

Т. В. Уманець, К. Г. Васильченко

## Теоретико-методологічні основи формування маркетингового потенціалу регіону під впливом цифровізації

Обґрунтовано актуальність комплексного оцінювання маркетингового потенціалу регіону в умовах цифровізації, що дає змогу виявити приховані конкурентні переваги, нові можливості розвитку каналів збуту та причини уповільнення темпів зростання валового регіонального продукту. Розроблено теоретико-методологічні основи формування маркетингового потенціалу регіону, зважаючи на вектор цифровізації. Проаналізовано монографії, спеціальну літературу, аналітичні матеріали та вітчизняні й зарубіжні наукові публікації, які становлять інформаційну базу дослідження. На основі контент-аналізу літератури виокремлено три підходи до визначення маркетингового потенціалу (ресурсний, результативний, цільовий) і систематизовано їхні переваги й недоліки. Запропоновано авторську структуру маркетингового потенціалу регіону за функціональною спрямованістю його формування та використання на засадах цифрових ресурсів. Визначено алгоритм організації механізму взаємодії складових потенціалу суб'єктів господарювання регіону під впливом цифрових технологій. Доведено, що раціональне використання цифрових каналів комунікації, впровадження сучасних маркетингових інформаційних систем і технологій сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, оптимізації взаємодії на рівні органів місцевого самоврядування та державної влади, а також розширенню ринків збуту через формування нових логістичних ланцюгів.

Ключові слова: потенціал, маркетинг, маркетинговий потенціал, маркетингові ресурси, цифрові канали маркетингу, цифрові технології.

**Формулювання проблеми.** У післявоєнний період маркетинговий потенціал може відіграти вирішальну роль у відновленні економіки регіонів України. Цифровізація бізнес-процесів здатна створювати значні переваги для підприємств усіх масштабів і сфер діяльності, забезпечуючи підвищення продуктивності, скорочення операційних витрат і зниження рівня помилок. Використання сучасних цифрових технологій сприятиме автоматизації складських операцій, оптимізації транспортної логістики, підвищенню точності планування запасів та ефективності управління ланцюгами постачання. Цифрові рішення відкривають нові можливості для аналітики ринку, прогнозування попиту, управління клієнтським досвідом і підвищення прозорості бізнес-процесів. Така трансформація є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки та забезпечення її сталого розвитку в умовах глобальної цифрової інтеграції.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблеми управління маркетинговим потенціалом досліджують у своїх працях багато науковців: Л. Балабанова [1], Т. Коваль [2], В. Лисюк [3], Г. Левків [4], О. Нікішина [5], К. Соколюк [6] та ін. Результати дослідження ресурсних складових маркетингового потенціалу викладено в роботах Ю. Лисенко [7], О. Федоніна [8]. Роботу І. Поліщук присвячено розробленню концептуально-теоретичних основ, методології, науково-методичних і практичних рекомендацій щодо управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції [9]. Ф. Котлер [10], Д. Ешворд [11], Д. Ван дер Мейер [12] розглядають територіальний маркетинг як інструмент активізації розвитку регіонів.

Аналіз наукової літератури показав, що найбільш ретельно маркетинговий потенціал досліджується на прикладах окремого суб'єкта господарської діяльності. Додаткового вивчення потребує коло питань щодо структури, реалізації та розвитку маркетингового потенціалу регіону на засадах рефлексивно-діяльнісного підходу в сучасних динамічних умовах розвитку ринку під впливом цифровізації.

© Т. В. Уманець, К. Г. Васильченко, 2025.

**Метою статті** є розроблення теоретико-методологічних основ формування маркетингового потенціалу регіону з огляду на вектор цифровізації.

У роботі були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: порівняння, узагальнення, синтезу, системного аналізу, логіко-діалектичного аналізу та інші. Інформаційною базою дослідження є монографії, спеціальна література, інформаційно-аналітичні матеріали, вітчизняні та зарубіжні періодичні наукові видання.

