УДК 659.4:658.8
JEL: F23; M31; M37
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-699-708

PR-ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА НА ТРАДИЦІЙНИХ І НОВИХ РИНКАХ

©2026 КИФЯК О. В., КИФЯК В. І.

УДК 659.4:658.8
JEL: F23; M31; M37

Кифяк О. В., Кифяк В. І. PR-технології формування конкурентних переваг підприємства на традиційних і нових ринках

У статті досліджено роль PR-технологій у формуванні та утриманні конкурентних переваг підприємства на традиційних і нових ринках. Актуальність теми зумовлена зростанням значення нематеріальних активів – репутації, довіри, впізнаваності бренду – у структурі конкурентоспроможності підприємств, а також стрімкою трансформацією PR-інструментарію під впливом сучасних цифрових технологій, зокрема генеративного ШІ у 2025–2026 рр. Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до розуміння PR-технологій як чинника конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування напрямів адаптації PR-діяльності до сучасних технологічних тенденцій у контексті формування конкурентних переваг на традиційних і нових ринках. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення, порівняльного та системного аналізу, а також системний і процесний підходи. За результатами дослідження систематизовано класифікаційні ознаки та інструментарій PR-технологій, розкрито специфіку їх застосування на зрілих (традиційних) і нових, зокрема міжнародних, ринках. Доведено, що PR-технології є не допоміжним, а стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства та показано практичну роль PR-супроводу у формуванні конкурентних переваг. Нові результати дослідження полягають в розробленні чотириконтурної моделі адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства, яка вперше поєднує контури людської автентичності, дата-центричного лідерства, ШІ-асистованого управління та генеративної оптимізації видимості (GEO) як самостійного напряму PR-діяльності. Практичне значення результатів полягає в можливості використання запропонованої моделі підприємствами різних галузей для одночасного утримання позицій на традиційних ринках і пришвидшеного, менш витратного виходу на нові ринки за рахунок цифрових каналів PR-комунікації.
Ключові слова: *PR-технології; конкурентні переваги; конкурентоспроможність підприємства; нові ринки; цифровий PR; штучний інтелект у PR; генеративна оптимізація видимості (GEO).*
Рис.: *1.* ***Табл.:*** *1.* ***Бібл.:*** *18.*

Кифяк Олександр Васильович *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58002, Україна)*
E-mail: *o.kyfyak@chnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3689-8548*

Кифяк Вікторія Іванівна *– кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри бізнесу та управління персоналом, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (вул. Коцюбинського, 2, Чернівці, 58002, Україна)*
E-mail: *v.kyfyak@chnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6104-6403*

UDC 659.4:658.8
JEL: F23; M31; M37

Kyfyak O. V., Kyfyak V. I. PR Technologies for Forming Competitive Advantages of an Enterprise in Traditional and New Markets

The article examines the role of PR technologies in forming and maintaining competitive advantages of an enterprise in traditional and new markets. The relevance of the topic is due to the growing importance of intangible assets – reputation, trust, brand recognition – in the structure of the competitiveness of enterprises, as well as the rapid transformation of PR tools in 2025–2026 under the influence of modern digital technologies, in particular, generative AI. The aim of the article is to generalize theoretical approaches to understanding PR technologies as a factor of enterprise competitiveness and to substantiate the directions of adapting PR activities to modern technological trends in the context of forming competitive advantages in traditional and new markets. The methodological basis of the study is made up of general scientific and special methods: analysis and synthesis, theoretical generalization, comparative and system analysis, as well as system and process approaches. According to the results of the study, the classification features and tools of PR technologies are systematized, the specifics of their application in mature (traditional) and new, in particular, international markets are revealed. It is proved that PR technologies are not an auxiliary, but a strategic tool for forming competitive advantages of an enterprise and the practical role of PR support in forming competitive advantages is shown. The new results of the study consist in the development of a four-circuit model of adaptive PR support of the competitiveness of an enterprise, which for the first time combines the contours of human authenticity, data-centric leadership, AI-assisted management and generative engine optimization (GEO) as an independent direction of PR activities. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed model by enterprises of various industries to simultaneously maintain positions in traditional markets and accelerate, less costly entry into new markets through digital PR communication channels.
Keywords: *PR-technologies; competitive advantages; enterprise competitiveness; new markets; digital PR; artificial intelligence in PR; generative engine optimization (GEO).*
Fig.: *1.* ***Tabl.:*** *1.* ***Bibl.:*** *18.*

Kyfyak Oleksandr V. *– D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Innovation and Regional Development, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskoho Str., Chernivtsi, 58002, Ukraine)*
E-mail: *o.kyfyak@chnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0003-3689-8548*

Kyfyak Viktoriia I. *– PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Business and Human Resources Management, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (2 Kotsiubynskoho Str., Chernivtsi, 58002, Ukraine)*
E-mail: *v.kyfyak@chnu.edu.ua*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-6104-6403*

В умовах загострення конкуренції, прискореної цифровізації комунікацій і трансформації споживчої поведінки традиційні джерела конкурентних переваг підприємства – цінові, технологічні, ресурсні – поступово втрачають своє значення за відсутності відповідного комунікативного супроводу. Конкурентна перевага дедалі частіше формується не лише у виробничо-технологічній, логістичній чи управлінській площині, а й у площині сприйняття підприємства цільовими аудиторіями: споживачами, партнерами, інвесторами, органами влади, медіа. Саме тому паблік рилейшнз (*Public Relations – PR*), або, як їх часто називають, зв'язки з громадськістю, перетворюються з допоміжної функції маркетингових комунікацій на стратегічний ресурс управління репутацією, довірою та впізнаваністю бренду, які, згідно з ресурсною концепцією стратегічного управління, відповідають критеріям стійкої конкурентної переваги.

