Buyer Persona: 1. Засновник стартапу – шукає команду для створення MVP у стислі терміни. 2. IT-директор великої компанії – потребує розширення команди у сферах фінтех, біотех та AR/VR. Персоналізація контенту під ці групи забезпечила більш релевантну комунікацію з цільовими сегментами.

Унікальна торгова пропозиція як інструмент диференціації

Унікальна торгова пропозиція — це ядро комунікації з потенційними клієнтами. Вона пояснює, чому саме компанія заслуговує на увагу та що конкретно відрізняє її на ринку. Іноді УТП зводився до короткого рекламного слогану або загальної обіцянки. Я ж у своїй авторській методиці пропоную розглядати її як структурний елемент маркетингової системи, який інтегрується в усі точки контакту — від сайту до листування з клієнтом — і тому має ґрунтуватися на вимірюваних характеристиках та відображати очікування сучасних B2B-клієнтів.

Для наочності розглянемо приклад унікальної торгової пропозиції для Kitrum: «Від ідеї до лідера ринку за 24 години: швидкі, якісні та глобальні IT-рішення з вашим успіхом у фокусі».

УТП відображає три ключові переваги компанії — швидкість, якість і персоналізацію.

- Фраза «**Від ідеї до лідера ринку за 24 години**» підкреслює короткий цикл Discovery та швидке створення MVP, що відрізняє Kitrum від конкурентів із довгими процесами.
- «**Якісні та глобальні IT-рішення**» фокусує увагу на senior-команді й роботі в 29 країнах, що гарантує стабільну якість і відповідність вимогам compliance.
- «**З вашим успіхом у фокусі**» акцентує персоналізацію й проактивний менеджмент проєктів — контраст до масових low-code моделей.

Отже, УТП має бути простою у застосуванні й легко перевірятися на ефективність. Її варто регулярно тестувати у різних форматах — на сторінках сайту, у заголовках листів, у рекламі. Якщо клієнти швидше реагують і частіше залишають запити, значить формулювання працює. Якщо ні — його потрібно спростувати або конкретизувати.

Маркетинг-мікс 7P у дії

Унікальна торгова пропозиція визначає, що саме компанія пропонує ринку. Наступне завдання — як це ефективно реалізувати. Для цього використовується структурна модель маркетинг-міксу 7P, яка дозволяє узгодити продукт, ціну, канали, просування, людей, процеси та підтвердження якості в єдину систему.

Елемент	Суть	Практичні дії / інструменти
Product (Продукт)	Послуги з розробки ПЗ, консалтингу, MVP, системного інтегрування	- Оптимізувати етап дослідження за допомогою аналітики на основі штучного інтелекту (ШІ). - Розвивати low-code рішення для SMB. - Забезпечити відповідність проєктів вимогам (GDPR, HIPAA). - Регулярно оновлювати портфоліо з кількісними показниками.
Price (Ціна)	Гнучка модель: Fixed Price, Time & Material, tiered pricing	- Проводити щомісяця моніторинг конкурентів. - Впроваджувати tiered pricing (багаторівневе ціноутворення) для різних сегментів клієнтів. - Тестувати цінові пакети з ROI-кейсами. - Аналізувати, як зміна ціни впливає на вартість залучення клієнта.
Place (Канали)	Сайт, маркетплейси (Clutch, G2), соціальні мережі, email, партнерські програми	- Створити регіональні цільові сторінки для різних ринків. - Інтегрувати CRM (HubSpot) для автоматизації лідів. - Використовувати UTM-мітки для відстеження джерел трафіку. - Оптимізувати сайт під багатомовність.
Promotion (Просування)	Комбінація контенту, PR, реклами, SEO, SMM	- Запускати LinkedIn Ads за ключовими технологічними трендами. - Готувати аналітичні матеріали та чек-листи для залучення потенційних клієнтів. - Проводити вебінари та сесії «Запитай мене про що завгодно». - Аналізувати open rate та engagement щомісяця.
People (Люди)	Команда, що впливає на сервіс і взаємодію з клієнтами	- Навчати команди проєктних менеджерів і фахівців із продажів ефективному використанню інструментів ШІ. - Створювати функцію підтримки успіху клієнтів для післяпродажного супроводу. - Відстежувати задоволеність клієнтів (NPS) і команди (eNPS).

Елемент	Суть	Практичні дії / інструменти
Processes (Процеси)	Виробничі й комунікаційні етапи від дослідження до релізу	- Використовувати підхід Agile і безперервну інтеграцію та доставку (CI/CD) для скорочення циклу розробки. - Автоматизувати контроль якості за допомогою ШІ-тестування. - Контролювати прогрес через Jira і CRM. - Аналізувати витрати часу після кожного спринту.
Physical Evidence (Фізичні докази)	Все, що підтверджує якість: сайт, відгуки, портфоліо, рейтинги	- Оновлювати дизайн сайту відповідно до сучасних стандартів зручності та візуального оформлення. - Публікувати приклади проєктів із досягнутими результатами. - Збирати відгуки на Clutch/G2. - Використовувати AR/VR демо для показу проєктів.

Довіра, бренд і емоційний маркетинг

Коли всі елементи маркетинг-міксу працюють узгоджено, компанія отримує стабільну структуру просування. Проте ефективність цієї системи визначається не тільки і не стільки продуктом, ціною чи каналами. Сьогодні, в епоху інформаційного перенасичення, саме довіра стає вирішальним чинником.

