

**ВПЛИВ НОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ
СПОЖИВАЧІВ ТА ФІРМ**

Інформаційні технології – потужний двигун та модифікуюча сила сучасного суспільства. Сьогодні вже немає потреби доводити цей очевидний факт. Але аналізуючи глобальний вплив інформаційних технологій на макроекономічні процеси, ми часто залишаємо осторонь проблеми мікросуб'єкта, тоді як сучасні технології дуже серйозно трансформують модель його поведінки.

У поточному часі особлива увага приділяється впровадженню інструментів штучного інтелекту. Сьогодні, маже через чотири роки після початку впровадження штучного інтелекту проведена ціла низка глобальних досліджень щодо темпів прогресу поширення ШІ в організаціях. Одно з найбільш масштабних опитувань проведено дослідницьким інститутом McKinsey [13]. Онлайн-опитування проводилося з 25 червня по 29 липня 2025 року та збило відповіді від 1993 учасників зі 105 країн, що представляють повний спектр регіонів, галузей та розмірів компаній. Опитування висвітило загальний ландшафт, який визначається наступними тенденціями. Порівняно більш широким є використання ШІ організаціями з річним доходом понад 1 мільярд доларів, включаючи зростаюче поширення агентного ШІ. Але тільки половина респондентів з компаній і тільки з доходом понад 5 мільярдів доларів досягли фази масштабування. Виявлено цілий спектр стійких труднощів, тому перехід від пілотних проектів до масштабованого впливу залишається незавершеним процесом у більшості організацій. У той же час багато компаній, особливо невеликих, зовсім не інтегрували штучний інтелект у свої робочі процеси. За галузями використання агентів ШІ найчастіше спостерігається в секторах технологій, медіа та телекомунікацій, а також охорони здоров'я.

Організації тільки починають досліджувати можливості використання агентів ШІ – систем, заснованих на базових моделях, здатних діяти в реальному

часі. Вони показали, у тому числі, що збільшення доходів в результаті використання штучного інтелекту найчастіше спостерігається у випадках його використання в маркетингу та продажах, а також у розробці продуктів і послуг [13]. Це свідчить про те, що кінцеві споживачі отримують від цих технологій корисність, яка є більшою, ніж від традиційних методів роботи організацій на ринку.

Результати останніх широкомасштабних досліджень дають можливість виявити декілька глобальних перемін у поведінці споживачів під впливом інформаційних технологій. Насамперед, відбувається процес, який можна назвати раціоналізацією поведінки споживача. Теорія споживчого вибору передбачає, що споживач прагне досягнення максимальної корисності. Але широкий доступ до інформації дає сьогодні споживачеві набагато більше можливостей у цьому плані, і максимізація корисності відбувається за вищого рівня її задоволення. Ринок у такому випадку буде зорієнтованим на споживача набагато більшою мірою, не тільки ніж 20-30 років тому, але і 5 років.

Метою роботи є дослідження процесів, умов і механізмів впливу сучасних інформаційних технологій на поведінку споживачів та фірм, а також визначення перспектив поглиблення такого впливу з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Одним з головних сучасних трендів поведінки споживачів є те, що все більше споживачів прагнуть персоналізованої онлайн-взаємодії. Як показало дослідження McKinsey, 71% споживачів очікує від компаній персоналізованої взаємодії, 76% розчарувалися, коли цього не сталося, а 65% клієнтів розглядають цільові акції як головну причину для здійснення покупки [9].

Оскільки все більше споживачів прагнуть персоналізованої онлайн-взаємодії, компанії можуть звернутися до штучного інтелекту та генеративного штучного інтелекту, щоб краще масштабувати свої можливості персоналізації досвіду. Використовуючи вдосконалені моделі аналітики, бренди та роздрібні торговці можуть краще надавати цінні пропозиції мікроспільнотам, де б вони не хотіли взаємодіяти. Тим часом, сучасне покоління штучного інтелекту дозволяє

маркетологам створювати персоналізований контент, релевантний цим групам. Бренди та роздрібні торговці можуть краще взаємодіяти з клієнтами, використовуючи мову, яка їм подобається, та надаючи комунікації, які резонують і дають споживачам привід для взаємодії. Отже торговці зараз вступають у багатообіцяючу нову еру персоналізації.

Щоб охопити споживачів там, де вони знаходяться, і так, як вони хочуть, маркетологи можуть скористатися двома потужними інноваціями: цільовими рекламними акціями на основі штучного інтелекту та використанням штучного інтелекту для створення та масштабування високорелевантних повідомлень з індивідуальним тоном, зображеннями, текстами та враженнями з великою їхньою кількістю та швидкістю. Але спрощення взаємодії суб'єктів ринку завдяки використанню інформаційних технологій неминуче стає засадами зміщення інтересів споживача з довгострокового періоду на короткостроковий. Підвищення поінформованості споживачів надає можливість прийняття ними гнучких та вірних для конкретних моментів рішень, що необхідно враховувати під час прогнозування споживчої поведінки.

Споживча поведінка за умов інформаційних технологій більшою мірою відповідає широко відомій моделі «*homo economicus*» [8] з її необмеженими когнітивними здібностями. Згідно цієї моделі потенційні можливості і перетворюються на реальну раціональну поведінку під впливом інформаційних технологій.

Однак, слід зауважити, що існує інша думка, яка полягає в тому, що сьогодні людську поведінку не можна пояснити в рамках традиційної неокласичної моделі «*homo economicus*», оскільки у людини, крім суто матеріальних потреб, на задоволення яких звертає увагу ця модель, з'являється все більше нематеріальних потреб, пов'язаних з новими можливостями. Це призводить до формування нової моделі людини – споживача, більшою мірою властивої постіндустріальному суспільству. Таке уявлення властиве для прихильників соціоекономіки (*socio-economics*) [12]. Вони прямо вказують на те, що люди не можуть розглядатися

односторонньо як егоїстичні та раціональні суб'єкти, оскільки «... людям властивий як егоїзм, так і альтруїзм, як прагнення конкуренції, так і прагнення до співробітництва, як лінощі, так і підприємливість...» [12, с.20].

В сучасному світі ця подвійна сутність людини стає настільки значущою, що ні соціологія, ні економічна теорія не можуть спиратися виключно на традиційні поведінкові моделі людини, які панували у цих науках у доінформаційну епоху. У сфері аналізу поведінки сучасної людини особливу значимість становлять роботи Нобелівських лауреатів у сфері економіки 2000 р. Д. Макфаддена і Дж. Хекмана, які висунули теорію споживчої поведінки, альтернативну ортодоксальній. При цьому Д. Макфадден заклав основи теорії вибору місця діяльності та проживання [10], а Дж. Хекман розробив методологію оцінки вільного вибору покупцем придбаного блага [4]. Обидва автори звертають увагу на те, що дії індивіда в умовах, що склалися на сьогоднішній день, є результатом складнішого, ніж це прийнято вважати, та багатоальтернативного вибору. Однак ми вважаємо, що йдеться не про відмову від характеру цільової функції (вона продовжує бути максимізуючою і в інформаційному суспільстві також), а отже, не про відмову від моделі поведінки людини, яка на ній базується, а про зміну системи переваг та страхів індивіда.