Актуальність дослідження посилюється двома взаємопов'язаними процесами. *По-перше,* українські підприємства в умовах очікуваного повоєнного відновлення економіки та переорієнтації на зовнішні ринки дедалі активніше стикатимуться з необхідністю формування довіри та репутації «з нуля» на нових, часто незнайомих для них ринках, де відсутня історія взаємодії зі споживачами. *По-друге,* стрімкий розвиток технологій штучного інтелекту, автоматизації медіааналітики та трансформація каналів пошуку інформації кардинально змінюють інструментарій PR-діяльності навіть на традиційних, давно освоєних ринках.

ОГЛЯД ЛІТЕРАТУРИ

Класичною основою аналізу конкурентних переваг є концепція М. Портера, який стверджує, що лідерство підприємства базується на можливості зниження витрат, диференціації та фокусуванні на певній споживчій ніші як базових стратегіях досягнення згаданих переваг [1], а також ресурсна теорія фірми Дж. Барні, відповідно до якої стійку конкурентну перевагу забезпечують ресурси, що є цінними, рідкісними, важко відтворюваними та організаційно закріпленими [2]. Репутація, довіра аудиторій, лояльність стейкхолдерів і впізнаваність бренду повністю відповідають цим критеріям, що обґрунтовує стратегічну роль PR-діяльності у створенні конкурентних переваг. Класичні моделі PR-менеджменту, зокрема двостороння симетрична модель комунікації Дж. Грюніга та Т. Ханта [3] і управлінська концепція С. Катліпа, А. Сентера та Г. Брума [4], узгоджуються в тому, що паблік рилейшнз – це системна управлінська діяльність, інтегрована в загальну стратегію підприємства, а не одноразова акція.

У сучасній вітчизняній науковій літературі інструментарій PR-технологій у системі управління брендом систематизують К. Тарасова, Я. Сало та Г. Новак, наголошуючи на важливості показників оцінювання ефективності PR-діяльності [5], а А. Губіна, М. Нетреба, Т. Хлєбнікова визначають сутність і специфічні характеристики PR-активності як складової бізнес-стратегій підприємства та узагальнюють роль PR-технологій у менеджменті організацій [6]. Питання конкурентних переваг підприємства в ринковому середовищі досліджує С. Цюцюпа [7], а О. Бала і В. Іванцик вивчають проблематику виходу українських підприємств на міжнародний ринок і специфіку такого виходу в умовах воєнного стану [8].

Питання репутаційного менеджменту в умовах діджиталізації активно розробляються українськими дослідниками: С. Коробка аналізує переваги та недоліки репутаційного менеджменту, а також виклики, пов'язані з діджиталізацією комунікаційних процесів [9], Д. Харамурза та В. Сошинська узагальнюють глобальні тенденції в управлінні репутацією та визначають основні репутаційні ризики для підприємства [10], В. Алькема та О. Сумець на основі аналізу наукових підходів пропонують алгоритм реалізації комунікативної стратегії, який може бути застосований в управлінні діловою репутацією підприємства [11], а О. Романенко розглядає інтеграцію цифрових інструментів у стратегічне управління підприємством [12].

Водночас, попри вагомий доробок названих авторів, недостатньо дослідженим залишається питання цілісної адаптації PR-інструментарію українських підприємств до одночасного впливу двох різнопланових чинників – виходу на нові (міжнародні) ринки в умовах повоєнного відновлення економіки та технологічної трансформації PR-діяльності. Це й визначає мету цього дослідження.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до розуміння PR-технологій як чинника конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування напрямів адаптації PR-діяльності до сучасних технологічних тенденцій у контексті формування конкурентних переваг на традиційних і нових ринках.

ГІПОТЕЗИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний дизайн дослідження ґрунтується на якісному узагальненні наукових джерел, порівняльному та системному аналізі, а також результатах експертного оцінювання. Робочим припущенням дослідження, яке підтверджується результатами якісного узагальнення та експертного оцінювання, є теза про те, що PR-технології

виконують не допоміжну, а стратегічну функцію у формуванні конкурентних переваг підприємства, причому ця функція набуває якісно нового змісту в умовах розвитку генеративного штучного інтелекту та виходу підприємства на нові ринки.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічну основу дослідження становить комплекс підходів, а також загальнонаукових і спеціальних методів наукового пізнання, застосування яких у тісному взаємозв'язку забезпечує об'єктивність, цілісність і обґрунтованість отриманих наукових результатів. В основу концептуального бачення роботи покладено системний і процесний підходи. Застосування *системного підходу* дозволило розглядати конкурентоспроможність та ділову репутацію підприємства як складну, динамічну та відкриту систему, що функціонує в умовах швидких технологічних трансформацій та ринкових зрушень. Своєю чергою, процесний підхід забезпечив інтерпретацію PR-діяльності як послідовного, безперервного та взаємопов'язаного в часі комплексу управлінських дій і комунікаційних процедур, спрямованих на формування, збереження та захист репутаційного капіталу підприємства. Теоретико-методологічне підґрунтя статті сформовано із застосуванням методів аналізу та синтезу, що уможливили деталізацію PR-інструментарію шляхом його декомпозиції на окремі класифікаційні групи з подальшим їх об'єднанням у цілісну управлінську систему.

За допомогою методу теоретичного узагальнення систематизовано наявні наукові підходи до розуміння PR-технологій як стратегічного ресурсу управління репутацією та впізнаваністю бренду, а також уточнено відповідний категоріальний апарат. Порівняльний аналіз застосовано для виявлення специфічних характеристик і розбіжностей у застосуванні PR-інструментарію на зрілих (традиційних) ринках порівняно з новими (зокрема, міжнародними) ринками. Застосування системного аналізу дозволило встановити причинно-наслідкові зв'язки між трансформацією медіасередовища під впливом штучного інтелекту та викликами адаптації PR-стратегій, що стало підґрунтям для розроблення чотириконтурної моделі адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства.