Тож у моїй методиці «Маркетинг для сайтів міжнародних ІТ-компаній з продажу ІТ-послуг» поняття довіри та емоцій займає одне з ключових місць: вони є сполучною ланкою між раціональними аргументами маркетингу й реальними бізнес-рішеннями клієнтів.

Крок 1. Визначити архетип бренду – хто ми для клієнта.

Побудова довіри починається з розуміння власної ролі на ринку, і в цьому контексті архетип є способом задати характер бренду. Для ІТ-компаній архетип може бути різним: Мудрець пояснює складне просто, Герой долає виклики, Творець пропонує нові рішення, Опікун гарантує стабільність. Цей образ має бути послідовним у всьому — від стилю комунікації до кейсів та тону в LinkedIn.

Крок 2. Довести архетип фактами.

Слова не мають ваги без підтверджень. Репутація на Clutch чи G2, відгуки, згадки у Forbes або галузевих медіа, кейси з конкретними результатами — усе це створює відчуття реальності бренду.

Контент-маркетинг і SEO перетворюють ці докази на систему: регулярні статті, whitepapers, звіти про галузеві тренди, локалізовані сторінки під ключові ринки. Так компанія не просто говорить про експертизу, а постійно демонструє її у відкритому просторі. Це формує раціональний рівень довіри, коли клієнт бачить послідовний результат.

Крок 3. Підсилити емоцією.

Останній етап — зробити бренд людським, адже рішення ухвалюють не корпорації, а люди. Storytelling дозволяє показати, як компанія вирішує конкретні задачі клієнтів, а візуалізація — графіки ROI, відео, анімації — робить ці історії відчутними. Коли до цього додаються фото команди, короткі інтерв'ю з РМ чи розробниками, бренд набуває людського виміру.

Від позиціонування до лідогенерації і продажів

Коли ми побудували фундамент: аналітику, яка дала чітке розуміння ринку й наших можливостей; УТП, яка сформулювала нашу унікальну обіцянку клієнту; 7P, які системно визначили продукт, ціну, канали, людей, процеси і докази; і заклали базис побудови довірчих стосунків з клієнтом — настав час зробити крок, який перетворює все це на бізнес-результат: перетворити кожний канал, кожну пропозицію і кожну комунікацію на каталізатор угоди.

Етап	Практичні дії	Ключові метрики
Етап 1 — Обізнаність (Awareness)	Використати цільові канали: таргетована реклама на LinkedIn, ретаргетинг, партнерські публікації, медіа-кейси	- Нові контакти/лідів; - частка маркетинг-кваліфікованих лідів; - вартість залучення клієнта; - поведінкові показники сайту (відмови, час на сторінці)
Етап 2 — Розгляд (Consideration)	Поглибити зацікавленість: вебінари, лід-магніти (чек-листи, калькулятори), nurture-ланцюжки через email	- Частка форм-заповнень; - email-open-rate; - email-click-rate; - конверсія у sales-кваліфіковані ліди
Етап 3 — Рішення (Decision)	Перетворити зацікавленість у рішення: сегментація, персоналізовані пропозиції з кейсами, швидкий Discovery, прозора комунікація	- Конверсія кваліфікованих лідів у клієнтів; - цикл продажу; - середній дохід від клієнта у порівнянні з вартістю залучення
Етап 4 — Утримання (Retention)	Забезпечити утримання: команда Client Success, персоналізований сервіс, лояльні програми, регулярні огляди	- Відтік клієнтів; - частка клієнтів із повторними контрактами; - показник задоволеності (NPS чи аналог)
Етап 5 — Розширення та Підтримка (Expansion & Advocacy)	Розширити співпрацю та отримати нові рекомендації: додаткові продажі, перехресні пропозиції, реферальні програми	- Частка клієнтів, що беруть додаткові послуги; - зростання доходу від існуючих клієнтів; - частка рефералів; - вплив рефералів на вартість залучення.
Поперечний шар — Аналітика та оптимізація циклу	Впровадити наскрізну аналітику й автоматизацію: CRM-сегментація, веб-поведінка, картування шляху клієнта, AI-аналіз	- Зменшення вартості залучення; - зростання кількості маркетинг-кваліфікованих лідів; - скорочення витрат; - покращення коефіцієнтів конверсій на всіх етапах

Висновки. Сайт як живий організм екосистеми маркетингу

Маркетинг має спиратись на точні дані. Рішення щодо позиціювання, структури сайту, вибору сегментів і каналів працюють ефективно лише тоді, коли підкріплені вимірюваннями. За даними [Marketing ROI Experts](#), 81% найдинамічніших компаній користуються системною аналітикою: збір даних, регулярні огляди ринку, аналіз каналів та поведінки клієнтів. До того ж у компаній, що використовують розвинені аналітичні моделі, маркетинговий ROI на [5–8% вищий](#), ніж у тих, хто обмежується базовими інструментами.

Тож логіка досить зрозуміла: спершу дані, потім рішення, а вже після – виконання. Для бізнесу і зокрема ІТ-аутсорсингу це означає:

- обґрунтовувати позиціювання перевіреними потребами ринку;
- проектувати структуру сайту під реальні сценарії користувачів;
- створювати контент під конкретні дії – ознайомлення, порівняння, звернення;
- добирати канали за підтвердженою ефективністю;
- визначати вимірювані показники для кожного етапу воронки.

