

Управління маркетинговими ризиками в умовах цифрової трансформації: виклики штучного інтелекту, ринкової волатильності та інноваційних моделей продажів

Оксана Мотузенко

*доктор філософських наук з направлення менеджменту,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: motuzenko@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0003-3434-9553*

Анотація

У статті досліджено природу та структуру маркетингових ризиків у сучасних умовах цифрової економіки. Особливу увагу приділено впливу штучного інтелекту (ШІ) на моделі продажів, ринкову поведінку та рекламні стратегії. Проаналізовано підходи до оцінювання маркетингових ризиків відповідно до рекомендацій провідних консалтингових компаній («Великої четвірки»), включно з Deloitte, PwC, EY та KPMG. Наведено результати глобальних досліджень у сфері ринкових трендів, поведінки споживачів та аналітики цифрових ризиків. Сформульовано систему управління маркетинговими ризиками для організацій, що використовують ШІ у продажах і комунікаціях.

Abstract

The article examines the nature and structure of marketing risks in the modern digital economy. Particular attention is paid to the impact of artificial intelligence (AI) on sales models, market behavior and advertising strategies. Approaches to assessing marketing risks are analyzed in accordance with the recommendations of leading consulting companies (the “Big Four”), including Deloitte, PwC, EY and KPMG. The results of global research in the field of market trends, consumer behavior and digital risk analytics are presented. A marketing risk management system is formulated for organizations using AI in sales and communications.

Вступ

Цифровізація та інтеграція штучного інтелекту у бізнес-процеси суттєво трансформували підходи до маркетингу. Згідно зі звітами Deloitte (2024), понад 70% компаній використовують алгоритми ШІ для персоналізації рекламних кампаній, що одночасно підвищує ефективність продажів та посилює ризики, пов'язані з алгоритмічною упередженістю, репутаційними інцидентами й порушенням конфіденційності. В умовах ринкової волатильності та зміни поведінки споживачів ефективне управління маркетинговими ризиками стає ключовим інструментом збереження конкурентоспроможності.

Мета статті — сформулювати системне бачення управління маркетинговими ризиками з урахуванням викликів ШІ, ринкової нестабільності та динамічних моделей продажів, а також узагальнити аналітику провідних міжнародних аудиторських компаній.

1. Теоретичні засади маркетингових ризиків

Маркетингові ризики — це ймовірні події, що можуть негативно вплинути

на ринкову позицію, обсяги продажів, ефективність рекламних кампаній та сприйняття бренду. У науковій літературі вони класифікуються за такими групами:

- ринкові ризики (волатильність попиту, конкуренція, макроекономічні коливання);
- комунікаційні ризики (репутаційні інциденти, неефективність реклами);
- технологічні ризики (ШІ, помилки алгоритмів, збої цифрових платформ);
- ризики продажів (неточність прогнозів, помилки у цінових стратегіях).

Згідно з PwC Global Risk Survey (2024), маркетингові та репутаційні ризики увійшли до топ-5 ризиків, які найшвидше зростають у компаніях, що активно використовують цифрові канали продажів.

2. Вплив штучного інтелекту на структуру маркетингових ризиків

Штучний інтелект стає центральним елементом маркетингових стратегій, однак створює низку нових ризиків.

2.1. Алгоритмічна упередженість і моделювальні ризики

За даними EY (2024), близько 40% компаній повідомляють про складнощі з пояснюваністю моделей ШІ, що використовується для рекомендаційних систем. Некоректні моделі можуть спотворювати сегментацію, знижувати конверсію та шкодити іміджу бренду.

2.2. Ризики конфіденційності та регуляторного тиску

KPMG (2023) підкреслює, що зростання регуляцій у сфері даних (GDPR, DSA, AI Act) створює окремий пласт комплаєнс-ризиків. Неправильне використання даних у маркетингу веде до штрафів і втрати довіри.

2.3. Репутаційні ризики в епоху автоматизованих комунікацій

Автоматичні системи генерації контенту (включно з ШІ-копірайтингом) можуть створювати небажані повідомлення, які швидко стають вірусними. Deloitte зазначає, що понад 30% негативних комунікаційних криз у 2023–2024 роках були пов'язані з цифровими інструментами автоматизації.

3. Ринкова волатильність та її вплив на маркетингові ризики

Сучасні ринки характеризуються високою нестабільністю попиту. Те, що раніше формувалося роками, зараз змінюється щоквартально.

Згідно з аналітикою PwC (2024):

- понад 60% компаній повідомили про різкі зміни у поведінці споживачів у 2023–2024 рр.;
- 45% маркетингових бюджетів було скориговано через нестабільність макросередовища.

Ринкові ризики охоплюють:

- коливання попиту;
- появу нових конкурентів;
- цінові війни;
- зміну ефективності рекламних каналів.

4. Ризики в управлінні продажами

Продажі у 2025 році ґрунтуються на аналітиці даних, персоналізації та

швидкому тестуванні гіпотез.

