

ity of strategic planning of industrial development in conditions of global instability]. *Ekonomika ta suspilstvo*, Vyp. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-140>

(Gemini, ChatGPT) виключно для лінгвістичного редагування, коректури та перевірки орфографії. Автори підтверджують, що штучний інтелект не брав участі у створенні концепції дослідження, а також не виступає автором чи співавтором цієї праці.

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Під час підготовки остаточної версії рукопису автори використовували інструменти генеративного штучного інтелекту

Стаття надійшла до редакції / Received: 11.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 27.07.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 339.138:332.1:330.341.1
JEL: F60; M31; O18; O31; Q01
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-661-671>

АДАПТАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО ДОСВІДУ МАРКЕТИНГУ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

© 2026 ДОМАШЕНКО М. Д., ПАБАТ К. В., ЩЕРБАЧЕНКО В. О.

УДК 339.138:332.1:330.341.1
JEL: F60; M31; O18; O31; Q01

**Домашенко М. Д., Пабат К. В., Щербаченко В. О. Адаптація міжнародного досвіду маркетингу інновацій
для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України**

У статті досліджено особливості адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах цифрової трансформації, європейської інтеграції та повоєнного відновлення. Обґрунтовано, що сучасний маркетинг інновацій виходить за межі традиційного просування нових продуктів і набуває стратегічного значення як інструмент формування конкурентоспроможних регіональних інноваційних екосистем, активізації інноваційного підприємництва, залучення інвестицій і підвищення інвестиційної привабливості територій. Метою дослідження є розроблення науково-практичних підходів до адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення. Методологічною основою дослідження стали системний, порівняльний, структурно-логічний та інституційний підходи, а також методи наукового узагальнення, аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, графічної інтерпретації та моделювання. Інформаційну базу дослідження склали праці українських і зарубіжних учених, аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема OECD, WIPO, Європейської Комісії, а також результати сучасних досліджень, опублікованих у наукових виданнях, індексованих у Scopus та Web of Science. У результаті дослідження здійснено порівняльний аналіз міжнародних моделей маркетингу інновацій на прикладі Ізраїлю, Фінляндії, Південної Кореї, Нідерландів і Сінгапуру, визначено ключові інструменти державної підтримки, цифрової трансформації, розвитку інноваційних екосистем, міжнародної комерціалізації інновацій і територіального брендингу. Виявлено основні бар'єри розвитку маркетингу інновацій в Україні та обґрунтовано напрями адаптації міжнародних практик до умов повоєнного відновлення держави. Наукова новизна дослідження полягає у розробленні авторської концептуальної моделі адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, яка інтегрує механізми цифрової трансформації, кластерного розвитку, відкритих інновацій, міжнародної комерціалізації та територіального брендингу в систему забезпечення сталого розвитку регіонального простору України. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій органами державної влади, регіональними органами управління, агенціями регіонального розвитку, інноваційними підприємствами та закладами вищої освіти під час формування стратегій інноваційного розвитку, цифрової трансформації та повоєнного відновлення регіонів України.

Ключові слова: маркетинг інновацій; сталий розвиток; регіональний простір; цифрова трансформація; інноваційні екосистеми; повоєнне відновлення; міжнародний досвід; інноваційне підприємництво; територіальний брендинг; смарт-спеціалізація.

Рис.: 2. Табл.: 2. Бібл.: 15.

Домашенко Марина Дмитрівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)

E-mail: m.domashenko@biem.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6987-8992>

Пабат Кристина Віталіївна – студент, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)

E-mail: kristinapabat@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1870-533X>

Щербаченко Вікторія Олексіївна – кандидат економічних наук, доцент, старший викладач кафедри міжнародних економічних відносин, Сумський державний університет (вул. Харківська, 116, Суми, 40007, Україна)

E-mail: v.shcherbachenko@biem.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-3389>

Domashenko M. D., Pabat K. V., Shcherbachenko V. O. Adaptation of International Innovation Marketing Experience to Ensure the Sustainable Development of Ukraine's Regional Space

The article examines the adaptation of international experience in innovation marketing to ensure the sustainable development of Ukraine's regional space in the context of digital transformation, European integration, and postwar recovery. It is substantiated that contemporary innovation marketing has evolved beyond the traditional promotion of new products and has become a strategic instrument for developing competitive regional innovation ecosystems, fostering innovative entrepreneurship, attracting investment, and increasing the competitiveness of regions. The aim of this study is to develop scientific and practical approaches to the adaptation of international innovation marketing practices for ensuring the sustainable development of Ukraine's regional space in the context of digital transformation and postwar recovery. The methodological framework is based on systemic, comparative, institutional, and structural approaches, as well as methods of scientific generalization, analysis and synthesis, comparative analysis, graphical interpretation, and conceptual modeling. The information base includes publications by Ukrainian and foreign scholars, analytical reports of international organizations (OECD, WIPO, the European Commission), and recent studies published in journals indexed in the Scopus and Web of Science databases. The study provides a comparative analysis of innovation marketing models implemented in Israel, Finland, South Korea, the Netherlands, and Singapore. The key mechanisms of State support, digital transformation, innovation ecosystem development, international commercialization of innovations, and place branding are identified. The main barriers hindering the development of innovation marketing in Ukraine are determined, and priority directions for adapting international practices to the conditions of postwar recovery are substantiated. The scientific novelty of the study lies in the development of an original conceptual model for adapting international innovation marketing practices, integrating digital transformation, cluster development, open innovation, international commercialization, and territorial branding into the system of sustainable regional development. The practical significance of the research is determined by the possibility of applying the proposed recommendations in the activities of public authorities, regional development agencies, innovative enterprises, and higher education institutions while designing regional innovation strategies, digital transformation policies, and postwar recovery programs.