І коли маркетинг-система працюватиме як цілісний механізм, а не набір окремих дій, ви отримуєте результат: ліди, конверсії, утримання. Що наразі є базовою умовою конкурентоспроможності для бізнеса.



БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ 2026: ШВИДКІСТЬ, ЩИРІСТЬ, ЛЮДЯНИЙ AI

ЮЛІЯ ДРОЖЖИНА

Employer Brand Lead в MEV

Пошукач взірця 2025 року не просто шукає вакансію — він вивчає компанію. Досліджує, читає відгуки, перевіряє репутацію. І це вже не виняток, а нова норма: за даними [Glassdoor](#), 83% кандидатів переглядають рейтинги роботодавців перед тим, як податись, а 53% шукають додаткову інформацію одразу після перегляду вакансії.

Це змінює саму логіку рекрутингу. Згідно з [BuiltIn Talent Trends 2025](#), брендинг роботодавця входить до трійки найефективніших каналів залучення талантів — на рівні з job-платформами, агентствами та outbound-сорсингом. Сьогодні рішення кандидатів визначає не лише зміст вакансії, а й репутація компанії, її голос, поведінка та ставлення до людей.

Для бізнесу це означає одне: Employer Brand більше не допоміжна функція HR, а частина стратегії розвитку. Якщо ми хочемо залучати людей, здатних не просто встигати за змінами, а створювати їх — ми маємо показувати, як компанія мислить, приймає рішення і тримає слово. Саме з цього починається сильний бренд роботодавця 2026 року.

Innovation-first компанія з людським обличчям

Спробуйте сьогодні написати будь-яку статтю про тренди й не згадати AI — і ви гарантовано отримаєте медаль за оригінальність. Штучний інтелект вже не новинка, а звична частина HR-процесів та маркетингу. Він автоматизує рутину, допомагає швидко обробляти дослідження, підказує, як вибудувати індивідуальні плани розвитку тощо.

Але ключ у тому, як ми використовуємо AI. Йдеться не лише про оптимізацію витрат чи швидший відбір резюме. Головне — як технологія допомагає людям взаємодіяти з компанією простіше й комфортніше.

Уявімо: кандидат бачить вакансію і ставить запитання в чат. Він одразу отримує відповідь, а не «ваш лист дуже важливий для нас». Він може перевірити, на якому етапі його заявка. Далі перший робочий день. Замість посилання на купу файлів і презентацій новачок отримує програму онбордингу, підлаштовану саме під нього. Десь більше про продукт, десь — про процеси. І кілька мікроурокув у потрібний момент, щоб швидше влитися в команду.

Людина вже давно в команді? Система підкаже менеджеру, що вона на межі вигорання, і є шанс відреагувати раніше. Або ж член команди отримає не чергову масову розсилку, а рекомендацію курсу чи нового проєкту, який реально підходить саме йому.

Тож у 2026 році сильний бренд роботодавця — це innovation-first компанія з людським обличчям. Та, що вміє інтегрувати AI у досвід кандидата та життєвий цикл співробітника так, щоб це підкреслювало сучасність і інноваційність, але не створювало відчуття холодності чи відстороненості. Тобто технологія повинна бути інструментом довіри, а не бар'єром у відносинах між людьми та компанією.

Лідерство як стратегія виживання

Ми живемо в часи невизначеності — хоча, чесно кажучи, чи пам'ятаємо ми інші? Хай там як, ми перебуваємо в середовищі, в якому людям складно орієнтуватися. І саме тому компанії мають будувати сильне лідерство: щоб були ті, хто здатен провести команди через хаос і зміни.

Для Employee Branding тут ключовий момент: компанія має показувати і своїм людям, і зовнішньому ринку, що її лідери готові до викликів. Що це означає на практиці:

⦿ Усередині компанії:

- Програми розвитку лідерів з чіткими очікуваннями: пояснювати, що саме для вашої компанії означає бути лідером.
- Навчати менеджерів не тільки процесам, а й навичкам емоційної стійкості та комунікації в кризових умовах, адаптивному лідерству тощо.
- Давати майданчики для позаштатних лідерів — тих, хто формально не керує, але здатен впливати на команду.

⦿ Назовні:

- Ділитися історіями, як ваші лідери справляються з викликами (кейси з кризи, адаптації, швидкого масштабування).
- Показувати реальних людей у ролі лідерів, а не лише топів на корпоративних фото.
- Використовувати відгуки співробітників про менеджерів як частину комунікації бренду.

Усе це формує конкурентну перевагу бренду роботодавця у 2026 році. Бо людей приваблюють не гучні слогани, а впевненість: у цій компанії є кому вести вперед, навіть коли зовнішній світ хитає.



[Джерело тут](#)

Реактивація спільнот і соціальних зв'язків

Гнучкість формату роботи у 2026-му — вже не перевага, а гігієнічний мінімум. Але разом із нею приходить проблема: команди бачаться рідше, і зв'язки між людьми слабшають. Співробітники спілкуються тільки навколо завдань, і команда починає виглядати як набір окремих виконавців. Для бізнесу це означає більшу плинність кадрів і меншу залученість.

Звідси новий виклик для бренду роботодавця: створювати умови, у яких зв'язки між людьми відновлюються і розвиваються. І це завдання не про організацію чергового тимбілдингу, а про тоншу роботу — дати поштовх тим інтересам, які вже живуть у команді.