Поведінка споживача цілком укладається у загальноприйнятті в межах класичного аналізу теоретичні положення і навіть, як було зазначали вище, прийняття раціонального рішення у певному сенсі спрощується. Знання стає основним ресурсом, а економічна діяльність, заснована на обмеженості ресурсів, поступається місцем економічній діяльності, що заснована на повноті та достовірності інформації та способах її передачі. Суттєвим моментом для споживача стає у цій ситуації можливість відбору необхідної інформації з того її величезного обсягу, який надають сучасні інформаційні технології в розпорядження споживача. Величезна кількість інформації, що властива економіці за умов нових технологій, створює споживачеві, який здійснює свій вибір, неоднозначну ситуацію. З одного боку, він має доступ до величезного обсягу інформації, що підвищує

ступінь ймовірності знаходження серед усієї інформації тієї, яка є найбільш значущою для нього. З іншого боку, – саме величезний обсяг інформації ускладнює процес пошуку та вибору найбільш значущої інформації. У цьому випадку споживач орієнтується у споживанні вже не на окремо взяті блага, а на групи благ, які мають певні загальні властивості та характеристики щоб таким чином спростити процес вибору в умовах збільшення різноманіття можливостей.

Американський економіст К. Ланкастер запропонував інший метод аналізу поведінки споживача та формування споживчого попиту, який ґрунтується на поділі товарів на однорідні групи, який отримав назву аналізу характеристик (attribute analysis) [7]. Цей метод використовує інструментарій ординалістської теорії з тією відмінністю, що криві байдужості у його побудовах представляють безліч характеристик товарів, а не товарів як таких, як це прийнято у традиційному варіанті ординалістської концепції. Основний висновок цього підходу полягає в тому, що при існуючій системі переваг для конкретного споживача є максимальна ціна, яку він готовий платити за даний товар, а при підвищенні ціни він починає віддавати перевагу комбінації інших товарів, що володіють тими ж споживчими характеристиками, що і даний товар. Причому в залежності від ступеню розширення діапазону товарів, що володіють загальними характеристиками, максимум досягатиметься при менших цінових значеннях. У цих умовах зростає значення ринкових сигналів, тобто формування продавцями повідомлень про характеристики економічних благ, які вони направляють на адресу потенційних покупців.

Саме на поширення ринкових сигналів спрямована рекламна діяльність фірм, які хочуть не тільки сприяти просуванню своїх товарів та послуг на ринку, але і намагаються створити у споживачів стійкі позитивні уявлення про фірму в цілому та результати її діяльності шляхом використання бренду, що стає важливою складовою нецінової конкуренції. Товарний знак, що являє собою спеціальне позначення, за допомогою якого можна відрізнити товари та послуги, вироблені тією компанією, що ним володіє, і відповідний йому бренд, що є сукупністю асоціацій покупця у зв'язку з певним товарним знаком, розглядається

багатьма економістами як капітальний нематеріальний актив, оскільки як засіб штучної диференціації товарів створюють для свого власника можливість забезпечення монопольного становища на ринку.

Для того, щоб зрозуміти як змінюється характер індивідуальних рішень споживачами щодо придбання товарів, доцільно використати інформацію зі широкомасштабного дослідження трендів поведінки споживачів, яке здійснила компанія IBM [3]. Воно проводилось у методом маркетингового опитування спільно з Національною федерацією роздрібною торгівлі США. У ньому прийняли участь 20 тисяч споживачів з 29 країн, які були представлені різними демографічними прошарками населення різних поколінь. Отримані статистичні дані переконливо показали, що сьогодні цінність бренду стала більш важливою, ніж ціна, або зручності для покупців.

Кожен другий споживач перестане купляти навіть улюблені товари, якщо у нього немає довіри до бренду. 30% з них підтвердили, що вони вже попадали у таку ситуацію. Таким чином можна зробити висновок, що споживачі готові сплачувати більше, а також змінювати свої звички якщо їм подобається бренд, або навпаки (рис. 1).

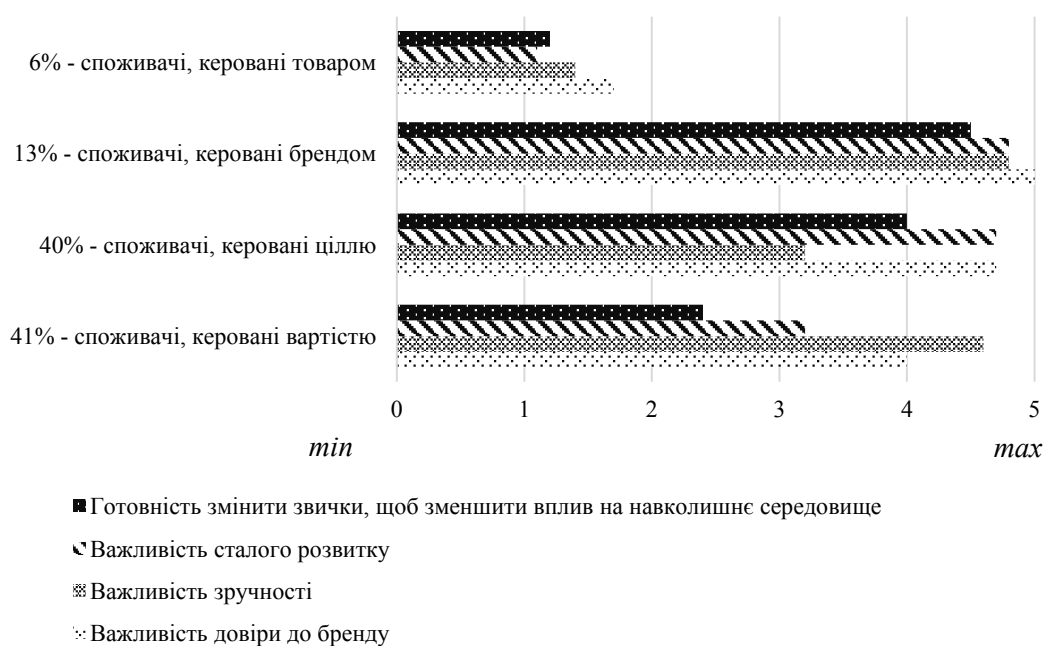


Рис. 1. Особливості поведінки споживачів

Джерело: складено автором на основі [8]

У той же час суттєво змінились самі звички. Споживачі спроможні здійснювати купівлю у будь якому місці, спираючись як на різноманіття технічних можливостей, але і спонтанно також. Якщо імпульсивні покупки вважались раніше разовим явищем для покупця, то в останній час імпульсивний шопінг став більш поширеним. Респонденти визнають, що здебільшого замовляють товари або послуги за допомогою мобільних телефонів протягом майже цілої доби.