Keywords: innovation marketing; sustainable development; regional development; digital transformation; innovation ecosystems; postwar recovery; international experience; innovative entrepreneurship; territorial branding; smart specialization.

Fig.: 2. Tabl.: 2. Bibl.: 15.

Domashenko Maryna D. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economic Relations, Sumy State University (116 Kharkivska Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: m.domashenko@biem.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6987-8992>

Pabat Kristyna V. – Student, Sumy State University (116 Kharkivska Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: kristinapabat@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1870-533X>

Shcherbachenko Viktoriia O. – PhD (Economics), Associate Professor, Senior Lecturer of the Department of International Economic Relations, Sumy State University (116 Kharkivska Str., Sumy, 40007, Ukraine)

E-mail: v.shcherbachenko@biem.sumdu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4570-3389>

ВСТУП

Повномасштабна війна суттєво трансформувала соціально-економічний простір України, актуалізувавши необхідність формування нової моделі регіонального розвитку, заснованої на принципах сталості, інклюзивності, інноваційності та цифрової трансформації. Відновлення економіки регіонів уже не може ґрунтуватися виключно на відновленні виробничих потужностей чи інфраструктури. Пріоритетного значення набуває створення конкурентоспроможних інноваційних екосистем, здатних забезпечувати високотехнологічне виробництво, інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості та підвищення інвестиційної привабливості територій.

Одним із ключових інструментів досягнення зазначених цілей є маркетинг інновацій, який забезпечує комерціалізацію нових технологій, формування попиту на інноваційну продукцію, просування регіональних інноваційних брендів та інтеграцію підприємств у міжнародні ринки. Саме

ефективний маркетинг інновацій визначає швидкість поширення нових технологій, рівень комерційного успіху інноваційних продуктів і конкурентоспроможність регіональних економічних систем. У сучасних умовах маркетингові інструменти дедалі більше базуються на цифрових технологіях, аналітиці великих даних, персоналізації комунікацій та розвитку цифрових платформ, що відповідає сучасним світовим тенденціям розвитку інноваційної економіки.

Для України проблема набуває особливої актуальності, оскільки більшість інноваційно активних підприємств стикається з комплексом взаємопов'язаних проблем: недостатнім фінансуванням маркетингової діяльності, слабкою адаптацією продукції до міжнародних ринків, недостатнім рівнем цифрової зрілості, недосконалістю системи захисту інтелектуальної власності, обмеженістю інституційної підтримки експорту та нерозвиненістю співпраці між наукою, бізне-

сом і державою. Сукупність цих факторів істотно стримує міжнародну комерціалізацію інновацій і, відповідно, обмежує можливості використання інноваційного потенціалу як драйвера сталого розвитку регіонів України.

Водночас світова практика демонструє значну кількість успішних моделей розвитку інноваційних екосистем. Досвід Ізраїлю, Фінляндії, Південної Кореї, Нідерландів, Сінгапуру та країн Північної Європи свідчить, що поєднання державної підтримки, сучасних маркетингових технологій, цифрових платформ, кластерного розвитку та міжнародного партнерства забезпечує високі темпи комерціалізації інновацій і сталого економічного зростання територій.

Водночас пряме перенесення зарубіжних моделей в українське середовище є малоефективним. Національна економіка характеризується іншими інституційними умовами, рівнем цифрової трансформації, структурою підприємництва, фінансовими можливостями та специфікою регіонального розвитку. Це зумовлює необхідність адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій до українських реалій з урахуванням викликів повоєнного відновлення, євроінтеграції та реалізації цілей сталого розвитку.

Таким чином, дослідження механізмів адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій набуває не лише наукового, а й важливого прикладного значення, оскільки дозволяє сформулювати ефективні інструменти розвитку регіональних інноваційних екосистем, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і забезпечення сталого розвитку регіонального простору України.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ ТА АНАЛІЗ ПОПЕРЕДНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблематика маркетингу інновацій є одним із найбільш динамічних напрямів сучасної економічної науки, що перебуває на перетині маркетингової теорії, інноваційного менеджменту, цифрової економіки та регіонального розвитку.

Фундаментальні засади сучасного маркетингу інновацій сформовані у працях Ф. Котлера, Г. Картаджая та І. Сетіавана [1, с. 80], які у концепції Marketing 5.0 обґрунтували необхідність використання цифрових технологій, штучного інтелекту, аналізу великих даних та персоналізованих маркетингових комунікацій для комерціалізації інновацій. Автори доводять, що цифровізація маркетингових процесів суттєво змінює механізми взаємодії підприємств зі споживачами та формує нові конкурентні переваги для інноваційних компаній.

Вагомий внесок у розвиток теорії відкритих інновацій зробив Г. Чесбро, який довів, що використання зовнішніх джерел знань, розвиток партнерських мереж та відкритих інноваційних платформ значно прискорюють комерціалізацію технологій і зменшують ризики інноваційної діяльності. Саме концепція відкритих інновацій стала методологічною основою функціонування сучасних технологічних кластерів Фінляндії та інших країн Європейського Союзу [2].