Практика показує:

- Коли компанія підхоплює вже наявні ініціативи (наприклад, хтось у чаті обговорює книжки і ви допомагаєте перетворити це в читацький клуб), люди відчувають, що їхні інтереси важливі.
- Коли є простір для малих форматів (короткі зустрічі за інтересами, перегляд фільму, спільний спорт чи волонтерство), з'являється природне відчуття спільності.
- А коли компанія просто створює умови — виділяє бюджет, платформи, час — спільноти формуються органічно.

Важливий нюанс: нічого не нав'язувати. Примусове «ми всі разом граємо в мафію» працює проти вас. А от добровільні ком'юніті стають частиною того, що люди цінують у роботодавцеві.

Для бренду роботодавця це сильний сигнал як всередині, так і назовні. Усередині – співробітники бачать, що компанія дбає про них як про людей зі своїми інтересами поза робочих проєктів. Назовні — кандидати сприймають бренд як місце, де можна знайти «своїх». І часто саме це відчуття спільності утримує людей сильніше, ніж бонуси чи офіс із гарним видом.

Добробут під тиском реальності

Йдеться не про окремі пільги, а про цілісне відчуття безпеки й опори у житті людини. Раніше Gallup описував п'ять ключових сфер wellbeing: кар'єру, стосунки, фінанси, здоров'я і спільноту. Це й далі залишається базою.



[Джерело тут](#)

Але зараз з'явився один нюанс: той самий AI, який допомагає працювати швидше, пришвидшує й вигорання. Чому так? Бо дедлайни стискаються, темп росте, а компанії очікують вищої продуктивності за менший час. Додаймо до цього дамоклів меч звільнень та економічну нестабільність — і рівень стресу лише підвищується.

Тому розвиток AI та потреба у програмах турботи про добробут співробітників прямо пропорційні: що більше автоматизації, то більше компанія має інвестувати у wellbeing, щоб люди відчували опору, а не постійний тиск. І це не зводиться до стандартного пакета бонусів. Ось кілька ідей куди може рухатись wellbeing і як варто розширювати такі програми:

1. Від підтримки співробітника до людини

Раніше компанії зосереджувались на «робочому добробуті»: тренінги, курси, гнучкий графік. У 2026-му цього мало. Добробут визначається ширше — чи відчуває людина впевненість у своїй сім'ї, фінансах, здоров'ї. Саме тому зростає роль програм, що виходять за межі офісу: підтримка родин, фінансові консультації, допомога у догляді за дітьми чи літніми батьками.

2. Від прямого навчання до відновлення і непрямих практик

Класичні бюджети на професійні курси часто висять невикористаними — люди виснажені. Натомість популярними можуть стати формати, які знімають напругу й відновлюють ресурс: творчі чи спортивні заняття, мікро-відпустки, практики ментального відновлення. Вони не виглядають «робочими», але повертають енергію і роблять людину більш стійкою до викликів. А ще збільшує нейропластичність, що впливає і на засвоєння потрібної для роботи інформації.

3. Від корпоративних бонусів до відчуття сенсу й спільності

Сильний wellbeing включає можливість брати участь у соціально значущих ініціативах, волонтерстві, донатах чи локальних проєктах. Це створює відчуття приналежності й сенсу, а отже — працює і на лояльність, і на бренд роботодавця.

Щирість 2.0

Наприкінці XX століття концепцію «нової щирості» популяризував Девід Фостер Воллес. Він писав, що справжні «бунтарі» можуть виявитися «антибунтарями» — тими, хто відмовляється від нескінченної іронії й повертається до простих цінностей, навіть ризикуючи виглядати наївними. І справді, ця хвиля пізніше проявилася у культурі: від фільмів Уеса Андерсона до робіт Софії Копполи.

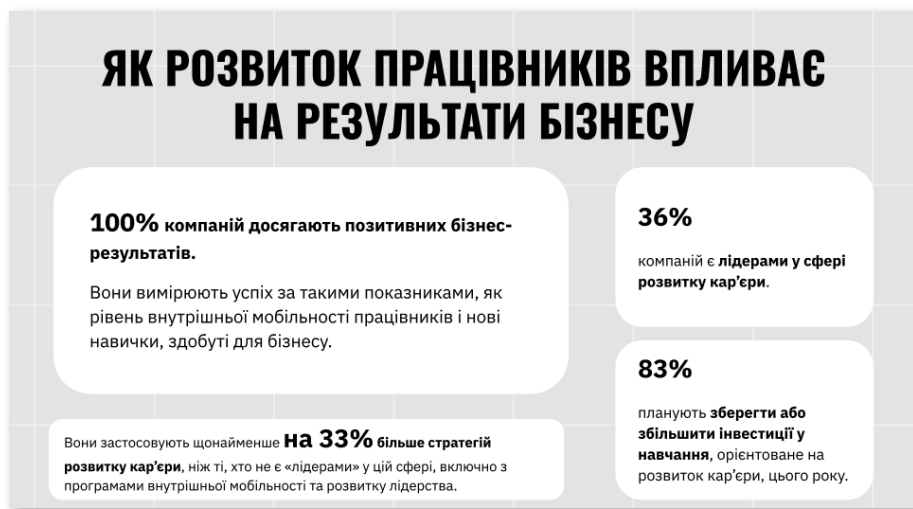
У 2026-му «нова щирість» стає актуальною для бренду роботодавця. Вона виникає як відповідь на іншу крайність: бездоганно відшліфовані презентації, гучні меседжі про «місію та цінності», яскраві кампанії, які більше схожі на рекламу, ніж на реальність. Кандидати і співробітники миттєво відчують фальш і дистанцію, коли компанія ховається за глянцем. У Employer Branding це працює на кількох рівнях.