РЕЗУЛЬТАТИ ТА ОБГОВОРЕННЯ

Поняття конкурентної переваги в економічній науці традиційно розглядається як сукупність характеристик підприємства чи його продукції, що забезпечують перевагу над безпосередніми конкурентами за рахунок пропозиції споживачам більшої цінності – нижчої ціни за порівнянної якості або вищої якості за порівнянної ціни [7, с. 26]. До вагомих чинників забезпечення конкурентних переваг, окрім цінових і якісних параметрів, належать управлінська майстерність, стратегічне мислення керівництва та здатність підприємства до постійних новацій.

Узагальнюючи розглянуті підходи [1–6], під PR-технологіями створення конкурентних переваг підприємства доцільно розуміти сукупність цілеспрямованих, послідовних комунікативних методів, прийомів та інструментів впливу на цільові аудиторії, які забезпечують формування, підтримання та захист позитивної репутації, довіри та лояльності стейкхолдерів і завдяки цьому створюють для підприємства стійку, важко копійовану конкурентну перевагу на ринку.

Дослідники, зокрема К. Тарасова, Я. Сало та Г. Новак, наголошують, що класифікація PR-інструментів дає змогу отримати системне уявлення про різноманіття підходів до формування позитивного бренду й іміджу організації [5]. Узагальнюючи наявні класифікації, PR-технології доцільно систематизувати за такими ознаками:

- *за спрямованістю впливу* – зовнішні (медіарилейшнз, робота з інвесторами, акціонерами та партнерами, споживчий PR) та внутрішні (внутрішньокорпоративні комунікації, HR-брендинг);
- *за каналом реалізації* – традиційні (друковані та ефірні медіа, прес-конференції, виставки, спонсорство) і цифрові (SMM, контент-маркетинг, інфлюенс-маркетинг, SEO/GEO-орієнтований контент);
- *за функціональним призначенням* – іміджеві, репутаційні, кризові (антикризовий PR), технології лобіювання, технології соціальної відповідальності, технології запуску нових продуктів чи виходу на нові ринки;
- *за етапом життєвого циклу підприємства/ринку* – технології закріплення позицій на традиційному (зрілому) ринку та технології входження й адаптації на новому ринку.

До базового інструментарію PR-технологій, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, належать: медіарилейшнз та управління повідомленнями; організація спеціальних подій (прес-конференції, воркшопи, дні відкритих дверей, виставки); експертний PR і технології лідерства думок; управління репутацією в цифровому середовищі (моніторинг згадувань, підвищення репутації в пошукових системах); корпоративна соціальна відповідальність і комунікація сталого розвитку (ESG-звітність); антикризовий PR як інструмент захисту вже сформованих кон-

курентних переваг. Ефективність PR-технологій оцінюється не лише кількісними медіапоказниками (охоплення, кількість публікацій), а й якісними індикаторами – індексом довіри, показником Share of Voice, тональністю згадувань [9–11].

Для узагальненого порівняння розглянутого інструментарію за критеріями змістового наповнення та витратності впровадження авторами сформовано перелік основних PR-технологій, що впливають на формування конкурентних переваг підприємства (*табл. 1*). Оцінку впливу наведено за 5-бальною шкалою (1 – незначний вплив, 5 – визначальний вплив на формування конкурентних переваг підприємства); експертами виступили керівники, власники, маркетологи та PR-фахівці 18 підприємств Чернівецької області.

Як свідчать дані табл. 1, найвищу експертну оцінку впливу на конкурентні переваги отримують антикризовий PR, SMM і цифровий PR та GEO-технології, що підтверджує зміщення пріоритетів PR-діяльності в бік цифрових і репутаційно-захисних інструментів. Водночас саме ці технології (крім антикризового PR, що потребує підготовленої інфраструктури реагування) характеризуються порівняно низькою або середньою витратністю впровадження, що робить їх особливо привабливими для підприємств малого та середнього бізнесу з обмеженим бюджетом на просування.

Таблиця 1

PR-технології формування конкурентних переваг підприємства

№ з/п	PR-технологія	Стисла характеристика	Експертна оцінка впливу на конкурентні переваги	Рівень витратності впровадження
1	Медіарилейшнз (робота зі ЗМІ)	Системна взаємодія з журналістами, розсилання прес-релізів, організація коментарів експертів	4,3/5 – висока	Середня
2	SMM і цифровий PR	Просування бренду в соціальних мережах, ведення сторінок, робота з коментарями та відгуками	4,6/5 – дуже висока	Низька–середня
3	Антикризовий PR	Оперативне реагування на репутаційні загрози, підготовлені сценарії комунікації в кризових ситуаціях	4,7/5 – дуже висока	Середня–висока
4	Івент-PR (спецпроєкти, виставки)	Організація прес-конференцій, днів відкритих дверей, участь у галузевих виставках і форумах	3,8/5 – вище середньої	Висока
5	GR-технології (Government Relations або лобіювання)	Взаємодія з органами влади, торговельними представництвами, галузевими асоціаціями	3,6/5 – вище середньої	Середня
6	CSR/ESG-комунікації	Висвітлення соціальної відповідальності, екологічних та етичних ініціатив підприємства	4,0/5 – висока	Середня
7	Інфлюенс-маркетинг	Співпраця з лідерами думок і блогерами для просування бренду серед цільової аудиторії	4,1/5 – висока	Середня–висока
8	Дата-центричний PR	Публікація власних досліджень і статистики підприємства як джерела медіацитувань	4,4/5 – висока	Середня
9	GEO (генеративна оптимізація видимості) та SERM (репутаційна оптимізація)	Адаптація контенту для коректного цитування брендом генеративними мовними моделями та технологія управління репутацією в пошукових системах	4,5/5 – дуже висока	Низька
10	Внутрішній PR / HR-бренд	Формування корпоративної культури, комунікація з персоналом, побудова репутації роботодавця	3,7/5 – вище середньої	Низька–середня

Джерело: складено авторами на основі узагальнення та систематизації інформації [5; 9–12; 14; 16].