Серед українських учених вагомий внесок у розвиток теорії маркетингу інновацій зробили С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна [3, с. 6; 4], М. Найчук-Хрущ [5, с. 8] та інші дослідники, які обґрунтовують необхідність інтеграції маркетингових інструментів у всі етапи інноваційного процесу, розвитку маркетингових компетентностей підприємств та активізації міжнародної комерціалізації інновацій. У працях зазначених авторів доведено, що маркетинг інновацій має виконувати стратегічну функцію, а не обмежуватися просуванням готової продукції.

Водночас аналіз сучасних досліджень свідчить про наявність низки невирішених питань. Переважна більшість наукових праць присвячена окремим аспектам міжнародного маркетингу, інноваційної діяльності або розвитку підприємств.

Значно менше уваги приділяється комплексному дослідженню адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій саме в контексті забезпечення сталого розвитку регіонального простору України, особливо в умовах повоєнного відновлення та цифрової трансформації.

Крім того, недостатньо дослідженими залишаються механізми інтеграції міжнародних маркетингових практик у регіональні інноваційні екосистеми, взаємозв'язок маркетингу інновацій із реалізацією цілей сталого розвитку, а також інституційні механізми підтримки цифрової трансформації регіонів через розвиток інноваційного підприємництва.

Саме ці наукові прогалини визначають актуальність цього дослідження.

Метою дослідження є розроблення науково-практичних підходів до адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах цифрової трансформації та повоєнного відновлення.

Методологічною основою дослідження є системний підхід, який дає змогу розглядати маркетинг інновацій як складову регіональної інноваційної екосистеми, що функціонує під впливом еко-

номічних, інституційних, цифрових і соціальних чинників.

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів.

Метод теоретичного узагальнення застосовано для систематизації сучасних підходів до маркетингу інновацій та формування понятійного апарату дослідження. Порівняльний (компаративний) аналіз використано для дослідження міжнародного досвіду Ізраїлю, Фінляндії, Південної Кореї, Нідерландів, Сінгапуру та країн Північної Європи з позицій можливостей його адаптації до українських умов. Метод системного аналізу використано для дослідження взаємозв'язків між маркетингом інновацій, цифровою трансформацією, розвитком інноваційних екосистем і сталим розвитком регіонального простору. Метод структурно-логічного аналізу застосовано під час формування напрямів адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних учених, нормативно-правові акти України у сфері інноваційної діяльності, а також стратегічні документи щодо розвитку інноваційної економіки.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економіці маркетинг інновацій виходить далеко за межі традиційного просування продукції та перетворюється на один із ключових інструментів розвитку регіональних інноваційних екосистем. Його функціональне призначення полягає не лише у забезпеченні комерційного успіху окремого підприємства, а й у формуванні конкурентних переваг регіонів, активізації підприємницької діяльності, залученні інвестицій, розвитку людського капіталу та інтеграції територій у міжнародний економічний простір.

У контексті реалізації концепції сталого розвитку маркетинг інновацій сприяє одночасному досягненню економічних, соціальних і екологічних цілей. Економічний ефект проявляється у підвищенні конкурентоспроможності підприємств, збільшенні експорту високотехнологічної продукції та створенні нових робочих місць. Соціальний аспект пов'язаний із розвитком людського капіталу, підтримкою підприємництва, формуванням нових компетентностей населення та розширенням можливостей зайнятості у високотехнологічних секторах економіки. Екологічний вимір забезпечується шляхом просування ресурсоефективних технологій, екологічно безпечних інновацій і моделей циркулярної економіки.

Особливого значення маркетинг інновацій набуває в умовах повоєнного відновлення України. Руйнування виробничої, транспортної та соціальної інфраструктури вимагає переходу від екстенсивної моделі відбудови до інноваційної моделі розвитку регіонів. У такій моделі саме інноваційне підприємництво виступає каталізатором структурної модернізації економіки, а маркетингові механізми забезпечують ефективну комерціалізацію нових технологій, формування попиту та інтеграцію регіональних виробників у міжнародні ринки.

Проведений аналіз засвідчує, що найбільш успішні країни світу використовують різні моделі маркетингу інновацій, однак усі вони базуються на спільних принципах: високому рівні цифровізації, тісній взаємодії держави, науки й бізнесу, розвитку інноваційних кластерів та активному використанні цифрових маркетингових інструментів.

Однією з найефективніших моделей є ізраїльська система розвитку інновацій, яка орієнтує підприємства на міжнародні ринки ще на початкових стадіях створення інноваційного продукту. Такий підхід забезпечує формування глобальної конкурентоспроможності стартапів, стимулює розвиток венчурного фінансування та сприяє швидкій комерціалізації результатів наукових досліджень. Для України адаптація цієї моделі є особливо актуальною у процесі формування регіональних стартап-екосистем [6, с. 60].

Важливі результати демонструє фінська модель відкритих інновацій, яка базується на розвитку технологічних кластерів, партнерських мереж і спільному використанні знань між університетами, бізнесом і державою. Практична реалізація цієї моделі сприяє скороченню термінів комерціалізації інновацій і підвищенню ефективності використання наукового потенціалу регіонів [7, с. 74].

Південнокорейська модель демонструє високу ефективність державної підтримки міжнародного маркетингу інновацій. Активна участь держави у фінансуванні маркетингових досліджень, просуванні національних брендів та підтримці експорту дозволила сформувати потужні високотехнологічні корпорації світового рівня. Для України цей досвід може бути використаний під час розвитку регіональних програм підтримки інноваційного підприємництва та експортної діяльності [8, с. 7].