- **Кар'єрні сторінки.** Замість набору кліше «ми велика сім'я» — чесний опис викликів: що добре, що складно, чого компанія очікує від людей. Кандидати більше цінують реалістичність, ніж глянцеві обіцянки.
- **Соцмережі.** Не лише святкування перемог, а й розповіді про невдачі, складні зміни чи внутрішні трансформації. Це не шкодить іміджу, а навпаки створює довіру.
- **Внутрішні комунікації.** Коли керівництво не ховається за сухими формулюваннями, а пояснює рішення людською мовою, співробітники відчують повагу й включеність.
- **Голос команди.** Реальні історії співробітників, їхні буденні переживання й досвід звучать переконливіше за будь-який «брендований» відеокейс.

Головне, щоб це не перетворювалось на маркетинговий трюк. Якщо компанія «грає в щирість», але всередині продовжує замовчувати проблеми й ігнорувати зворотний зв'язок, люди це бачать одразу. Реальну цінність у 2026 році матимуть ті роботодавці, які підтверджують слова діями: чесно пояснюють зміни, слухають команду й підтримують у кризових моментах. У такому випадку щирість стає не стилістикою tone of voice, а частиною культури.

Програми розвитку як драйвер утримання

Згідно з тогорічним звітом [LinkedIn Workplace Learning Report 2025](#), 83% компаній планували збільшити або зберегти інвестиції в кар'єрне навчання, оскільки це безпосередньо впливає на утримання співробітників.



[Джерело тут](#)

Але у 2026 році проблема не в тому, скільки у вас курсів у корпоративній бібліотеці. Співробітники очікують іншого — щоб розвиток був живим, персоналізованим і мав сенс саме для них. Це означає, що компанії мають навчитися будувати різні траєкторії: класичний вертикальний ріст, горизонтальні переходи, можливість «приміряти» інші ролі.

І тут ми впираємося в просту реальність. Більшість компаній не здатна забезпечити швидкі кар'єрні сходинки. Але це не означає, що у людей має зникнути відчуття прогресу. Горизонтальний розвиток дає інший вимір. Коли інженер пробує себе як ментор, бізнес-аналітик бере участь у внутрішньому пет-проекті, а дизайнер стає лідером компетенцій, вони здобувають нові навички й нову роль у спільноті. Це не завжди «+1 у посаді», але завжди крок у ширший професійний світ.

Ще один фундаментальний момент — безпечне середовище для помилок. Розвиток без експериментів малоімовірний. Якщо будь-яка спроба ризикувати обертається покаранням або бюрократією, ініціатива зникає. Якщо ж компанія показує, що ти можеш спробувати, навіть якщо не все вийде, тоді з'являється справжній інтерес до нових ролей і навичок. І саме ця культура стає маркером бренду роботодавця.

Висновок

2026 рік підіймає планку для бренду роботодавця — бути не про красиві EVP чи черговий ролик, а про змогу пройти перевірку на стійкість. Чи здатна компанія втримати людей, коли AI змінює роботу щотижня? Чи готові її лідери проводити команди через хаос? Чи є середовище, де можна вчитися, помилятися й при цьому не втрачати відчуття безпеки?

Там, де відповіді «так» підтверджуються конкретними діями, бренд роботодавця працює на бізнес. Там, де відповіді немає — він лишається набором слів.



СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ТАЛАНТІВ: СИНЕРГІЯ HR ТА МАРКЕТИНГУ

ЯНА НАРИНСЬКА

CEO, Marketing Director у компанії Pixelco LLC

Зміни у структурі попиту на робочу силу, еволюція ціннісних орієнтирів професіоналів та технологічна динаміка радикально перепроєктують природу взаємин компанії та людей і показують обмеженість традиційних практик найму.

Стратегічний HR-маркетинг талантів пропонує нову оптику — розглядати людський капітал як динамічну екосистему, у якій кожна точка контакту, кожне повідомлення і кожна дія впливають на здатність залучати й утримувати найкращих. І у цій статті ми розглянемо цю екосистему як цілісну модель: з її теоретичною логікою, аналітичними індикаторами, формулами й доказовими підходами, що дозволяють перетворити роботу з талантом із тактичної практики на стратегічний актив.

Еволюція ринку талантів

За останні роки бізнес-середовище пережило кілька потужних зрушень, які докорінно змінили те, як компанії оцінюють своїх співробітників та як працівники сприймають роботодавців. Нижче — ключові тенденції, дані та виклики, які формують сучасну екосистему талантів.

Переосмислення Employee Experience як стратегічного надбання. Успішність компанії залежить не лише від найму, а від якісного досвіду працівників. Зокрема, згідно із [дослідженням Mercer](#), саме покращення досвіду співробітників було названо другим за важливістю пріоритетом HR-команд.

Зсув у пріоритетах кандидатів і працівників: не лише зарплата, а цінності, культура, сенс, гнучкість, розвиток. Сучасні кандидати дедалі частіше [оцінюють](#) потенційного роботодавця як за фінансовими умовами, так і за тим, чи відповідає компанія їхнім цінностям, чи дає змогу розвитку, балансу, стабільності.