На традиційних, тобто освоєних, зрілих ринках, де підприємство вже має історію присутності, роль PR-технологій зміщується від функції первинного інформування цільової аудиторії до функції утримання та поглиблення конкурентної переваги. Ключовими завданнями є: підтримання та зміцнення репутаційного капіталу; диференціація бренду в умовах товарної уніфікації конкурентів; протидія репутаційним ризикам і оперативне реагування на кризові ситуації; утримання лояльності наявної клієнтської бази. На зрілому ринку вирішальним фактором вибору споживача часто стає не сам продукт, а сукупність асоціацій, довіри та емоційного зв'язку з брендом, що формуються засобами PR, зокрема технологіями сторітелінгу та системною експертною комунікацією [12]. Значну роль відіграє і внутрішній PR – формування корпоративної культури та HR-бренду. Дослідники підкреслюють, що PR-активність як напрям роботи над репутацією та збереженням довіри споживачів набуває особливої актуальності в умовах активізації бізнес-трансформацій, що робить систематичну PR-роботу постійною управлінською функцією, а не разовим заходом [9; 10].

Вихід підприємства на новий, зокрема міжнародний, ринок докорінно змінює логіку застосування PR-технологій: підприємство позбавлене попередньо сформованого репутаційного капіталу та змушене будувати довіру аудиторії практично з нуля, часто в умовах культурних, мовних та інституційних відмінностей. Визнання підприємства глобальним гравцем підвищує статус його бренду, роблячи його привабливішим не лише для клієнтів, а й для потенційних партнерів та інвесторів. До специфічного інструментарію PR-технологій виходу на нові ринки належать:

- *локалізований медіарилейшнз* – побудова відносин із місцевими журналістами та блогерами країни-реципієнта з урахуванням мовних і культурних особливостей аудиторії;
- *технології «піару країни походження»* – акцентування на репутаційних перевагах, пов'язаних із культурою країни походження підприємства;
- *публічно-приватне партнерство та GR-технології* – взаємодія та спільна комунікація з торговельними представництвами, дипломатичними установами, галузевими асоціаціями;
- *участь у міжнародних виставках, галузевих форумах і рейтингах* – як механізм швидкої легітимізації та отримання незалежного стороннього підтвердження якості;
- *цифрові технології транскордонної комунікації* – багатомовний контент-маркетинг, робота з міжнародними лідерами думок, таргетована присутність у соціальних мережах цільового ринку.

Для українських підприємств застосування цих технологій має особливе значення в контексті повоєнного відновлення економіки: шлях до міжнародних ринків пов'язаний із додатковими труднощами в умовах воєнного стану, проте водночас відкриває важливі можливості для сталого розвитку, а вихід на міжнародний рівень здатний суттєво підвищити репутацію й авторитет бренду компанії. У цьому сенсі PR-технології виконують функцію не лише маркетингового, а й репутаційно-дипломатичного супроводу експансії українського бізнесу, включно з комунікацією стійкості.

Практичну дієвість цього інструментарію ілюструє О. Шевченко, котрий наводить узагальнений досвід українських експортерів [13]. Так, компанія Ajax Systems, що спеціалізується на технологіях безпеки, побудувала вихід на понад 170 ринків світу переважно засобами цифрового PR і третьосторонньої верифікації – участі в галузевих виставках і рейтингах, що виконали функцію незалежного підтвердження якості продукту для локальних партнерів; результатом стало зростання виручки на 35% у 2023 р. Крім того, Nova Poshta Global у процесі виходу на ринки ЄС і США застосувала стратегію локалізованого сервісного PR – комунікацію відповідності європейським стандартам якості та швидкості обслуговування, що дало змогу здійснити понад 12 млн міжнародних відправлень у 2024 р. (приріст 40% до попереднього року) [13]. Обидва приклади підтверджують, що на нових ринках PR-технології виконують функцію прискореної легітимізації підприємства та зниження сприйманих ризиків для локальних споживачів і партнерів.

Період 2025–2026 років ознаменувався якісною трансформацією PR-галузі, зумовленою масовим упровадженням генеративного штучного інтелекту. За даними галузевого дослідження Cision «Inside PR 2026», що охопило близько 600 PR-фахівців США та Великої Британії, переважна більшість опитаних (91%) уже використовують генеративний ШІ у власній роботі – насамперед для генерування ідей, написання та редагування контенту й автоматизованого медіамоніторингу [14]. Дослідження Muck Rack «State of AI in PR» фіксує стрімке зростання частки PR-фахівців, які застосовують генеративний ШІ, порівняно з показником 2023 року, а глобальний ринок PR-послуг у 2025 р. досяг 106,63 млрд дол. США з прогнозованим зростанням до 160,54 млрд дол. США до 2031 року [15].

Варто детальніше зупинитися на одній із ключових тенденцій 2026 року, яку доцільно розгля-

дати як новий самостійний напрям розвитку PR-технологій, – *Generative Engine Optimization* (GEO), або оптимізація присутності бренду в результатах відповідей генеративних моделей штучного інтелекту. На відміну від класичної пошукової оптимізації (SEO), спрямованої передусім на забезпечення високих позицій вебсторінок у результатах пошукової видачі, GEO орієнтована на формування коректної, релевантної та позитивної репрезентації бренду, його експертних оцінок, продуктів і даних у синтезованих відповідях систем штучного інтелекту, до яких дедалі частіше звертається аудиторія замість традиційних пошукових систем [16].