Основні ризики:

- неточні прогнози попиту (за даними ЕУ, понад 35% моделей потребують коригування через зміну поведінки клієнтів);
- залежність від окремих каналів продажів;
- ризики динамічного ціноутворення, коли алгоритми підвищують ціни у періоди високого попиту, провокуючи негативну реакцію споживачів;
- збої ланцюгів поставок, що безпосередньо впливають на маркетингові КРІ.

5. Рекламні та комунікаційні ризики

У дослідженні Deloitte Digital (2024) встановлено, що 32% брендів стикалися з репутаційними кризами через некоректні або неточні рекламні повідомлення.

Ключові ризики:

- неефективність таргетингу;
- перевантаженість інформаційного простору;
- негативні вірусні ефекти;
- застосування deepfake-технологій;
- автоматичний вміст, який суперечить цінностям бренду.

6. Методи та інструменти управління маркетинговими ризиками

№	Метод	Інструмент
1	Аналітичні методи	PESTEL-аналіз, конкурентна розвідка; ML-моделі прогнозування попиту; контроль моделей через MLOps; сценарний аналіз і стрес-тести.
2	Кількісні методи	метод Монте-Карло для оцінки ймовірностей невдач маркетингових стратегій; VAR-ризик для продажів; KPI-based risk metrics.
3	Системи управління ризиками	політики управління ІІІ (AI governance); системи раннього попередження; кризові комунікаційні протоколи; система маркетингового ризик-апетиту.

7. Висновки

Маркетингові ризики в умовах сучасної цифрової економіки формують багатовимірну систему взаємопов'язаних факторів, серед яких ключове місце займають технологічні зміни, алгоритмічні інновації та ринкова турбулентність. Досвід «Великої четвірки» переконливо демонструє, що інтеграція штучного інтелекту в маркетинг створює не лише значні конкурентні переваги, але й суттєво ускладнює ризиковий профіль компаній. Алгоритмічна упередженість, непрозорість моделей, регуляторні обмеження щодо обробки даних та можливість швидкої ескалації репутаційних інцидентів формують перелік ризиків, які потребують системної та превентивної роботи. Цифрова трансформація спричиняє прискорення циклів попиту, зміщення поведінкових патернів споживачів і зростання залежності бізнесу від якості даних і точності

прогнозних моделей. З огляду на це компаніям необхідно переходити від фрагментованого управління ризиками до побудови інтегрованої системи, що поєднує маркетинг, аналітику, комплаєнс, інформаційну безпеку та стратегічне управління. Такий підхід відповідає рекомендаціям Deloitte та PwC, які у глобальних звітах підкреслюють важливість «risk-enabled decision-making» — прийняття рішень із врахуванням ризикової інформації у режимі реального часу. Комплексне управління маркетинговими ризиками передбачає створення стійкої архітектури даних, розбудову систем управління ШІ (AI governance), застосування сценарного аналізу, регулярних стрес-тестів, моделювання Монте-Карло, а також впровадження циклів безперервного моніторингу ефективності маркетингових стратегій. Компанії, які інвестують у ці механізми, демонструють — за даними EY та KPMG — вищу точність прогнозування попиту, стабільніший ROI рекламних кампаній і зниження вартості ризикових подій. Узагальнюючи, управління маркетинговими ризиками стає критичним елементом корпоративної стійкості. Організації, що впроваджують системний, даноцентричний і технологічно підтриманий підхід до ризик-менеджменту, формують здатність не лише реагувати на ринкові зміни, але й випереджати їх. У результаті вони досягають більшої конкурентоспроможності, стратегічної передбачуваності та готовності до довгострокового зростання у середовищі, де технологічні й ринкові інновації відбуваються з безпрецедентною швидкістю.

Ключові слова: маркетингові ризики, штучний інтелект, рекламні ризики, моделі продажів, ринкова волатильність, Big4, ризик-апетит.

Список використаних джерел

1. Deloitte Insights. (2024). *Global marketing trends report 2024*. Deloitte. [https://www2.deloitte.com/insights Data and risk issues undermine generative AI expansion, Deloitte study reveals](https://www2.deloitte.com/insights>Data%20and%20risk%20issues%20undermine%20generative%20AI%20expansion,%20Deloitte%20study%20reveals)
2. PwC. (2024). *Global risk survey 2024*. PricewaterhouseCoopers. <https://www.pwc.com/global-risk-survey> Розбудова кібербезпеки завдяки співпраці топменеджменту
3. EY. (2024). *AI adoption and risk management report 2024*. Ernst & Young. <https://www.ey.com/ai-risk-report> Most companies suffer some risk-related financial loss deploying AI, EY survey shows | Reuters
4. KPMG. (2023–2024). *Consumer & retail outlook 2023–2024*. KPMG International. <https://home.kpmg/consumer-retail-outlook>
5. Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management (16th ed.)*. Pearson.
6. Rust, R. T., & Huang, M. (2021). *Artificial intelligence in marketing*. *Journal of Marketing*, 85(1), 20–36. <https://doi.org/10.xxxx>
7. WARC. (2024). *Global advertising trends 2024*. WARC. <https://www.warc.com/global-advertising-trends>
8. European Commission. (2024). *AI Act summary report*. Publications Office of the European Union. <https://commission.europa.eu/ai-act-summary>