Наслідки слабого бренду роботодавця та/або поганого досвіду кандидата та співробітника — значні для бізнесу. У 2024 році [глобальний рівень залученості](#) працівників впав до 21%. При цьому, за оцінками, глобальні економічні втрати через відсутність залученості працівників можуть сягати \$438 млрд. І навпаки — за умов повної залученості глобальної робочої сили світова економіка могла б отримати додаткові 9,6 трильйона доларів. Такий приріст відповідає приблизно 9% збільшення глобального ВВП.

Методологічна база HR-маркетингу: фреймворки, моделі, підходи

Відповіддю на зміни у ринку талантів стає консолідація HR та маркетингу. Адже конкуренція за таланти сьогодні відбувається за тими ж принципами, що й конкуренція за споживача: компанії формують ціннісну пропозицію, вибудовують комунікаційні воронки, керують досвідом на кожному етапі взаємодії та вимірюють ефективність точок контакту.

Модель сучасного EVP

Employee Value Proposition (EVP) — це фундаментальна ціннісна пропозиція роботодавця, яка формує, чому талант має обрати саме цю організацію. За сучасними рекомендаціями, EVP складається з кількох ключових компонентів:

- Compensation (Винагорода) — конкурентна заробітна плата, бонуси, премії.
- Benefits (Бенефіти) — соціальні гарантії, медична страховка, соцпакет тощо.
- Careers / Development (Кар'єра й розвиток) — можливості професійного зростання, навчання, кар'єрні шляхи, підвищення кваліфікації, менторство.
- Work Environment / Culture & Well-being (Культура, робоче середовище, добробут) — корпоративні цінності, середовище підтримки, культура, психологічне благополуччя, баланс між роботою та життям.
- Purpose / Meaning & Purpose (Сенс, місія, значущість роботи) — відчуття, що робота має сенс, цінності компанії, внесок у соціальні/глобальні цілі.



Модель ціннісної пропозиції роботодавця. Джерело [тут](#)

Мінімальний шлях побудови конкурентоспроможного EVP включає:

- Дослідження реального досвіду і потреб людей — опитування, інтерв'ю, зворотний зв'язок, аналіз поточної ситуації у компанії та зовнішнього ринку.
- Розуміння, що робить вашу компанію відмінною і цінною для співробітників.
- Чітке і автентичне формулювання пропозиції та її консистентна комунікація.
- Відстежування ефективності та адаптація EVP за потребою.

Повна воронка залучення та відбору кандидатів

Після того, як компанія сформувала чітке уявлення про свою ціннісну пропозицію, наступним логічним кроком стає побудова системного процесу залучення і відбору талантів. Для цього застосовують **модель Recruitment Funnel — воронку найму/відбору**, що візуалізує всі етапи взаємодії з кандидатами.

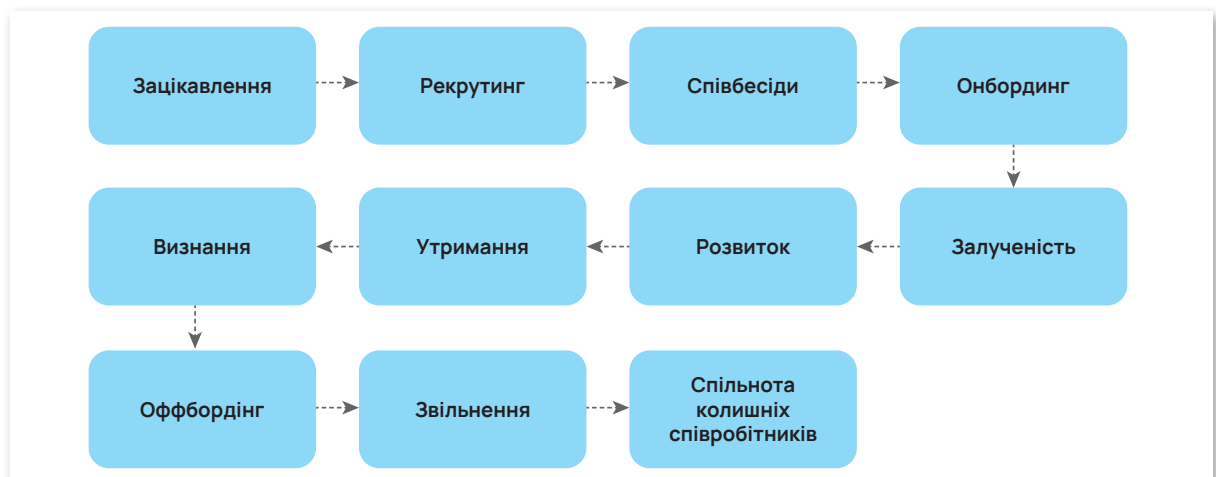
Стадія	Ключові показники	Орієнтири / бенчмарки
Упізнаваність (Awareness) Ціль: Створити впізнаваність бренду роботодавця	Охоплення медіа/ комунікацій, упізнаваність бренду серед цільової аудиторії	Залежить від бюджету/ каналів, ціль — зростання показників
Зацікавлення / Приваблення (Interest / Attraction) Ціль: Викликати інтерес і стимулювати перегляд детальної інформації про вакансію	Частка тих, хто перейшов до перегляду вакансії чи сторінки кар'єри (кліки, перегляди) Формула: $(\text{кількість переходів на вакансії} \div \text{кількість охоплень}) \times 100\%$	Залежать від каналів, регіону, типу вакансій. Тож, як правило, універсальних бенчмарків немає
Подача заявки (Application) Ціль: Отримати резюме або заявку від зацікавлених кандидатів	Кількість заявок, частка поміж переглядами вакансій і поданими резюме Формула: $(\text{кількість поданих резюме} \div \text{кількість переглядів вакансій}) \times 100\%$	Від 10% до 34,6% В абсолютних значеннях середня кількість відгуків на одну вакансію може варіюватись між 24.3 до 59 кандидатів
Попередній відбір / Скринінг (Screening / Selection) Ціль: Відібрати кандидатів, що підходять за формальними критеріями	% кандидатів відібраних до перших етапів найму / інтерв'ю Формула: $(\text{кількість відібраних кандидатів} \div \text{всі подані резюме}) \times 100\%$	Залежить від типу вакансії; для вузьких — зазвичай невисокий