У цьому контексті GEO тісно пов'язана зі *Search Engine Reputation Management* (SERM) – управлінням репутацією в пошуковому середовищі, метою якого є формування позитивного або нейтрального інформаційного поля навколо бренду чи особи та зменшення видимості негативних, недостовірних або замовних матеріалів у результатах пошуку. Водночас розвиток GEO розширює традиційні завдання SERM, оскільки передбачає управління не лише тим, яку інформацію користувач бачить у пошуковій видачі, а й тим, як вона інтерпретується, синтезується та репрезентується генеративними системами штучного інтелекту.

Одночасно підсилює і GEO, і класичну пошукову видимість дата-центричний PR, заснований на публікації власних оригінальних досліджень і статистичних даних підприємства, перетворюючи компанію з пасивного учасника галузі на авторитетного «оповідача» галузевих трендів, причому якісні звіти природним чином генерують зворотні посилання [16; 17].

Разом із тим, галузеві огляди 2026 року одностайно наголошують на «парадоксі автентичності»: попри глибоку інтеграцію штучного інтелекту в PR-процеси, аудиторія, журналісти й алгоритми стають дедалі вимогливішими до людської достовірності, оригінальності та чіткої авторської позиції, тоді як типові, шаблонні прес-релізи практично втрачають ефективність. Успішними стають ті бренди, які ведуть дискусії з громадськістю, формуючи довготривалі наративи, а не женуться за заголовками [17]. Це породжує парадоксальну вимогу до сучасного PR-фахівця: технологічну грамотність у роботі зі штучним інтелектом поєднувати з посиленою «людяністю» комунікації.

Аналіз наявних теоретичних напрацювань [5; 6; 9–12] засвідчує, що вітчизняна та зарубіжна наука вже накопичила значний доробок щодо окремих складових PR-діяльності – класифікації PR-інструментів, репутаційного менеджменту в цифровому середовищі, алгоритмів комунікативної стратегії управління діловою репутацією. Водночас ці напрацювання здебільшого описують окремі, паралельно існуючі технології, не пропонуючи цілісної управлінської моделі, яка б одночасно інтегрувала класичний і цифровий PR-інструментарій в єдину логіку прийняття рішень; враховувала подвійний контекст застосування – утримання позицій на традиційному ринку та прискорений вихід на новий ринок; відображала вплив генеративного штучного інтелекту на структуру самої PR-діяльності, а не лише на окремі її технічні операції. Саме ця дослідницька прогалина обґрунтовує потребу в розробленні нового підходу до формування конкурентних переваг підприємства за допомогою паблік рилейшнз.

Пропонована модель адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства є управлінською конструкцією контурного типу: кожен контур являє собою відносно самостійний, проте функціонально пов'язаний з іншими блок PR-діяльності, що безперервно постачає ресурс (контент, дані, аналітику чи видимість) до формування єдиного результату – стійкої, складно копійованої конкурентної переваги підприємства (*рис. 1*).

Логіка моделі розкривається через змістове наповнення кожного з чотирьох контурів:

- **Контур 1** – охоплює контент, сформований на основі людської автентичності.

Його функціональне призначення – збереження авторського, експертного, персоніфікованого контенту (публічні виступи керівництва, оригінальні кейси підприємства, історії команди, авторські коментарі експертів, сторітелінг) як «незамінного» репутаційного активу. Теоретичне обґрунтування контуру спирається на зафіксований галузевими дослідженнями «парадокс автентичності» 2025–2026 рр.: що глибшою стає інтеграція штучного інтелекту в PR-процеси, то вищою є вимога аудиторії, журналістів і самих алгоритмів генеративного пошуку до людської достовірності й оригінальності позиції, тоді як шаблонний, машинно згенерований контент послідовно втрачає комунікативну ефективність. Як зазначається в дослідженні агенції «Big Fish PR», «бренди, які переможуть у 2026 році та надалі, – це ті, хто поєднує людську креативність зі ШІ» [18]. Практично цей контур реалізується через розвиток персональних брендів топменеджменту, поглиблені інтерв'ю, авторські колонки та відеоконтент.

- **Контур 2** – контент на основі дата-центричного лідерства.

Передбачає регулярне генерування підприємством власних первинних даних, галузевих до-

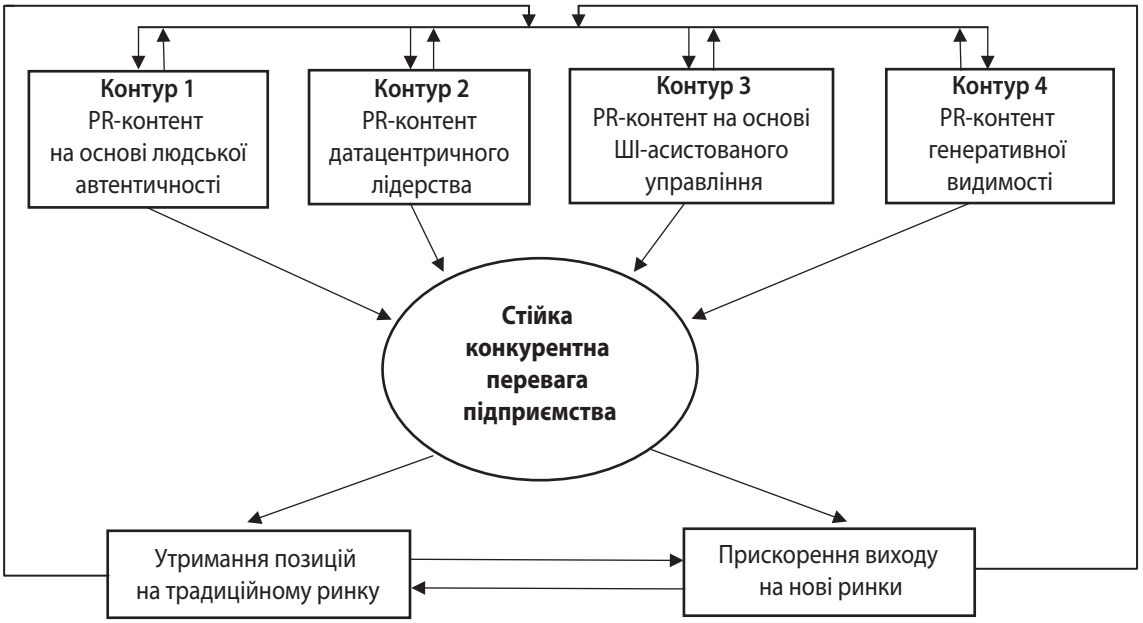


Рис. 1. Модель адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства

Джерело: авторська розробка.