Однією із нових тенденцій стало те, що корпоративні цінності дедалі стають більш важливими ніж ціна. Споживачі усіх вікових категорій готові сплачувати більше, якщо товар відповідає їхнім особистим переконанням. Наприклад, покупці готові сплачувати на 35% базової ціни за екологічність товару; 57% респондентів готові навіть змінити споживчу поведінку, наприклад, заради зниження негативного впливу на природне середовище (рис. 2).



Рис. 2. Особливості споживчого вибору брендів

Джерело: складено автором на основі [8]

Ще одним з найважливіших аспектів стає підтвердження достеменності товару в цілому та його атрибутів, у тому числі, за допомогою сертифікатів. У цій групі респондентів 71% готовий сплатити на 37% більше, якщо компанія надає цю інформацію (рис. 3). Проведене масштабне дослідження переконливо довело, що сьогодні вже сформувались у споживачів нові якісні ознаки, що призвели до

з нового рівня вимог не тільки до товарів, а і способів купівлі та отримання інформації про них.

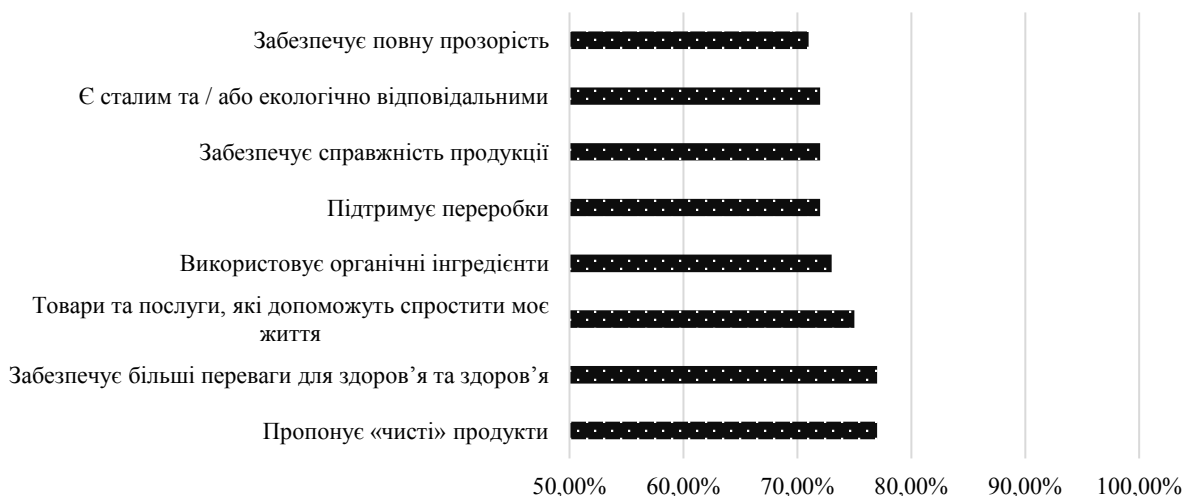


Рис. 3. Готовність споживачів платити більше за соціальну значущість

Джерело: складено автором на основі [8]

Щоб розкрити потенціал цільових рекламних акцій та контенту, маркетологи повинні пріоритезувати зусилля, спрямовані на покращення базового стеку технологій.

За допомогою технологій, можна отримати глибше розуміння поведінки та вподобань клієнтів, забезпечити покращений персоналізований досвід та впровадити тактики, які враховуються в довгостроковій стратегії персоналізації для зростання. Завданням виробника в таких умовах стає продовження терміну життя позитивного бренду, оскільки він дає можливість використовувати своє монопольне становище на ринку, отримуючи монопольну ренту протягом усього періоду існування позитивного бренду.

Споживач, зіштовхуючись із позитивним брендом, проте не може зі стовідсотковою точністю судити про те наскільки фактично виконує фірма ті зобов'язання, які передбачає позитивний бренд. На ринках з великим обсягом інформації велика ймовірність поширення хибних ринкових сигналів, і споживач може опинитися у досить складному становищі під час здійснення вибору. Тому поведінка споживача визначається наступним.

По-перше, орієнтуючись на ринок, споживач прагне обирати найбільш широко відомі бренди, які мають, у тому числі, міжнародну популярність. Типовим прикладом є покупка модного одягу відомого бренду в актуальному сезоні. Покупець абсолютно переконаний, що імідж цієї продукції визнаний висококласним, а її неперевершений дизайн буде відображенням колективної мудрості тих, хто так чи інакше пов'язаний з фірмою, яка виготовила цю продукцію. Іншими словами, створеною знанням вартістю володіє фірмова назва, тому вчинок покупця, який придбав продукцію, що відображає накопичену мудрість її виробників, визнається розумним. Таким чином, виробник своїми знаннями і вміннями прагне до того, щоб у споживача склалася сукупність знань, асоціацій і позитивних уявлень про товари та послуги, що ним реалізуються. Тобто в бренді ми бачимо акумуляцію знань, що «прийшли» як з боку виробника, так і з боку споживача.

По-друге, оскільки щодо брендів можуть виникати і ефекти пастки (товари та послуги в рамках одного бренду можуть бути жорсткими компонентами по відношенню один до одного) споживач обирає ті бренди, які він використовував у минулому або використовує в даний час.

По третє, прозорість ринкових транзакцій із впровадженням інформаційних технологій вже давно поступово набуває загального характеру, і економічні суб'єкти виходять з її наявності при прийнятті рішень.

Викладені положення дозволяють зробити висновок про те, що змінюється сам контекст теорії споживчого вибору. Так, якщо залишатися на позиціях «жорсткого ядра» неокласичної теорії, споживач прагне максимізувати корисність, але, по-перше, розширюється трактування корисності, а по-друге, зростають альтернативні можливості при здійсненні споживчого вибору. Велика відкритість, з погляду інформації, і більша гнучкість, з погляду прийняття рішень, ставить бізнес не тільки в умови сильнішої конкуренції, а і висуває нові вимоги до його розвитку. Через створення вертикальних ринків товарів та послуг інформаційні технології запроваджують нові стандарти конкурентоспроможності, структури витрат та прибутків виробників.