Стадія	Ключові показники	Орієнтири / бенчмарки
Співбесіди (Interview) Ціль: Оцінити професійні та поведінкові компетенції, відповідність культури	Співвідношення «кількість інтерв'ю: кількість найнятих» (Interview-to-Hire), % фінальних кандидатів Формула: $(\text{кількість інтерв'ю} \div \text{найнятих}) \times 100\%$	Співвідношення співбесід до пропозицій коливалося між 16% та 19% протягом останнього десятиліття, наразі ж зросло до понад 36%
Пропозиція та прийняття (Offer & Hire) Ціль: Перевести кандидата в статус співробітника	Частка прийнятих пропозицій (offer-acceptance rate), середній час закриття вакансії, вартість найму Формула Offer-acceptance: $(\text{прийняті} \div \text{зроблені}) \times 100\%$	У 2023 році середній показник прийняття оферів становив 81%. За іншими даними, « здоровий » показник – 85%
Утримання та вплив (Retention & Employer-бренд) Ціль: Забезпечити довготривалу цінність: утримання, лояльність, репутацію	Рівень утримання (retention) Формула: $(\text{залишились через X місяців} \div \text{початкова кількість}) \times 100\%$	>85% – Високий рівень утримання: 70%-85% – Помірний рівень: <70% – Критичні проблеми утримання

Модель життєвого циклу працівника (EX Lifecycle)

У концепції стратегічного маркетингу талантів важливо розглядати не лише момент найму, а весь життєвий цикл співробітника у компанії. Такий підхід підкреслює, що бренд роботодавця – це не лише спосіб залучити людину, а інструмент для побудови довготривалих взаємовідносин з людьми.

Найпоширенішою є **модель Employee Life Cycle – життєвого циклу співробітника**, яка описує ключові етапи від першого контакту до (і навіть після) звільнення.



Модель життєвого циклу співробітника. Джерело [тут](#)

Робота з колишніми співробітниками як стратегічний етап

Зараз дедалі частіше компанії розглядають звільнення працівника не як кінцеву точку, а потенційну можливість його повернення — так званих «бумерангів». Зокрема, за [звітом ADP](#) приблизно 35% нових наймів — це колишні співробітники.

Дослідження та практики показують, що такі працівники [проходять онбординг](#) швидше, бо вже знайомі з культурою, процесами та людьми. Вони мають менші витрати «входу» (training cost, time-to-productivity), що економить ресурси компанії.

Водночас, важливо використовувати boomerang-стратегію обережно: наприклад, враховувати ризики зниження диверсифікації, можливої інноваційної стагнації, або невідповідності оновлених вимог до компетенцій.

Спробуємо окреслити практичні кроки, які стануть у пригоді для впровадження boomerang-стратегії:

1. Після звільнення — аналіз причин, щоб зберегти дані про мотиви — це допомагає оцінити, чи варто розглядати людину як потенційного boomerang.
2. Створити і підтримувати мережу колишніх співробітників. Це дозволить швидко активувати людину за потреби.
3. При повторному наймі — застосовувати повноцінний відбір: перегляд навичок, можливі зміни в організації, нові вимоги до ролі; не автоматично повертати людину.
4. Відстежувати KPI для boomerang-наймів, щоб порівнювати їх ефективність із новими наймами.

Метричний апарат стратегічного HR-маркетингу

Якщо EVP, бренд роботодавця, candidate experience та employee journey — це стратегічна архітектура, то метрики — це інструменти діагностики і контролю. Частково ми розглядали метрики рекрутинг-воронки, але в цьому розділі сконцентруємось більше на тих, які дають змогу оцінити якість найму і довгострокову цінність для компанії. Звичайно, спектр метрик набагато ширший, але нижче наведено ті, з яких варто починати, якщо компанія прагне системного, data-орієнтованого підходу.

Якість найму (Quality of Hire, QoH)

QoH вимірює, наскільки новий працівник відповідає очікуванням компанії за такими параметрами, як продуктивність, адаптація, відповідність культурі та довгострокова цінність тощо.

Розрахунок якості найму передбачає використання формули, яка поєднує кілька показників для отримання однієї змінної:

(фактор 1 + фактор 2 + фактор 3) / кількість факторів = Якість найму (%).

Які саме фактори враховувати та їх кількість залежать від цілей організації – це гарантує, що результат відображає ці пріоритети.