сліджень, оглядів ринку та ESG-звітності (ESG-звітність передбачає розкриття інформації компанії про її вплив на довкілля, суспільство та якість корпоративного управління, що демонструє ключовим аудиторіям, наскільки стійким, етичним і готовим до довгострокових ризиків є підприємство). Такий контент виконує подвійну функцію: слугує самостійним інформаційним приводом для медіа (джерелом цитувань) і водночас формує структурований масив даних, придатний для індексації генеративними мовними моделями. Це узгоджується з висновками про те, що якісні оригінальні звіти підприємства природним чином генерують зворотні посилання, підсилюючи одночасно класичну пошукову та генеративну видимість бренду [16; 17].

- **Контур 3** – PR-контент на основі ШІ-асистованого управління.

Охоплює використання інструментів штучного інтелекту для автоматизованого медіамоніторингу, прогнозування комунікаційних трендів, аналізу тональності згадувань у реальному часі та формування релевантних медіасписків. Емпіричним підґрунтям контуру є дані галузевих досліджень 2026 р., згідно з якими переважна більшість PR-фахівців вже інтегрували генеративний ШІ в щоденні робочі процеси, насамперед на етапах моніторингу та первинного аналізу інформації [14; 15]. Управлінська цінність контуру полягає в скороченні часу реагування PR-служби на репутаційні ризики, що є критичним чинником ефективності антикризового PR.

- **Контур 4** – PR-контент генеративної видимості.

Забезпечує адаптацію структури та формату публічного контенту підприємства (новин, експертних коментарів, прес-релізів, сторінок «про компанію» тощо) до особливостей індексації та цитування генеративними мовними моделями. Цей контур базується на згаданому вище новому методі оптимізації контенту – GEO, який допомагає брендам і сторінкам частіше з'являтися у відповідях штучного інтелекту та чат-ботів. Він має особливе значення для виходу на нові ринки, оскільки не потребує попередньо накопиченої історії присутності підприємства на конкретному ринку.

Контури моделі пов'язані між собою безпосередньо, а не лише послідовно: між усіма чотирма контурами відбувається постійний двосторонній обмін контентом, даними та аналітичними інсайтами, що на рис. 1 відображено окремою лінією зв'язку під рядом контурів. Окремо слід підкреслити взаємозалежність двох результуючих напрямів моделі – утримання позицій на традиційному ринку та виходу на нові ринки. Ці напрями пов'язані циклічним, а не одностороннім відношенням: репутаційний капітал, довіра та підтверджені стандарти якості, накопичені на традиційному ринку, є ресурсом прискореної легітимізації підприємства на новому ринку, тоді як кейси, дані й референси, отримані в процесі виходу на новий ринок, повертаються в модель як контент

для контурів людської автентичності та дата-центричного лідерства, додатково зміцнюючи репутацію підприємства на традиційному ринку. Завдяки цьому зворотному зв'язку модель адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства функціонує не як лінійна послідовність «ресурс → результат», а як самопідтримувана система, у якій кожен цикл виходу на новий ринок примножує сукупний запас конкурентних переваг підприємства.

Принципова відмінність запропонованої моделі від наявних класифікацій PR-інструментарію полягає в трьох аспектах. *По-перше,* модель відображає не перелік окремих технологій, а цілісну управлінську конструкцію контурного типу з визначеними взаємозв'язками між елементами, що дає змогу розглядати PR-діяльність підприємства як єдину адаптивну систему, а не сукупність розрізнених заходів. *По-друге,* модель одночасно охоплює два різнопланові управлінські завдання – утримання конкурентних переваг на зрілому (традиційному) ринку та прискорення виходу на новий ринок, тоді як наявні дослідження зазвичай розглядають ці завдання окремо. *По-третє,* модель явно виокремлює генеративну оптимізацію видимості (GEO) як самостійний структурний елемент PR-стратегії підприємства – напрям, що сформувався лише у 2025–2026 рр. і на момент дослідження ще не набув системного концептуального відображення у вітчизняній науковій літературі з питань конкурентоспроможності підприємств.

Практична цінність запропонованої моделі адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства полягає в тому, що вона дає змогу підприємству одночасно утримувати конкурентні переваги на традиційному ринку (через контури автентичності та ШІ-асистованого антикризового моніторингу) та пришвидшувати вихід на нові ринки (через дата-центричне лідерство та генеративну видимість, які не потребують попередньо накопиченої репутаційної історії на конкретному ринку та можуть масштабуватися транскордонно завдяки цифровим каналам). Модель може використовуватися: *PR-службами та маркетинговими підрозділами підприємств* – як практичний орієнтир для аудиту наявного PR-інструментарію та побудови плану його адаптації до вимог 2025–2026 рр.; *менеджментом підприємств-експортерів* – для формування бюджету та черговості впровадження PR-заходів під час виходу на нові ринки за прикладом розглянутих кейсів (див. табл. 1); *закладами вищої освіти* – як основа для розроблення практико-орієнтованих курсів із цифрового PR та управління репутацією. Використання моделі не потребує значних додаткових інвестицій, оскільки спирається переважно на цифрові канали комунікації, що є особливо актуальним для малого та середнього українського бізнесу з обмеженим бюджетом на просування.