Модифікація поведінкової функції економічних суб'єктів під впливом нових технологій стає підґрунтям перегляду моделей управління фірмою. Багато років тому відомий американський економіст Рональд Коуз у своїй знаменитій статті «Природа фірми» ще у 1937 році поставив питання: чому існує фірма? Відповідь полягала в тому, що фірма дозволяє знижувати транзакційні витрати ринкової координації. Якщо «спонтанний порядок» економить транзакційні витрати у великих групах, то ієрархія досягає такого самого результату у малих групах, тобто у рамках фірмової організації. Сучасні інформаційні технології дозволяють знижувати транзакційні витрати у багатьох галузях економіки майже до нуля. Йдеться про транзакційні витрати з пошуку постачальників і покупців, з підбору специфічних та не специфічних ресурсів, а також про вирішення багатьох інших завдань, які раніше вимагали великих витрат часу та коштів.

Безліч публікацій, присвячених застосуванню інформаційних технологій в економіці, підкреслюють, що поступово ера масового виробництва з її орієнтиром на зниження витрат та економію на масштабі, закінчилася ще наприкінці 1970-х – на початку 1980-х рр. ХХ століття тріумфом японських підприємств. Сьогодні ж ми спостерігаємо швидке становлення ери споживача, у центрі якої ідея впливу споживача на продукт, тобто коли з'явилася можливість поєднувати індивідуальні потреби клієнтів із ефективним виробництвом і формуванням глобальних ринків. Відбувається переміщення економічної активності з географічного в кіберпростір, а здійснення купівлі-продажу переходить з традиційних форм в область Мережі.

Дві паралельно діючі тенденції: глобалізація та інформатизація зробили сучасні ринки складнішими, ніж вони були раніше, а більша прозорість ділової активності знижує ступінь ризику та непередбачуваності. Показово, що відбувається як динамічний розвиток Інтернет-компаній, так і активізація використання Інтернету у діяльності фірмами в традиційних секторах економіки. Потенційні можливості сьогодні є вже не тільки конкурентною перевагою, а у значному ступені необхідним базисом ведення бізнесу на сучасному рівні та відповідним загальним уявленням про кваліфіковану фірмову діяльність [3]. У діяльності

фірми Інтернет відіграє все більш важливу роль: компанія використовує мережу не тільки як один маркетинговий канал, а і для зв'язування воедино господарюючих суб'єктів, з подальшою трансформацією компанії, коли багато бізнес-процесів повністю автоматизуються. Неосновні функції компанії у цій ситуації можуть передаватися на аутсорсинг.

Ряд досліджень показують, що використання інформаційних технологій вище у сфері послуг у порівнянні зі сферою виробництва, а у сфері послуг виділяються телекомунікаційні та інформаційні галузі, за ними за рівнем використання інформаційних технологій йдуть послуги у сфері роботи з нерухомістю, готельний та ресторанний бізнес, туризм [5]. Поступово відбувається перехід до моделі віртуальної компанії, що займається лише стратегічними питаннями (розробка продукту), а інші функції виконуються як послуги за допомогою Мережі.

У зв'язку з цим набув значного поширення у діловій практиці аутсорсинг. Основними причинами цього процесу слід вважати: прагнення компаній поширити свою діяльність у різних країнах, що вимагає відмовитися від сильного ступеня прихильності до однієї території; жорстока конкуренція, яка змушує посилювати специфікацію різних видів діяльності задля досягнення максимального результату; сучасні компанії не обов'язково тримають великий штат співробітників у головній компанії, а воліють контролювати кілька різних компаній, які працюють на головну компанію. Здебільшого це притаманно ситуації, коли конкурують окремі бренди, а не конкретні організаційні структури. На тлі цього виникає нова модель компанії, при якій склад продукту формує не виробник, а замовник. До того ж, чим гнучкішою буде така система, тим більшою мірою вона відображатиме нагальні інтереси споживачів.

Практична необхідність висунула вимоги щодо нових понять та термінів. Одним з них є поняття «інформаційна прибутковість» (information proficiency) компанії, що означає здатність компаній та інших організацій оптимально та систематично використовувати інформацію для досягнення стратегічних цілей (це спосіб поєднання інформаційних навичок компанії з тими перевагами, що дають електронні форми обміну) [1]. Щоб отримувати прибуток за рахунок

інформаційної компоненти, фірма повинна розробити інформаційну політику з чітко встановленими інформаційними задачами у відповідності до корпоративної культури, яка повинна враховувати інформатизацію, а також висококваліфікованих фахівців, які можуть опрацювати поставлені перед ними завдання. Саме тому сьогодні швидко поширюється ідея навчання у процесі виробництва (learning-by-doing), націлена на досягнення технологічних переваг. Це відомий мікроекономічний феномен, що застосовується на рівні окремої фірми, який полягає в тому, що в міру здійснення виробничого або інвестиційного процесу, у певній галузі формуються свого роду «навички» на основі конкурентного досвіду і тим самим створюють конкурентні переваги для фірми. На сьогоднішній день такі навички полягають значною мірою у накопиченні організаційного досвіду, що дозволяє застосовувати гнучкіші форми управління, а отже, швидше і з меншими транзакційними витратами вирішувати виробничі завдання.

Сьогодні майже кожний дослідник звертає увагу на необхідність формування так званої «компанії, яка створює знання» («knowledge-creating company»), тобто такої компанії, яка може швидко продукувати нові та відповідні сучасному економічному життю методи контролю та управління, впроваджувати передові технології, що забезпечує тісні комунікаційні зв'язки між різними підрозділами компанії та «загальну когнітивну основу» для взаємодії працівників компанії. Але треба пам'ятати, що ще у дев'яностих роках японський дослідник Й. Нонака в своєму дослідженні виявив, що вертикальна ієрархія, яка вважалася найбільш ефективною системою управління в індустріальному суспільстві, втрачає свою значущість у сучасних умовах тому, що проблеми стають все більш диверсифікованими, багатоаспектними, а зв'язок з нижчими ланками стає менш гнучким [11]. Бюрократична структура працює добре в стабільних умовах будучи високо формалізованою, централізованою, що передбачає стандартизацію робочого процесу. Бюрократична структура ідеально відповідає завданню широкомасштабного рутинного виробництва, а отже, вона добре працює в стабільних і зрілих галузях з переважно раціоналізованим, повторюваним типом діяльності, але бюрократичний контроль може бути здійснений [11].

Бюрократично організована система, що передбачає зрештою наявність якогось вищого керівника, верховної інстанції, виявляється неспроможна гнучко реагувати такі зміни. Американський економіст П. Друкер висловлюється ще більш категорично з цього приводу: «Великі диверсифіковані компанії завтрашнього дня можуть навіть не мати центральної ланки управління» [2, с. 192]. Така заява, можливо, надто категорична, проте вона чітко показує, в якому напрямку розвивається сучасний бізнес. Вертикальна система організації управління повсюдно доповнюється горизонтальними взаємодіями, починають активно використовуватися ті переваги, які створює в організаційному плані мережева структура.