Не менш важливими є практики Нідерландів щодо використання цифрового маркетингу, технологій growth hacking, аналітики даних та швидкого тестування маркетингових гіпотез. Їх застосуван-

ня дозволяє малим інноваційним підприємствам ефективно працювати навіть за обмежених фінансових ресурсів, що є надзвичайно актуальним для більшості українських стартапів [9, с. 408].

Особливу увагу привертає скандинавський досвід розвитку брендів територій та підприємств, який ґрунтується на принципах сталого розвитку, екологічної відповідальності та соціальної орієнтованості бізнесу. Такий підхід відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку регіональної економіки та створює додаткові конкурентні переваги для інноваційної продукції.

Високий практичний інтерес становить і досвід Сінгапуру, де створено інтегровану цифрову платформу підтримки інноваційного підприємництва, що забезпечує доступ до аналітичних ресурсів, маркетингових сервісів, міжнародних партнерських мереж та інвестиційних інструментів. Використання аналогічних цифрових платформ може стати одним із ключових напрямів модернізації регіональної інноваційної політики України [8, с. 5].

На основі узагальнення результатів дослідження запропоновано авторську концептуальну модель адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, яка інтегрує інституційний, цифровий, маркетинговий і регіональний компоненти (рис. 1).

Запропонована модель демонструє, що маркетинг інновацій виступає інтегруючою ланкою між міжнародними практиками розвитку інноваційних екосистем і стратегічними цілями сталого розвитку регіонів України. Її особливістю є поєднання цифрових технологій, кластерного розвитку, відкритих інновацій, територіального брендингу та механізмів міжнародної комерціалізації інновацій.

На відміну від наявних підходів, модель враховує специфіку післявоєнного розвитку України, необхідність цифрової модернізації регіональних економік та інтеграцію інструментів маркетингу інновацій у систему державної регіональної політики.

Проведений аналіз міжнародного досвіду та сучасного стану розвитку інноваційного підприємництва в Україні дає підстави стверджувати, що адаптація зарубіжних моделей маркетингу інновацій має здійснюватися не шляхом механічного копіювання окремих практик, а через формування цілісної адаптивної системи, орієнтованої на особливості регіонального розвитку, цифрової трансформації та повоєнного відновлення країни [10–13]. Такий підхід відповідає висновкам вихідного матеріалу щодо необхідності критичного переосмислення міжнародного досвіду з урахуванням українських інституційних та економічних умов.

На основі проведеного дослідження визначено п'ять стратегічних напрямів адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, реалізація яких дозволить підвищити ефективність функціонування регіональних інноваційних систем України (рис. 2).

Перший напрям – розвиток цифрової маркетингової інфраструктури. У сучасних умовах цифрова трансформація є базовою передумовою розвитку інноваційного підприємництва. Використання CRM-систем, платформ цифрової аналітики, штучного інтелекту, автоматизації маркетингу та великих даних забезпечує суттєве підвищення ефективності просування інноваційної продукції на міжнародних ринках. Саме цифровізація маркетингових процесів має стати одним із ключових пріоритетів державної політики розвитку інновацій.

Другий напрям – формування регіональних інноваційних кластерів. Світова практика переконливо доводить, що найбільш конкурентоспроможні інноваційні системи функціонують у форматі кластерів, які об'єднують підприємства, університети, наукові установи, інвесторів та органи місцевого самоврядування. Розвиток кластерного маркетингу дозволяє формувати сильні територіальні бренди, підвищувати міжнародну впізнаваність регіонів та забезпечувати синергетичний ефект від спільного просування інновацій.

Третій напрям – розвиток міжнародного брендингу регіонів. Результати дослідження свідчать, що конкурентоспроможність сучасних регіонів значною мірою визначається не лише виробничим потенціалом, а й сформованим міжнародним брендом території. Саме тому доцільним є використання скандинавських підходів до брендингу, що базуються на принципах сталого розвитку, екологічної відповідальності, соціальної інклюзивності та високої якості життя.

Четвертий напрям – розвиток державно-приватного партнерства. Позитивний досвід Південної Кореї демонструє, що ефективно просування інноваційної продукції на міжнародні ринки можливе лише за активної участі держави. Для України це означає необхідність розширення програм підтримки експорту інновацій, створення регіональних офісів міжнародного маркетингу, розвитку експортно-кредитного фінансування та інтеграцію регіональної політики із програмами цифрової трансформації.

П'ятий напрям – розвиток людського капіталу. Ефективність маркетингу інновацій безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності працівників. Тому важливою умовою адаптації міжнародного досвіду є модернізація освітніх програм університетів, розвиток підприємницької