**Основні результати дослідження.** Перше визначення поняття «маркетинг» за версією американської асоціації маркетологів було надано у 1935 р.: «Маркетинг – це здійснення підприємницької діяльності, яка спрямовує потік товарів і послуг від виробників до споживачів» [13]. Це поняття пройшло з тієї пори низку етапів трансформації щодо його сутнісного наповнення. Сьогодні маркетинг доцільно розглядати як поєднання трьох аспектів:

- філософія господарювання: управління суб'єктом господарської діяльності ґрунтується на виявленні та врахуванні потреб ринку, визначених шляхом досліджень;
- економічний підхід до ведення діяльності: прийняття управлінських рішень спирається на попередній аналіз стану та перспектив розвитку ринку, а також на узгоджену роботу всіх підрозділів суб'єкта господарської діяльності (від розроблення технології виробництва до післяпродажного сервісу) для забезпечення ефективного збуту;
- система ринкових інструментів: набір методів, прийомів і способів, що дають суб'єкту господарської діяльності змогу досліджувати ринок, впливати на нього та організовувати продаж своєї продукції.

Проведений контент-аналіз першоджерел дав змогу виділити п'ять підходів до визначення сутності категорії «маркетинг», а саме: економічний, інституціональний, організаційний, ринковий та управлінський (табл. 1).

Похідним від поняття «маркетинг» є поняття «маркетинговий потенціал». Аналіз публікацій стосовно теорії маркетингового потенціалу виявив недостатню теоретичну базу на рівні регіону та відсутність єдиного визначення поняття. Найбільш ретельно маркетинговий потенціал досліджувався на рівні суб'єкта господарювання. Також не виявлено чіткого тлумачення структури та сутності маркетингового потенціалу як на мікро-, так і на мезорівнях. У сучасній економічній науці немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «потенціал». У найзагальнішому значенні під потенціалом розуміють наявні ресурси, запаси та джерела, які можуть бути мобілізовані й використані для досягнення певної мети, реалізації плану чи розв'язання конкретного завдання. Сьогодні синонімом поняття «потенціал» часто слугує поняття «ресурси». Відмінність між потенціалом і ресурсами полягає у ступені їхньої активності, зв'язку із суб'єктом економічної діяльності та здатності до реалізації через управлінський вплив. Ресурси – це відносно пасивні елементи, які можуть існувати самі по собі (земля, сировина, обладнання, персонал, гроші тощо). Вони стають джерелом економічної вигоди тільки в разі цілеспрямованого використання.

На думку авторів, маркетинговий потенціал регіону – це не просто сума ресурсів, а сукупність можливостей суб'єктів господарської діяльності ефективно використовувати свої ресурси й компетенції щодо маркетингової діяльності для досягнення цілей на регіональних ринках, урахуваючи виклики цифрового поступу й загроз воєнного часу на засадах рефлексивно-діяльнісного підходу. Він невіддільний від конкретних суб'єктів господарської діяльності регіону, тому що залежить від їхньої організаційної структури, рівня знань і навичок співробітників, стратегії та внутрішніх бізнес-процесів підприємств.

Таблиця 1

Контент-аналіз категорії «маркетинг»		
Підхід	Визначення категорії «маркетинг»	Школа або представники
Економічний	Це процес планування та реалізації концепції, ціноутворення, просування та розповсюдження ідей, товарів та послуг для створення обмінів, які задовольняють індивідуальні та організаційні цілі [13]	Американська асоціація маркетологів, 1985 р.
Інституціональний	Це діяльність, що охоплює сукупність інституцій та процесів для створення, комунікації, надання та обміну пропозиціями, які мають цінність для споживачів, клієнтів, партнерів та суспільства в цілому [13]	Американська асоціація маркетологів, 2015 р.
Організаційний	Процес, за допомогою якого компанії залучають клієнтів, будують міцні відносини з ними та створюють споживчу цінність, щоб у відповідь отримати цінність від клієнтів [14]	Котлер, 2018 р.
Ринковий	Діяльність, спрямована на досягнення цілей організації шляхом передбачення потреб клієнтів і спрямування потоку товарів і послуг, що задовольняють потреби, від виробника до споживача [15]	William D. Perreault & E. Jerome McCarthy
Управлінський	Управлінський процес, який визначає, прогнозує та прибутково задовольняє потреби клієнтів [15]	Чартерний інститут маркетингу
	Процес, за допомогою якого фірма вигідно перетворює потреби клієнтів на прибуток [15]	Mark Burgess
	Термін, який використовується для загального опису тих бізнес-функцій підприємства, які безпосередньо пов'язані зі стимулюванням попиту та задоволенням попиту [15]	Edward W. Cundiff