Відповідно, змінюється корпоративна культура. У випадку горизонтальних відносин, контроль за завданнями, які стоять перед працівниками, складно здійснювати. Тепер більшою мірою вона орієнтується на внутрішню мотивацію працівника. Адміністративне управління все більше змінюється у напрямку підвищення значення етичних позицій. У міру стирання кордонів між керуючим та найманим працівником, руйнування системи формального контролю розвивається свого роду квазісамостійна зайнятість. Найманий працівник, який є «власником» частини засобів виробництва – спеціалізованих знань та значною мірою контролюючий власний виробничий процес, за низкою ознак схожий із самозайнятим працівником.

Відбуваються також і зміни у спілкуванні фірми з клієнтами: воно стає клієнтоорієнтовним, що надає можливість оперативно та успішно пристосовуватись до постійно змінюючихся запитів споживачів.

Американські економісти Р. Каплан і Д. Нортон [6] висунули кілька припущень, на базі яких доцільно будувати діяльність та управління фірмою в умовах інформаційного суспільства, які зводяться до наступного:

– розмивання функціональних кордонів всередині організацій (якщо для індустріального суспільства було властиво нарощувати прибуток шляхом спеціалізації функціональних навичок, то інформаційне суспільство висуває вимоги до гнучкості процесу взаємодії між підрозділами);

– пряме спілкування з клієнтами та постачальниками (замість виробничого плану пропонується використовувати систему прямих замовлень споживачів);

– зростання сегментації споживачів (на зміну стандартизованої продукції індустріального суспільства приходить диверсифікована продукція інформаційного суспільства);

– глобальний масштаб у сенсі відсутності кордонів (будь-яка компанія може спілкуватися з клієнтом у будь-якій точці земної кулі, а національні кордони перестають бути бар'єром для ведення бізнесу);

– скорочення життєвого циклу товарів у результаті безперервних інновацій (конкурентні переваги на одній стадії життєвого циклу продукту не гарантують даному продукту лідерство на наступному етапі технологічних перетворень);

– основна роль висококваліфікованих кадрів.

Компанія, що використовує Інтернет для організації своєї роботи, стикається з низкою особливостей, не властивих компаніям у їхньому традиційному вигляді.

По-перше, змінюються межі фірми та фірмової діяльності. Співробітництво з іншими фірмами стає більш швидким і менш дорогим, причому це твердження справедливо як з позиції організаційних структур, так і у просторовому сенсі, оскільки таку можливість спілкування отримують різні регіональні підрозділи підприємства, а фірма загалом може укласти контракти та угоди з віддаленими в географічному відношенні контрагентами.

По-друге, фірми досягають більшою мірою прозорості своєї діяльності. Робота співробітників стає більш очевидною для оточуючих, і немає можливості в тій мірі, в якій це було здійснено раніше, приховувати свої промахи та помилки, також знижується рівень опортуністичної поведінки; більш прозорим стає ціноутворення, оскільки інформація про ціни доступніша в інформаційному просторі і є можливість її зіставлення. Клієнти можуть стежити за тим, як відбувається процес виконання їх замовлень, а постачальники мають можливість спілкування з клієнтами у разі виникнення спірних питань та невизначеності при прийнятті рішень. Багато компаній у різних країнах сьогодні здійснюють, або планують здійснити аналогічні заходи. Яскравим прикладом цього є сучасна

автомобільна промисловість, коли здійснюється адаптація виробництва до вимог конкретного клієнта – процес, який отримав назву «масова кастомізація».

По-третє, відбувається скорочення часу вфірмових транзакцій: більш гнучкі форми організації та управління, швидкі переливи капіталу, нові організаційні зв'язки – всі це прискорює виробничий процес, у тому числі швидкість реагування фірми є також мірилом її конкурентоспроможності, ступеня її адаптованості до нових економічних процесів.

По-четверте, Інтернет сприяє стандартизації, причому як у галузі стандартів програмного забезпечення, так і стандартів у галузі правил поведінки в Мережі. Стандартизація допомагає знижувати витрати, пов'язані з оцінкою споживчої поведінки, і навіть допомагає зменшувати експлуатаційні витрати.

Існують різноманітні варіанти по відношенню бізнесу до управління інформаційно-технологічними активами. З метою вироблення системного підходу до аналізу ситуації автор пропонує застосувати модель зрілості, що складається з п'яти рівнів: 1) «хаотичний»; 2) «реактивний»; 3) «проактивний»; 4) «передбачуваний»; 5) «інтегрований».

Такий тип організації підприємства, коли окремі функції розподіляються між його підрозділами, є типовим прикладом організації з модульною структурою. При цьому узгодження дій здійснюється головним офісом, а зв'язок головного офісу з підрозділами забезпечується за допомогою інформаційної інфраструктури як основного каналу комунікації.

Переваги модульної структури полягають, перш за все, в її гнучкості, здатності швидко перебудовуватися, змінюючи свої елементи і переналаштовуючи їх на потреби ринку, що змінюються. Модульна структура, звісно, має недоліки: слабкість контролю, віддаленість працівників один від одного, що знижує психологічні стимули досягнення «загальної мети» і навіть може призвести до падіння показників продуктивності праці. Тому компанії, що працюють у галузі віртуального бізнесу, прагнуть виробляти нову, відповідну часу корпоративну культуру, в рамках якої поставлені завдання будуть досягатись оптимальним шляхом.

В Україні є значна кількість компаній, які можуть брати участь у процесі інформатизації, і при цьому не стикатися з масовим відпливом висококваліфікованих фахівців за кордон. Розглянемо їх можливості на прикладі підприємств туристичної галузі, яка згідно теоретичних досліджень [10] є однією з найбільш перспективних для впровадження нових інформаційних методів розвитку бізнесу.

Перш за все слід зауважити, що через п'ять років після початку пандемії COVID-19 звички споживачів кризової епохи збереглися. Споживачі майже за одну ніч перейняли низку нових моделей поведінки у відповідь на пандемію: дистанційна робота, цифровий зв'язок та самотня діяльність стали нормою життя в умовах локдауну. Сьогодні світ знову відкрився, але не для українців: епоха невизначеності та її вплив на споживачів не тільки тривають, а і стали гострішими у зв'язку з війною. У масштабі країни споживчі настрої в середньому ще гірші, ніж на початку 2020 року. На початку 2026 року споживачі стали ще більше стурбованими внаслідок зростанням цін та інфляції [15]. Не зважаючи на цю постійну невизначеність, вони продовжують витратити кошти на відпочинок.