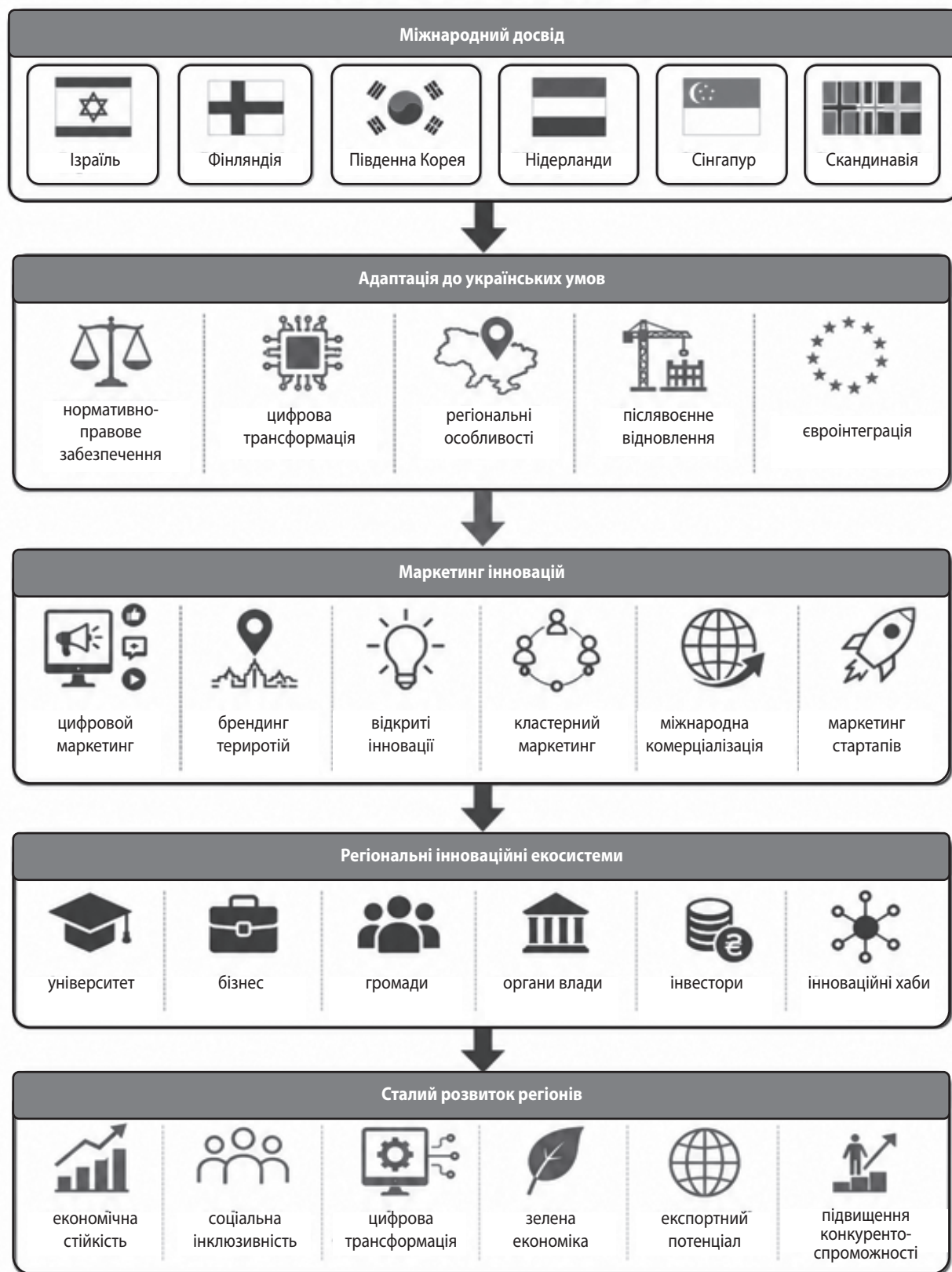


Рис. 1. Концептуальна модель адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України

Джерело: сформовано авторами.

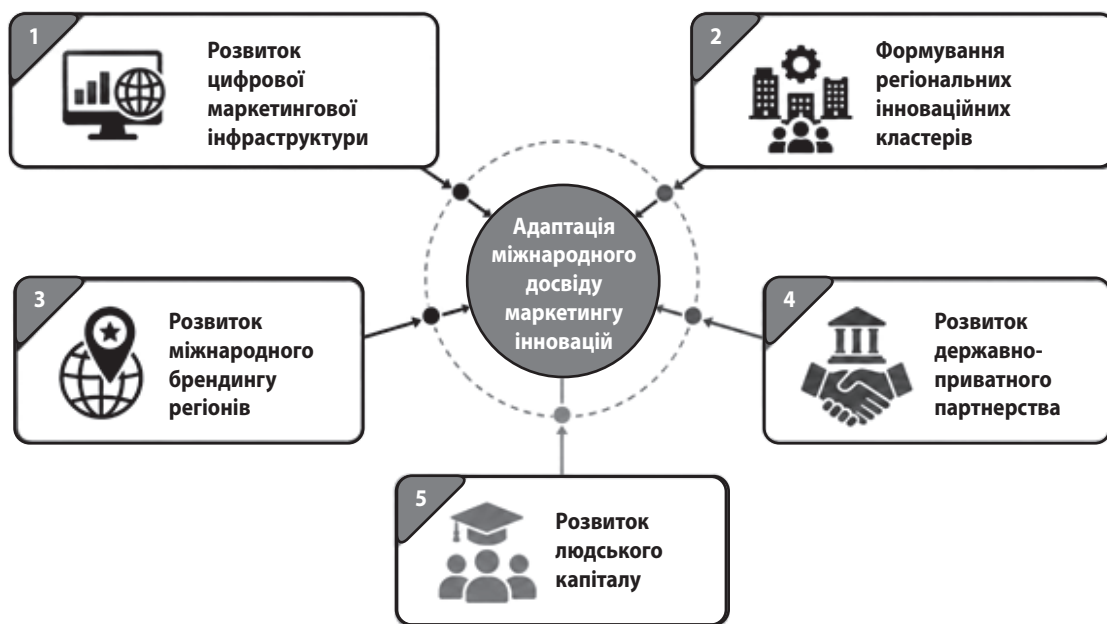


Рис. 2. Напрями адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій

Джерело: сформовано авторами.