ВИСНОВКИ

Проведене узагальнення наукових джерел засвідчує, що PR-технології є не допоміжним, а стратегічним інструментом формування конкурентних переваг підприємства. На традиційних ринках роль PR-технологій полягає переважно в утриманні та поглибленні вже сформованої репутаційної переваги, диференціації бренду та захисті підприємства від репутаційних ризиків засобами антикризового PR. На нових, зокрема міжнародних, ринках PR-технології виконують функцію прискореної легітимізації підприємства, зниження сприйманих ризиків для локальних партнерів і споживачів та побудови довіри «з нуля».

Новітньою тенденцією 2025–2026 років є масштабна інтеграція генеративного штучного інтелекту в PR-процеси та формування самостійного напряму – генеративної оптимізації видимості (GEO), що доповнює класичний PR-інструментарій дата-центричним підходом. Наукова новизна дослідження полягає в розробленні авторської моделі адаптивного PR-супроводу конкурентоспроможності підприємства, яка інтегрує контури людської автентичності, дата-центричного лідерства, ШІ-асистованого управління та генеративної видимості. Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання моделі підприємствами різних галузей – насамперед українськими експортерами – для одночасного утримання позицій на традиційних ринках і ефективного, ресурсно необтяжливого виходу на нові ринки.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною апробацією запропонованої моделі на прикладі конкретних українських підприємств різних галузей, зокрема з розробленням кількісних індикаторів оцінювання ефективності кожного з чотирьох контурів моделі. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 557 p.
2. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17. No. 1. P. 99–120. URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf
3. Grunig J. E., Hunt T. Managing Public Relations. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.

4. Cutlip S. M., Center A. H., Broom G. M. Effective Public Relations. 10th ed. Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2006. 624 p.
5. Тарасова К. І., Сало Я. В., Новак Г. В. PR-інструменти в системі управління брендом. *Економіка та суспільство*. 2023, Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-78
6. Губіна А. М., Нетреба М. М., Хлєбнікова Т. М. Сучасні PR-технології у менеджменті організацій. *Наукові перспективи*. 2021. № 11. С. 258–269. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-258-269
7. Цюцюпа С. В. Конкурентні переваги підприємства у ринковому середовищі: формування та забезпечення. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. № 1. С. 24–31. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31
8. Бала О., Іванцик В. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств: нові виклики воєнного часу. *Академічні візії*. 2024. Вип. 29. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053
9. Коробка С. В. Репутаційний менеджмент в умовах діджиталізації: стратегії та інструменти для малих підприємств в епоху інформаційних технологій. *Соціальна економіка*. 2025. Вип. 69. С. 116–126. DOI: https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-10
10. Харамурза Д., Сошинська В. Глобальні тенденції в управлінні репутацією. *Інтегровані комунікації*. 2024. № 2. С. 116–123. DOI: https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1815
11. Алькема В. Г., Сумець О. М. Алгоритм реалізації комунікативної стратегії в управлінні діловою репутацією підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.1
12. Романенко О. В. Інтеграція сучасних цифрових інструментів у стратегічне управління будівельною компанією. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія «Економіка»*. 2025. Вип. 3. С. 89–95. DOI: https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-13
13. Шевченко О. Ю. Брендові стратегії українських підприємств на зовнішніх ринках. *Академічні візії*. 2025. Вип. 46. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17094447
14. Cision Unveils «Inside PR 2026» Trends, Challengł es, and What's Next. *Prnewswire.com*. 2026. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/cision-unveils-inside-pr-2026-the-definitive-report-on-pr-trends-ai-adoption-and-the-future-of-communications-302652945.html
15. Muck Rack. State of AI in PR 2026. *Muckrack.com*. URL: https://muckrack.com/resources/research/state-of-ai-in-pr
16. The Future of PR: 10 Defining Public Relations Trends for 2026. *Press.Farm*. June 13, 2026. URL: https://press.farm/the-future-of-pr-10-defining-public-relations-trends-for-2026/
17. PR in 2026: How Communications Is Evolving in an AI-Driven World. *Global Results Communications*. 2026. URL: https://globalresultspr.com/blog/pr-in-2026-how-communications-is-evolving-in-an-ai-driven-world
18. 26 Ways AI is Transforming PR, Marketing, and Search in 2026. *Big Fish PR*. October 11, 2025. URL: https://bigfishpr.com/26-ways-ai-is-transforming-pr-marketing-and-search-in-2026/

REFERENCES

Alkema V. H. & Sumets O. M. (2025). Alhorytm realizatsii komunikatyvnoi stratehii v upravlinni dilovoiu reputatsiieiu pidpryiemstva [Algorithm for implementing a communication strategy in enterprise business reputation management]. *Efektyvna ekonomika, 2*. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.1

Bala O. & Ivantsyk V. (2024). Vykhid na mizhnarodni rynky dlia ukrainskykh pidpryiemstv: novi vyklyky voiennoho chasu [Entering international markets for Ukrainian enterprises: new wartime challenges]. *Akademichni vizii, 29*. https://doi.org/10.5281/zenodo.10804053

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf

Big Fish PR. (2025, October 11). *26 Ways AI is Transforming PR, Marketing, and Search in 2026*. https://bigfishpr.com/26-ways-ai-is-transforming-pr-marketing-and-search-in-2026/

Cutlip S. M., Center A. H. & Broom G. M. (2006). *Effective Public Relations*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.