Фактично, зв'язок між настроями та витратами послабився. Тим часом очікування споживачів щодо цінності та зручності змушують їх йти на неочікувані компроміси між витратами: вони зменшують ціни в одному місці, одночасно витрачаючись на щось інше. Цей вибір може заплутати будь-кого, хто намагається передбачити, що споживачі робитимуть далі. Річ не в тому, що сучасні споживачі ірраціональні; справа в тому, що старі рамки, що використовувалися для розшифровки їхньої поведінки, більше не працюють в обставинах глобального кризового стану країни. Те, що колись здавалося короткостроковою адаптацією, народженою пандемією COVID-19, перетворилося на тривалі зміни в поведінці. У міру того, як країна вступає у другу половину десятиліття, туристичні компанії стикаються з новими викликами саме тому, що вони орієнтовані на споживача. Але здатність розуміти мотивацію непередбачуваного споживача може допомогти їм залишатися гнучкими та актуальними за допомогою нових технологій.

Динамічний темп змін характеру ризиків утруднює прогнозування викликів для підприємств туристичної галузі. Таким чином управління підприємствами, яке окреслюється ризиками в ситуації, що склалась та буде розвиватись, повинно здійснюватись на основі нової моделі, а також суттєвої модифікації чинних і розробки нових методичних інструментів маркетингової аналітики.

Не дивлячись на довготривалу війну туристична галузь системно демонструє здатність до відновлення. Так, надходження від туристичного збору поступово зростали кожного року. Після падіння у 2022 році до 178,9 млн. грн., у 2023 році надходження зросли до 222,6 млн. грн., у 2024 році перевищили 270 млн. грн., а у 2025 році склали вже 359 млн. грн., що на 31,5% більше, ніж роком раніше [14]. Це сталося у значній мірі завдяки фінансуванню туризму із зовнішніх джерел. Так, обсяг міжнародної технічної допомоги на розвиток туризму досяг у 2025 році 126,51 млн. грн. порівняно з 26,69 млн. грн. у 2024 році [14]. Також слід звернути увагу на те, що різні регіони отримали суми, що суттєво відрізняються.

Найбільше ресурсів отримала Волинська область (99,67 млн. грн.), менше – Івано-Франківська (18,90 млн. грн.) та Вінницька (2,6 млн. грн.) області. Але інші регіони отримують значно менше, наприклад, Черкаська область лише 1,49 млн. грн., Закарпатська – 1,42 млн. грн., що свідчить про нерівномірність доступу до фінансування. Дуже цікавим є той факт, що паралельно зростає і роль місцевих бюджетів у процесах фінансування туризму. У 2025 році громади спрямували на розвиток туризму 54,89 млн. грн. проти 29 млн. грн. у 2024 році, причому найбільші видатки зафіксовано в Івано-Франківській області (9,64 млн. грн.) та у м. Київ (6,16 млн. грн.) [14]. На наш погляд, цей процес обумовлений більш всього необхідністю підтримки економіки громад та створення робочих місць, а також формування нової ідентичності країни. Таким чином, туризм може стати одним із драйверів відновлення України.

Для того, щоб зрозуміти що криється за цими показниками, необхідно окреслити сучасні тенденції щодо мотиваційної поведінки споживачів у туристичній сфері. Перш за все, слід зазначити, що групові тури втратили перше місце

у структурі споживання. На першому місці тепер сімейні та індивідуальні поїздки. Значними темпами зростає оздоровчий туризм. Українці шукають місця, де можна відновити сили та трохи перепочити від стресу. Також змінився і портрет туриста. Тепер головна аудиторія – це жінки з дітьми, хоча раніше часто подорожували цілими родинами [15]. За даними внутрішньої статистики одного з найбільших національних туроператорів, туроператора Join Up бронювання турів в останній момент стало нормою. Більшість вирішує все за кілька днів, бо довгостроково планувати складно [15].

Спираючись на вищевикладене можна сказати, що такий бізнес може швидко відновлюватись навіть в умовах дії множини несприятливих чинників.

Опитування мандрівників влітку 2025 року, які проведені автором за допомогою методу глибинних інтерв'ю, переконливо довели наявність у населення незадоволеного попиту на мандрування. Особливий інтерес представляють авіаційні перельоти для відпочинку на узбережжі з сусідніх країн. Тому українські туристичні агенції співпрацюють з великими закордонними туроператорами, які возять туристів на морські курорти. Бронювання відбувається дуже просто – агенція, будучи у м. Дніпро, шукає найбільш вигідні вильоти з аеропортів Польщі, Молдови або Румунії. Єдине, що дістатися до аеропорту вильоту у іншій українці мають самостійно. Для цього українські туроператори організовують різноманітні логістичні ланцюги.

Проте майбутнє туристичної галузі залежатиме не лише від обсягу незадоволеного попиту. Як показали наші опитування мандрівників з м. Дніпро, люди обирають не лише привабливі місця. Сьогодні вони усе більше спираються на власний досвід подолання різного роду проблем і перешкод в Україні, тому прораховують можливі негативні аспекти подорожі, включаючи екстрені ситуації, що виникають в наслідок природних катаклізмів і геополітичних ризиків у країні перебування, та відповідні шляхи повернення додому, а також забезпечення заходів особистої безпеки. Звісно, безпека повинна бути на першому місці. Виходячи з цього можна зробити обґрунтований висновок, що

туристичні оператори зобов'язані зробити основною компонентою своєї роботи з клієнтами їхнє постійне супроводження, тобто повну персоніфікацію. Персоніфікація – це новий потужний фактор впливу на мотивацію споживачів туристичних послуг. Щоб виконати цю задачу необхідно сконцентруватись на комплексному обслуговуванні, що орієнтований на персональні специфічні вимоги кожного окремого клієнта.

Отже, залучаючи клієнта до діалогу організатори надання послуги повинні використовувати комплекс інформації для створення індивідуальної персоналізації. Клієнти отримують пропозиції, орієнтовані не лише на таких клієнтів як вони, тобто як на представників сегментного рівня з широкими пропозиціями, але й на них як на окремих осіб з продуктами, пропозиціями та комунікаціями, які є унікально релевантними для них. Щоб максимізувати результати програми персоналізації, доцільно рекомендувати спочатку зосередитися на найлояльніших клієнтах, оскільки програми, орієнтовані на постійних покупців, дають значно вищу віддачу від інвестицій. Більше того, накопичення даних про найлояльніших клієнтів запускає позитивний цикл, генеруючи дедалі релевантніші дані та вищі показники відгуку, що ще більше підвищує якість даних.

За цих умов туроператори стикаються з чотирма основними тактичними викликами у впровадженні персоналізації:

1. Управління даними. За означених вище умов найбільшою проблемою персоналізації стає збір, інтеграція та синтез даних про клієнтів.

2. Аналіз даних. Здобуття та підтримка власної експертної бази даних є основним пріоритетом поточного етапу для підвищення ефективності цієї сфери діяльності.