освіти, впровадження дисциплін із міжнародного маркетингу, інновацій, цифрового маркетингу та управління інноваційними проектами.

Згруповані напрями адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, основні заходи та очікуваний результат наведено у табл. 1.

З метою визначення найбільш релевантних для України практик маркетингу інновацій проведено порівняльний аналіз моделей, сформованих у країнах із високим рівнем інноваційної активності та розвиненими регіональними інноваційними екосистемами. Для аналізу обрано Ізраїль, Фінляндію, Південну Корею, Нідерланди

та Сінгапур, досвід яких характеризується різними підходами до державної підтримки інновацій, цифрової трансформації, взаємодії науки, бізнесу і влади, розвитку інноваційних екосистем та міжнародної комерціалізації інновацій.

Порівняння здійснено за десятьма критеріями, які відображають ключові складові сучасної системи маркетингу інновацій: державна підтримка інновацій, маркетингові інструменти, використання цифрових технологій, розвиток інноваційних екосистем, співпраця науки та бізнесу, брендинг територій, міжнародна комерціалізація інновацій, орієнтація на сталий розвиток, інституційне забезпечення та потенціал адаптації відповідних

Таблиця 1

Напрями адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний результат
Цифровізація маркетингу	CRM, Big Data, AI, цифрові платформи	Зростання ефективності маркетингових комунікацій
Кластерний розвиток	інноваційні кластери, технологічні парки	Посилення регіональних інноваційних екосистем
Брендинг територій	міжнародне позиціонування регіонів	Зростання інвестиційної привабливості
Державно-приватне партнерство	підтримка експорту, гранти, венчурне фінансування	Зростання експорту інновацій
Освіта та компетентності	розвиток підприємницької освіти	Формування людського капіталу
Міжнародна кооперація	міжнародні консорціуми, Horizon Europe	Трансфер технологій та інтеграція у світовий інноваційний простір

Джерело: сформовано авторами.

практик до українських умов [14]. Такий підхід дає змогу не лише виявити спільні характеристики успішних міжнародних моделей, а й визначити інструменти, які можуть бути адаптовані до особливостей регіонального розвитку України.

Особливе значення для дослідження має оцінювання потенціалу адаптації міжнародних практик з урахуванням сучасних викликів, пов'язаних із цифровою трансформацією [15], європейською інтеграцією та повоєнним відновленням України. У цьому контексті міжнародний досвід розглядається не як сукупність готових до прямого перенесення моделей, а як джерело інструментів і механізмів, які потребують інституційного, економічного та регіонального адаптування до українських умов.

Порівняльні результати за визначеними критеріями наведено в табл. 2.

Результати порівняльного аналізу дозволяють стверджувати, що для України найбільш перспективними напрямками адаптації міжнародного досвіду є розвиток цифрової маркетингової інфраструктури, посилення кластерної взаємодії, удосконалення механізмів державно-приватного партнерства, підтримка міжнародної комерціалізації інновацій та впровадження принципів сталого розвитку в маркетингові стратегії підприємств і регіонів. Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню конкурентоспроможних регіональних інноваційних екосистем, підвищенню інвестиційної привабливості територій і забезпеченню сталого розвитку регіонального простору України.

ВИСНОВКИ

У результаті дослідження встановлено, що основними бар'єрами розвитку маркетингу інновацій в Україні залишаються недостатній рівень цифровізації маркетингової діяльності підприємств, обмеженість фінансових ресурсів, слабкий розвиток інституційної інфраструктури підтримки інновацій, недостатня інтеграція науки, освіти та бізнесу, а також низький рівень використання сучасних цифрових маркетингових технологій у процесі міжнародної комерціалізації інновацій. Зазначені чинники стримують формування конкурентоспроможних регіональних інноваційних систем і знижують ефективність використання науково-технологічного потенціалу.

Запропоновано авторську концептуальну модель адаптації міжнародного досвіду маркетингу інновацій, яка інтегрує міжнародні практики з механізмами цифрової трансформації, розвитку регіональних інноваційних екосистем, кластерної взаємодії, територіального брендингу та міжнародної

комерціалізації інновацій. На відміну від наявних підходів, запропонована модель орієнтована на забезпечення сталого розвитку регіонального простору України в умовах післявоєнної модернізації економіки.

Комплексне впровадження зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності регіональних економік, активізації інноваційного підприємництва, зростанню експорту високотехнологічної продукції та досягненню цілей сталого розвитку України.