Global Results Communications. (2026). *PR in 2026: How Communications Is Evolving in an AI-Driven World*. https://globalresultspr.com/blog/pr-in-2026-how-communications-is-evolving-in-an-ai-driven-world

Grunig J. E. & Hunt T. (1984). *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Hubina A. M., Netreba M. M. & Khliebnikova T. M. (2021). Suchasni PR-tekhnolohii u menedzhmenti orhanizatsii [Modern PR technologies in organization management]. *Naukovi perspektyvy, 11*, 258–269. https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-11(17)-258-269

Kharamurza D. & Soshynska V. (2024). Hlobalni tendentsii v upravlinni reputatsiieiu [Global trends in reputation management]. *Intehrovani komunikatsii, 2*, 116–123. https://doi.org/10.28925/2524-2644.2024.1815

Korobka C. V. (2025). Reputatsiinyi menedzhment v umovakh didzhytalizatsii: stratehii ta instrumenty dlia malykh pidpryiemstv v epokhu informatsiinykh tekhnolohii [Reputation management in the conditions of digitalization: strategies and tools for small

enterprises in the era of information technology]. *Sotsialna ekonomika, 69*, 116–126. https://doi.org/10.26565/2524-2547-2025-69-10

Muckrack.com. *State of AI in PR 2026*. https://muckrack.com/resources/research/state-of-ai-in-pr

Porter M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Press.Farm. (2026, June 13). *The Future of PR: 10 Defining Public Relations Trends for 2026*. https://press.farm/the-future-of-pr-10-defining-public-relations-trends-for-2026/

Prnewswire.com. (2026). *Cision Unveils «Inside PR 2026» Trends, Challenges, and What's Next*. https://www.prnewswire.com/news-releases/cision-unveils-inside-pr-2026-the-definitive-report-on-pr-trends-ai-adoption-and-the-future-of-communications-302652945.html

Romanenko O. V. (2025). Intehratsiia suchasnykh tsyfrovykh instrumentiv u stratehichne upravlinnia budivelnoiu kompaniieiu [Integration of modern digital tools into the strategic management of a construction company]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yuriia Fedkovycha. Seriia «Ekonomika»*, *3*, 89–95. https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-3-13

Shevchenko O. Yu. (2025). Brendovi stratehii ukrainskykh pidpryiemstv na zovnishnikh rynkakh [Brand strategies of Ukrainian enterprises in external markets]. *Akademichni vizii, 46*. https://doi.org/10.5281/zenodo.17094447

Tarasova K. I., Salo Ya. V. & Novak H. V. (2023). PR-instrumenty v systemi upravlinnia brendom [PR tools in the brand management system]. *Ekonomika ta suspilstvo, 53*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-78

Tsiutsiupa S. V. (2020). Konkurentni perevahy pidpryiemstva u rynkovomu seredovyshchi: formuvannia ta zabezpechennia [Competitive advantages of an enterprise in a market environment: formation and assurance]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 1*, 24–31. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-57-24-31

Дослідження не отримувало зовнішнього фінансування.

Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Генеративні інструменти штучного інтелекту не використовувалися для проведення дослідження, аналізу даних і формування наукового змісту рукопису. Інструменти ШІ використовувалися виключно для допоміжного приведення оформлення рукопису у відповідність до вимог редакції журналу.

Стаття надійшла до редакції / Received: 16.09.2026
Статтю прийнято до публікації / Accepted: 29.09.2026
Оприлюднено / Published: 27.10.2026

УДК 658.009.12
JEL: M12; M14
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2026-9-708-717

ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ ДІЛОВОГО ІМІДЖУ

©2026 **КУРЯЧА Н. В.**

УДК 658.009.12
JEL: M12; M14

Куряча Н. В. Особливості створення ділового іміджу

Актуальність проблеми зумовлена зростанням ролі особистості керівника в забезпеченні ефективності управління, формуванні довіри до підприємства та розвитку його корпоративної культури. В умовах посилення конкуренції, цифровізації бізнес-комунікацій і підвищення вимог до професійної поведінки менеджера діловий імідж стає важливим нематеріальним ресурсом організації, що впливає на сприйняття керівника працівниками, партнерами та іншими стейкхолдерами. Мета статті полягає у визначенні особливостей створення ділового іміджу керівника та обґрунтуванні основних чинників, які забезпечують його позитивне та стійке сприйняття у професійному середовищі. Використано методи аналізу та синтезу наукових підходів, систематизації й узагальнення теоретичних положень, порівняльного аналізу, логічного узагальнення та структурно-функціонального підходу. Теоретико-інформаційну основу дослідження становили наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері менеджменту, організаційної поведінки, корпоративної культури, ділової комунікації, лідерства та персонального брендингу. Досліджено сутність ділового іміджу керівника, його структурні компоненти, чинники формування та взаємозв'язок із професійною поведінкою, комунікативними компетентностями, лідерськими якостями й організаційною культурою. За результатами дослідження систематизовано ключові складові позитивного ділового іміджу керівника: професійну компетентність, управлінську культуру, комунікативну відкритість, етичність, відповідальність, зовнішню презентацію та послідовність професійної поведінки. Визначено, що ефективність іміджу залежить не лише від способів самопрезентації, а й від відповідності заявлених характеристик реальним управлінським діям та очікуванням цільових аудиторій. Встановлено, що діловий імідж є динамічною характеристикою керівника, яка формується у процесі постійної взаємодії з працівниками, партнерами та суспільним середовищем і потребує системного управління. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу до створення ділового іміджу, що поєднує професійну самопрезентацію, репутаційні характеристики, комунікаційну поведінку та реальні результати управлінської діяльності. Запропоновано основні напрями вдосконалення ділового іміджу керівника, зокрема розвиток професійних і комунікативних компетентностей, дотримання принципів ділової етики, послідовне формування особистого бренду та використання цифрових каналів професійної комунікації.

Ключові слова: *діловий імідж; бренд; соціальні мережі; емоційний інтелект; комунікація; етична культура; цифрова репутація.*
Бібл.: *19.*