3. Узгодження функцій окремих організаційних процесів. Ізольовані процеси та організаційні моделі перешкоджають ефективному оперативному обміну даними про клієнтів та рішеннями щодо просування по всьому ланцюгу обслуговування клієнта. Ці ізольовані процеси не тільки ускладнюють обслуговування, а також отримання фінансових ресурсів для надання персоналізованих

пропозицій (особливо в категорії логістики). У багатьох випадках такі зміни вимагають значного зрушення в мисленні співробітників, щоб вони звикли до необхідності процесів «тестування та навчання» та швидко виправляли помилки, що вимагає персоналізація.

4. Інструменти та технологічне забезпечення. Для вирішення таких масштабних і складних завдань потрібні технологічні інструменти сучасного рівня. Найбільш доцільним є використання Агентського ШІ.

Означені виклики потребують розробки нових протоколів обслуговування, які зможуть надати клієнтам більш широкі можливості створювати свої власні умови подорожі за допомогою підключення до технічних інструментів турагенцій.

Як показали глибокі інтерв'ю, для клієнтів особливо важливим є можливість легко вносити зміни або скасовувати раніше узгоджені з агенцією плани за допомогою простих і зручних процедур. Наприклад, можливість урахування та ліквідація наслідків форс-мажорних обставин у короткий термін часу може суттєво підвищити лояльність клієнтів. Але це потребує наявності безперервної інформаційної підтримки споживачів (тобто на постійній основі протягом усього циклу надання послуг) з боку менеджерів. Звісно, що такі співробітники повинні мати необхідний досвід і знання щоб підтримувати відкритий діалог з клієнтом щодо забезпечення комфорту та безпеки. Тільки таким чином можна не просто задовольнити індивідуальний споживчий попит а і оптимізувати процес обслуговування.

Сучасна теорія і практика менеджменту мають ефективний механізм вирішення означених вище проблем – це формування крос-функціональних команд, які можуть здолати традиційну роз'єднаність окремих процесів. Такі команди спроможні спілкуватись з кінцевими споживачами про нагальні потреби, що швидко змінюються протягом подорожі.

Отримувати інформацію можна різними методами. Виявлення усіх обставин у комплексі доцільно, у тому числі, за допомогою як глибинних

інтерв'ю з відкритими питаннями, а також експрес-опитувань. При відносно невеликих витратах часу можна отримувати інформацію, яка дозволяє швидко корегувати як процес отримання послуги в цілому, так і по окремих його етапах у режимі реального часу.

Викладені принципи обслуговування клієнтів туристичними агенціями у сукупності являють новий протокол обслуговування на засадах персоналізації (рис. 4).

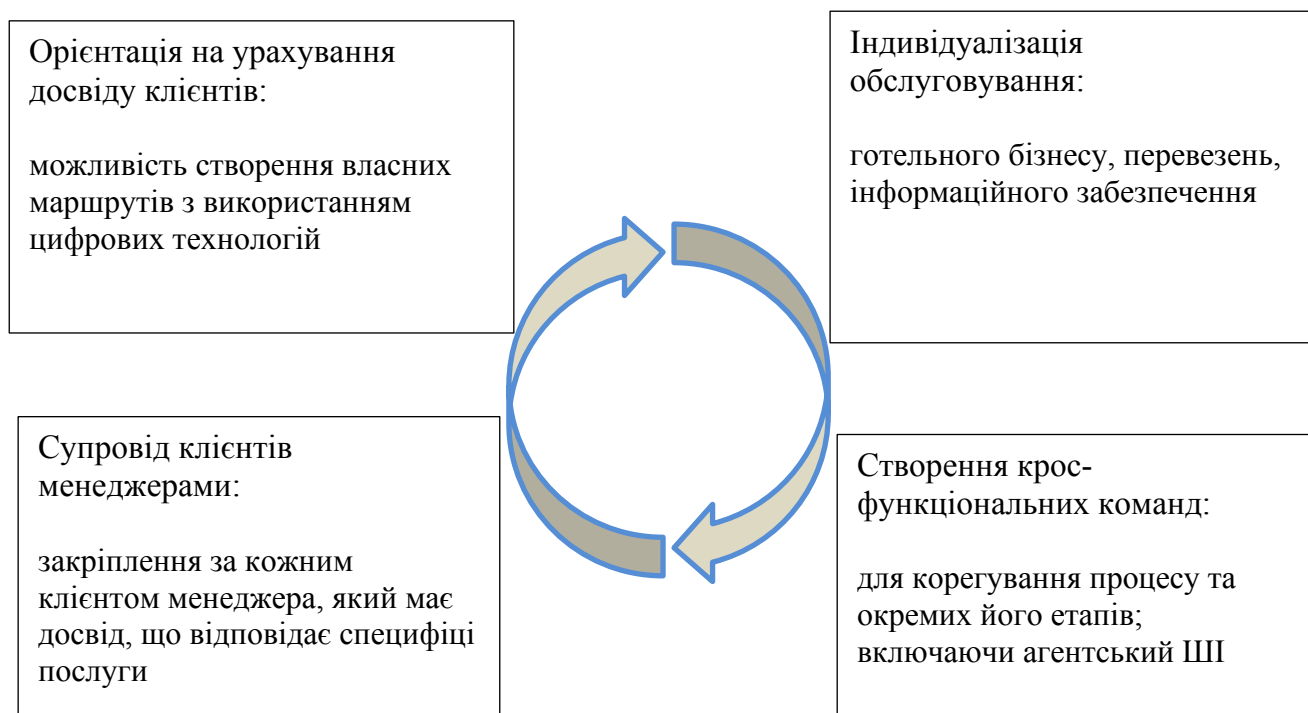


Рис. 4. Комплексний командний процес персоналізованого обслуговування клієнтів з використанням агентського ШІ

Запропонований підхід до формування протоколів обслуговування клієнтів вирізняється низкою ключових моментів, котрі втілюють у практику принцип персоналізації обслуговування. Основні відмінності полягають у наступному:

1. Цінність персонального підходу походить від урахування бажаних клієнтом умов від початку процесу обслуговування до кінця. Ставка робиться на результат. Вплив досягається шляхом визначення пріоритетів, виявлення найбільших проблем та їх подальшого вирішення в певній ситуації.

2. Переосмислюються робочі процеси, а не інструменти. Результативність досягається завдяки відображенню рішень там, де вони змінюють результати, а не у прив'язці їх до застарілих кроків.

3. Комплексний підхід та трансформація процесів вимагають міжфункціональних команд працівників. Штучний інтелект може бути використаний для обробки даних та управління, яке розглядає агентів ШІ як керованих працівників.