Перспективними напрямками подальших наукових досліджень є: розроблення системи індикаторів оцінювання ефективності маркетингу інновацій на регіональному рівні; дослідження механізмів інтеграції штучного інтелекту, великих даних та платформних технологій у маркетинг інновацій; розроблення методичних підходів до оцінювання ефективності міжнародної комерціалізації інновацій у контексті післявоєнної відбудови України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken, N. J. : John Wiley & Sons, 2021. 224 p. URL: <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>
2. Chesbrough H. *Open Innovation: Accomplishments and Prospects for the Next 20 Years*. *California Management Review*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/00081256241273964>
3. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Маркетингові інновації в інноваційній діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8822>
4. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Міжнародний імідж і національний бренд України як фактори її інноваційного зростання // *Інновації для відродження: національний, регіональний, міжнародний контекст* : колект. монографія. Суми, 2022. URL: <https://web.kpi.kharkov.ua/marketing/publikatsiyi-shypulinyi-yu-s/>
5. Найчук-Хрущ М. та ін. *Маркетингові інновації як інструмент активізації інноваційної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15>
6. Christofi M., Zahoor N., Hadjielias E., Adomako S. *Business Model Innovation and International Performance of Emerging Market International Businesses*. *Journal of International Management*. 2024. Vol. 30, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101111>

Порівняльний аналіз шести моделей маркетингу інновацій та можливостей його адаптації для забезпечення сталого розвитку регіонального простору України

Критерій	Ізраїль	Фінляндія	Південна Корея	Нідерланди	Сінгапур	Україна (напрямами адаптації)
1. Державна підтримка інновацій	Венчурні фонди за участю держави, грантові програми	Державне фінансування НДДКР, агентство Business Finland	Довгострокові державні інноваційні програми	Інноваційні гранти та податкові стимули	Централізована державна підтримка стартапів	Посилення державних і регіональних програм підтримки інновацій, розвиток грантового фінансування
2. Маркетинг інновацій	Орієнтація на глобальні ринки з ранніх стадій розвитку продукту	Маркетинг відкритих інновацій	Національні програми просування технологічних брендів	Growth marketing, цифрові маркетингові кампанії	Комплексний цифровий маркетинг	Формування експортно орієнтованих маркетингових стратегій інноваційних підприємств
3. Цифрові технології	Big Data, AI, цифрові платформи	Цифрові сервіси державної підтримки	Smart Manufacturing, AI	Data-driven marketing	Smart Nation, цифрова екосистема	Розвиток цифрових платформ підтримки інноваційного бізнесу та впровадження AI у маркетингову діяльність
4. Інноваційні екосистеми	Стартап-екосистема світового рівня	Кластери університетів, бізнесу та влади	Технологічні парки	Інноваційні хаби	Інноваційні кампуси	Створення регіональних інноваційних кластерів та хабів
5. Співпраця науки й бізнесу	Технологічний трансфер через університети	Triple Helix	Державні дослідницькі консорціуми	Спільні R&D-проекти	Інноваційні центри при університетах	Посилення трансферу технологій та розвитку партнерства «університет – бізнес – влада»
6. Брендинг територій	Позиціонування як Start-up Nation	Бренд інноваційної держави	Брендинг високотехнологічної продукції	Територіальний брендинг інновацій	Глобальний бренд Smart Nation	Формування брендів інноваційних регіонів України відповідно до концепції смарт-спеціалізації
7. Міжнародна комерціалізація інновацій	Глобальна експортна орієнтація	Підтримка міжнародних партнерств	Державні програми експорту технологій	Європейські інноваційні мережі	Міжнародні акселератори	Розвиток міжнародної комерціалізації інноваційної продукції українських підприємств
8. Сталий розвиток	Соціально орієнтовані технології	Зелена економіка та циркулярні моделі	Енергоефективне виробництво	ESG-маркетинг	Smart Sustainable City	Інтеграція принципів ESG та Цілей сталого розвитку в маркетингові стратегії підприємств і регіонів
9. Інституційне забезпечення	Інноваційне агентство Israel Innovation Authority	Business Finland	Міністерство торгівлі, промисловості та енергетики	Нідерландське агентство підприємства	Enterprise Singapore	Посилення ролі регіональних агенцій розвитку та інституцій підтримки інновацій
10. Потенціал адаптації до умов України	Високий	Дуже високий	Високий	Високий	Середній-високий	Комплексна адаптація міжнародних практик із урахуванням цифрової трансформації, смарт-спеціалізації регіонів та завдань повоєнного відновлення

Джерело: сформовано авторами.