Наприклад, розрахуємо якість найму нового співробітника з такими вхідними показниками:

- Відповідність культурі: 70/100
- Командна взаємодія 80/100
- Задоволеність менеджера з найму: 60/100

$$(70 + 80 + 60) / 3 = 70\%$$

Плинність персоналу (Turnover Rate)

Вимірює відсоток співробітників, які залишили компанію за певний період, і показує стабільність штату і наскільки успішна політика з утримання співробітників.

Для обчислення використовуємо формулу Коефіцієнт плинності кадрів = (Кількість працівників, які звільнилися протягом періоду ÷ Середня кількість працівників) × 100

Для розуміння, чи ваші показники у межах норми, можна взяти такий орієнтир: 10–15% щорічно вважається здоровим, понад 20% – потребує уваги.

eNPS / залученість / задоволеність співробітників (Employee Net Promoter Score)

Показує ступінь задоволеності та лояльності працівників – наскільки, за шкалою від 0 до 10, вони готові рекомендувати компанію як роботодавця, наскільки їм комфортно, чи відчувають вони себе залученими. Зокрема, показники від 0 до 30% свідчать про суттєвий потенціал для підвищення якості внутрішнього досвіду, від 31% до 70% – про стабільну системну роботу з Employee Experience, а від 71% до 100% – про надзвичайно високий рівень лояльності та задоволеності працівників.

Вартість найму (Cost per Hire)

Дає змогу побачити витрати, які компанія понесла для найму одного співробітника – включно з рекламою, агентськими послугами, роботою рекрутерів тощо.

Це базова метрика оцінки економічної ефективності рекрутингу: (Загальні витрати на внутрішній рекрутинг + Загальні витрати на зовнішній рекрутинг) / Загальна кількість працівників, що найняли.

При цьому мають бути враховані як прямі й очевидні, так і внутрішні та приховані витрати.

До внутрішніх належать юридично-процедурні операції, адміністративні ресурси, навчання рекрутерів, їхня компенсація та час hiring manager'ів, який часто виявляється найбільш недооціненим елементом. Навіть кілька годин інтерв'ю та узгоджень у перерахунку на вартість робочого часу можуть суттєво збільшити вартість найму.

Зовнішні витрати [охоплюють](#) перевірку кандидатів, тестування, доступи до професійних баз і платформ, технічну інфраструктуру рекрутингу, поїздки, а також увесь блок HR-маркетингу — від реклами вакансій і SMM до SEO кар'єрного сайту та роботи з репутацією. Сюди ж входять referral-бонуси, signing bonus, гонорари рекрутингових агенцій, участь у ярмарках вакансій тощо.

У контексті HR-маркетингу, поєднання Cost per Hire + Quality of Hire + Retention дає змогу оцінити ROI від рекрутингу.

Висновки

Робота з талантами стає керованою лише тоді, коли компанія поєднує HR і маркетингові принципи у спільну систему: чітку пропозицію цінності, вимірювані воронки, контроль якості найму та управління життєвим циклом працівника. Такий підхід дає змогу прогнозувати результати, точніше планувати бюджети й швидше реагувати на зміни ринку.

Практичний ефект полягає у синхронізації вже наявних процесів: дані про кандидатів, досвід співробітників, бренд роботодавця та фінансові показники стають частинами однієї моделі прийняття рішень. Це дозволяє не лише зменшити вартість найму чи скоротити час закриття вакансій, а й підвищити стабільність команди за рахунок кращої точності відбору та системного управління утриманням.

Для компаній, що працюють у конкурентному середовищі, ключовим результатом стає підвищення якості кандидатів — людей, які швидше адаптуються, довше залишаються і дають вищу продуктивність. Саме це перетворює HR-маркетинг на стратегічну інвестицію, яка напяму впливає на результативність бізнесу.

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Головний редактор к.е.н. Лирик І.В.

к.е.н. Бакушевич І.В.

д.е.н. Віктор Ян (Jan Wiktor)

Винославська С.М.

д.е.н. Заруба В.Я.

д.е.н. Карпенко Н.В.

д.е.н. Ковальчук С.В.

Максименко О.Л.

к.е.н. Мороз Л.А.

д.е.н. Окландер М.А.

д.філос.н. Паніотто В.І.

Пилипенко В.М.

к.е.н. Писаренко Н.Л.

д.е.н. Решетілова Т.Б.

д.е.н. Романенко Л.Ф.

д.е.н. Савицька Н.Л.

Сінаюк О.Ю.

Сокол М.П.

д.ф-м.н. Солнцев С.О.

к.псих.н. Федоришин О.Б.

д.е.н. Федорченко А.В.

д.соц.н. Чурилов М.М.

Шиманович Н.М.

к.т.н. Яцишина Л.К.

д.е.н. Яшкіна О.І.

Верстка: Крутько М.М. І Маркетинг-менеджер: Принько М.С.

Адреса редакції:

03680, Київ, пр. Берестейський 54/1

Контакти:

+380677758561 І umaukras@gmail.com І <http://www.uam.in.ua>

Засновник:

Всеукраїнська громадська організація «Українська Асоціація Маркетингу»

Свідоцтво про державну реєстрацію – КВ № 5533 від 19 жовтня 2001 р.

Журнал представлено в інформаційних базах: Національної бібліотеки України
ім. В.І. Вернадського

Підписано до друку 15 грудня 2025 р.

Повний або частковий передрук чи запозичення матеріалів, надрукованих у цьому виданні, допускається лише з письмового дозволу редакції. Відповідальність за зміст рекламних матеріалів несе рекламодавець.

Українська Асоціація Маркетингу®