Отже, агентний ШІ вбудовує автоматизоване мислення безпосередньо в робочі процеси команди: продажі продукту та обслуговування клієнтів. Цінність агентного ШІ полягає в завданнях, які він здатний виконувати. На відміну від штучного інтелекту та чат-ботів, які значною мірою допомагають у виконанні маркетингових та продажних завдань, агенти ШІ можуть діяти, приймати рішення та співпрацювати. Вони здатні, наприклад, оптимізувати ціни на готелі та пересування клієнтів, пропонувати комплекси розваг потенційним клієнтам, адаптувати пропозиції до групових інтересів мандрівників та керувати взаємодією з клієнтами від початку до кінця подорожі, надаючи поточні консультації. Більш того, агентський ШІ робить це можливим у великих масштабах, використовуючи контекстуальне мислення та прийняття рішень у режимі реального часу для вдосконалення пропозицій, контенту та досвіду з кожною взаємодією.

Туристичні організації, на наш погляд, якщо будуть виходити за рамки простого розгортання нових агентів ШІ для покращення існуючих завдань, можуть переробити робочі процеси з метою значного підвищення ефективності обслуговування клієнтів. Агенти ШІ покращують створення цінності, коли використовуються для покращення наскрізних процесів і шляхів клієнтів шляхом автоматизації та координації – однак їхні можливості обмежені, коли використовуються для покращення окремих кроків. Наприклад, покращення пошуку оптимальної логістики пересування буде мати обмежений вплив, якщо закупівля квитків та виконання замовлень залишаються повільними або розрізненими.

Підсумовуючи викладене слід зазначити наступне.

У традиційних процесах робота рухається послідовно, часто між відділами: маркетинг переходить до продажів, обслуговування переходить до підтримки,

а ціноутворення йде далі. Кожна з цих функцій досягла величезного прогресу за останні роки завдяки інтеграції цифрових та аналітичних можливостей. Агентний штучний інтелект спирається на ці вдосконалення, автоматизуючи та оркеструючи завдання між командами та функціями.

Подолання постійних проблем координації між складними операційними блоками та робочими процесами може дозволити організаціям досягти швидшого циклу, а також більшої узгодженості та оперативності в масштабах, з якими не може зрівнятися жоден рівень людської координації.

Для досягнення значних результатів необхідно йти шляхом розробки процесів навколо агентів, а не прив'язувати агентів ШІ до застарілих процесів. Наприклад, замість того, щоб використовувати агентів ШІ для допомоги командам обслуговування клієнтів у швидшому реагуванні на їхні запити, організації необхідно використовувати їх для прогнозування потенційних проблем, ініціювання зв'язку з клієнтом до його запиту та превентивного вирішення справ за допомогою персоналізованих пропозицій.

Створення цінності за допомогою агентів штучного інтелекту для комплексних змін залежить від підбору правильного агента для правильного завдання: агенти, специфічні для предметної області, які обробляють складні контекстуальні дії; агенти універсального призначення для таких завдань, як синтез даних або генерація контенту; агенти, що перевіряють наявність помилок; та агенти оркестрації, які спрямовують та синхронізують систему в цілому.

Визначення ролей агентів, їх належне адаптування та управління ними з чіткими очікуваннями від продуктивності потрібно здійснювати подібно до того, як це роблять члени людської команди. Люди відіграють вирішальну роль у цих зусиллях. Вони повинні тісно співпрацювати з агентами для управління проблемами, які їм передають агенти штучного інтелекту, а також контролю та перевірки. Ця співпраця між людьми та агентами складається в адаптивні робочі процеси, які розвиваються з кожним сигналом від клієнта.

За допомогою цієї та інших технологій, можна отримати глибше розуміння поведінки та вподобань клієнтів, забезпечити покращений персоналізований

досвід та впровадити тактики, які враховуються в довгостроковій стратегії персоналізації для зростання бізнесу.

Для прийняття рішень, що адекватні кожному поточному моменту, треба враховувати високу ступінь інформованості споживачів. Поведінка споживача відповідає класичному підходу, якій враховує необмеженість когнітивних можливостей, тобто коли потенційні можливості раціональності саме під впливом інформаційних технологій перетворюються у реальну поведінку.

Сьогоднішні клієнти очікують персоналізованого досвіду під час покупок. Персоналізація, яка колись обмежувалася переважно цільовими пропозиціями, тепер поширюється на весь клієнтський досвід. Це означає, що клієнти хочуть персоналізації протягом усієї своєї взаємодії з продавцем – з кількома персоналізованими точками контакту, які дозволяють їм розподіляти свій час і гроші відповідно до своїх уподобань.

В умовах підвищення ступеня поінформованості споживача зростає можливість прийняття ним гнучких та адекватних моменту рішень, що необхідно враховувати під час прогнозування споживчої поведінки. З іншого боку, саме величезний обсяг інформації ускладнює процес пошуку та вибору найбільш значущої інформації. У цьому випадку споживач орієнтується у споживанні вже не на окремо взяті блага, а на групи благ, які мають певні загальні властивості та характеристики щоб таким чином спростити процес вибору в умовах збільшення різноманіття можливостей.

Список використаних джерел

1. Dearstyne B. E-Business, E-Government & Information Proficiency. *Information Management Journal*. 2021. Vol. 35.№ 4. P. 20-28.
2. Drucker P. F. *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. New York, 1992. P. 261.
3. Haller K., Lee J., Cheung J. Meet the 2020 consumers driving change: Why brands must deliver on omnipresence, agility, and sustainability. *IBM Institute for Business Value*. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value>.
4. Heckman J., *Longitudinal T. Analysis of Labor Market Data*. Cambridge, 1985. 410 p.
5. *Information Economy Report*, United Nations, New York and Geneva, 2018. P. 31.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, 1996. P. 4-6.
7. Lancaster K. Competition and product variety. *Journal of Business*, Vol. 53. P. 79-103.

8. Lawrence P. Beyond Vertical Integration – The Rise of the Value Adding Partnership. *Harvard Business Review*. 1988. May-June. P. 94-194.
9. Lindecrantz E, Tjonpian G., Zerb S. Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail. McKinsey&Company, April 28, 2020 URL: <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/personalizing-the-customer-experience-driving-differentiation-in-retail>.
10. McFadden D. Conditional Logit Analysis of Qualitative Choice Behavior. Ed. by P. Zarembka. New York, 1974. P. 105-142.
11. Nonaka I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford, 1995. P. 161-162.
12. Robertson J. The New Economics of Sustainable Development: A Briefing for Policy Makers London, 1999. P. 31.
13. Singla A., Sukharevsky A., Hall B. The state of AI in 2025: Agents, innovation, and transformation (Survey). McKinsey&Company, November 5, 2025 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights>.
14. Technology tourism and hospitality. URL: <https://www.tohology.com/hospitality/industry/unwto-statistika>.
15. Туризм воєнного часу: хто і як їздить подорожувати з України. URL: <https://www.unian.ua/tourism/lifehacking/>.