ЕКОНОМІКА МЕНЕДЖМЕНТ І МАРКЕТИНГ

7. Chesbrough H., McGahan A. M., Bogers M., Holgersson M. Tackling Societal Challenges with Open Innovation. *California Management Review*. 2021. Vol. 63. No. 2.
DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620973713>
 8. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. 6th ed. Hoboken, N. J. : John Wiley & Sons, 2021. 640 p. URL: <https://www.amazon.com/Managing-Innovation-Integrating-Technological-Organizational/dp/111836063X>
 9. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and Research Directions. *International Marketing Review*. 2020. Vol. 37, No. 3. P. 405–424.
DOI: <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
 10. European Innovation Scoreboard 2024. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2024. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2024_en
 11. Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva : WIPO, 2024. URL: <https://tind.wipo.int/record/50205>
 12. OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html
 13. World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. Washington, DC : World Bank, 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>
 14. HitGen Releases 2025 Sustainability Report // ESG. URL: <https://www.hitgen.com>
 15. Digital Economy Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html
- REFERENCES**
- Chesbrough H., McGahan A. M., Bogers M. & Holgersson M. (2021). Tackling Societal Challenges with Open Innovation. *California Management Review*, No. 2(Vol. 63). <https://doi.org/10.1177/0008125620973713>
- Chesbrough H. (2024). Open Innovation: Accomplishments and Prospects for the Next 20 Years. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/00081256241273964>
- Christofi M., Zahoor N., Hadjielias E. & Adomako S. (2024). Business Model Innovation and International Performance of Emerging Market International Businesses. *Journal of International Management*, No. 1(Vol. 30). <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101111>
- ESG. (2025). HitGen Releases 2025 Sustainability Report. <https://www.hitgen.com>
- Illiashenko S. M. & Shypulina Yu. S. (2022). Mizhnarodnyi imidzh i natsionalnyi brend Ukrainy yak faktory yii innovatsiinoho zrostantia [International image and national brand of Ukraine as factors of its innovative growth]. *Innovatsii dlia vidrodzhennia: natsionalnyi, rehionalnyi, mizhnarodnyi kontekst: kolekt. monohrafiia* [Innovations for Revival: National, Regional, International Context: collective monograph]. <https://web.kpi.kharkov.ua/marketing/publikatsiyi-shypulinoi-yu-s/>
- Illiashenko S. M. & Rud M. P. (2023). Marketynhovi innovatsii v innovatsiinii diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Marketing innovations in the innovative activity of enterprises of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8822>
- Katsikeas C., Leonidou L. & Zeriti A. (2020). Revisiting International Marketing Strategy in a Digital Era: Opportunities, Challenges, and Research Directions. *International Marketing Review*, No. 3(Vol. 37), 405–424. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0080>
- Kotler P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons. <https://www.wiley.com/en-us/Marketing+5.0%3A+Technology+for+Humanity-p-9781119668510>
- Naichuk-Khrushch M. (2024). Marketynhovi innovatsii yak instrument aktyvizatsii innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv maloho ta serednoho biznesu [Marketing innovations as a tool for activating the innovative activity of small and medium-sized businesses]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-15>
- OECD Publishing. (2023). OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en.html
- OECD Publishing. (2024). Digital Economy Outlook 2024. *OECD Publishing*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_a1689dc5-en.html
- Publications Office of the European Union. (2024). European Innovation Scoreboard 2024. *Publications Office of the European Union*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/european-innovation-scoreboard-2024_en
- Tidd J. & Bessant J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons. <https://www.amazon.com/Managing-Innovation-Integrating-Technological-Organizational/dp/111836063X>

WIPO. (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. *WIPO*. <https://tind.wipo.int/record/50205>
World Bank. (2024). World Development Report 2024: The Middle-Income Trap. *World Bank*. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2024>

формації" (№ д/р 0125U001620, 2025-2027), що фінансується за рахунок державного бюджету України.
Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.
Інструменти ШІ під час підготовки цієї роботи не використовувалися.

Публікація містить результати дослідження "Фундаментальні засади сталого та інклюзивного розвитку регіонального простору для повоєнного відновлення в умовах цифрової транс-

Стаття надійшла до редакції / Received: 24.07.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 10.08.2026
Оприлюднено / Published: 08.10.2026

УДК 331.108:35
JEL: H83; J24; M54
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-8-671-683>

ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ: НЕРІВНОМІРНІСТЬ РОЗВИТКУ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

© 2026 ШЕВЧЕНКО М. Р.

УДК 331.108:35
JEL: H83; J24; M54

Шевченко М. Р. Трансформація управління людським капіталом у публічному секторі України: нерівномірність розвитку та напрями вдосконалення

У статті розглянуто сучасний стан трансформації управління людським капіталом у публічному секторі України та визначено ключові нерівномірності його розвитку. Метою дослідження є комплексне оцінювання трансформації системи управління людськими ресурсами у публічному секторі України, виявлення її проблем і обмежень та обґрунтування пріоритетних напрямів подальшого вдосконалення. Здійснено структурно-функціональний аналіз основних HR-напрямків у публічному секторі, що охоплюють оплату праці, мотивацію та утримання персоналу, професійне навчання, розвиток компетентностей, цифровізацію, організаційну культуру, wellbeing і застосування штучного інтелекту. Показано, що трансформація системи відбувається нерівномірно: найбільш помітні результати досягнуто у професійному навчанні, статистичному моніторингу та впорядкуванні структури оплати праці, тоді як цифрова інтеграція HR-процесів, стратегічне кадрове планування та системний wellbeing залишаються недостатньо розвиненими. Встановлено недостатній зв'язок професійного навчання з кар'єрним розвитком і результатами роботи, обмежене фактичне використання HRMIS та початковий етап застосування штучного інтелекту в HR. Акцентовано увагу на необхідності переходу від фрагментарних HR-практик до інтегрованої системи стратегічного управління людським капіталом. Обґрунтовано напрями вдосконалення, що передбачають формування єдиного цифрового середовища HR, перехід до прогностичної кадрової аналітики, завершення удосконалення системи оплати праці, формування системи управління талантами та наступництвом, перехід від обліку навчання до управління компетенціями, формування системної моделі wellbeing із вимірюваними стандартами, розвиток культури результативності без повернення до командно-адміністративної моделі, а також контрольоване та відповідальне застосування штучного інтелекту. Запропоновано поетапну реалізацію цих заходів за коротко-, середньо- та довгостроковими горизонтами із використанням системи ключових показників ефективності. Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих напрямів для модернізації HR-систем державних органів, підвищення кадрової та організаційної спроможності публічного сектора й забезпечення більш обґрунтованого прийняття кадрових рішень.

Ключові слова: людський капітал; управління людськими ресурсами; публічний сектор України; стратегічне кадрове планування; професійний розвиток персоналу.

Бібл.: 19.

Шевченко Михайло Романович – аспірант кафедри міжнародних економічних відносин, Державний університет «Київський авіаційний інститут» (просп. Любомира Гузара, 1, Київ, 03058, Україна)

E-mail: mishashevchenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5317-6269>