*Джерело: складено на основі даних [13-15].*

Таблиця 2

Контент-аналіз категорії «маркетинговий потенціал»	
Підхід	Визначення категорії «маркетинговий потенціал»
Ресурсний	Сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації маркетингової діяльності; сутність потенціалу маркетингу – це максимальна можливість підприємства у використанні всіх передових напрацювань в області маркетингу [9, с. 92]
Результативний	Здатність підприємства максимально ефективно та системно спрямовувати всі свої функції (визначення потреб і попиту, організацію виробництва, реалізацію продукції та післяпродажне обслуговування) на задоволення запитів споживачів і освоєння потенційних ринків збуту [9, с. 92]
Цільовий	Сукупна здатність маркетингової системи забезпечувати його постійну конкурентоспроможність, економічну й соціальну кон'юнктуру його товару на ринку завдяки проведенню ефективних маркетингових заходів у сфері дослідження попиту, товарної, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за якістю товару, поведінням конкурентів і споживачів на ринку [14]

*Джерело: складено на основі даних [9; 14].*

На основі аналізу літератури можна зробити висновок про наявність трьох основних підходів до визначення поняття «маркетинговий потенціал»: ресурсного, результативного та цільового (табл. 2).

Найпоширенішим у вітчизняній науковій літературі є ресурсний підхід. До головних переваг цього підходу слід віднести його доступність і практичну простоту застосування. Це забезпечується наявністю в теорії та практиці добре розробленого інструментарію для оцінювання обсягу та структури наявних ресурсів підприємства.

Однак використання ресурсного підходу має суттєві недоліки. По-перше, такий підхід звужує розуміння цього поняття, що ускладнює повне розкриття його сутності, адже кількісні та якісні характеристики ресурсів безпосередньо не свідчать про реальну здатність маркетингового підрозділу ефективно здійснювати маркетингову діяльність заради досягнення стратегічних цілей. По-друге, оцінювання маркетингового потенціалу, засноване виключно на ресурсному підході, характеризує переважно внутрішнє середовище підприємства й недостатньо враховує вплив зовнішніх чинників, таких як стан ринку, конкурентна ситуація, зміни в попиті чи макросередовищі. Це обмежує можливість комплексного аналізу та адекватного управління маркетинговим потенціалом у сучасних умовах.

Результативний підхід розглядає маркетинговий потенціал як здатність маркетингового відділу ефективно використовувати наявні ресурси та можливості для досягнення конкретних результатів під час здійснення маркетингової діяльності.

Цільовий підхід визначає маркетинговий потенціал як здатність відділу маркетингу забезпечувати довготривале функціонування суб'єкту господарської діяльності й досягнення стратегічних цілей за наявної кількості та якості ресурсів.

Ю. Г. Лисенко, Н. Г. Гузь, А. А. Садеков та їхні колеги трактують маркетинговий потенціал як функціональну залежність між засобами та можливостями суб'єктів господарської діяльності у здійсненні різних напрямів маркетингової діяльності. На думку цих авторів, маркетинговий потенціал є інтегральною характеристикою ресурсного забезпечення суб'єктів господарської діяльності та об'єднує в собі чотири потенціали: маркетингових матеріальних ресурсів, маркетингового персоналу, маркетингового інструментарію та маркетингових інформаційних ресурсів [7].

Слід звернути увагу на те, що О. С. Федонін, погоджуючись із авторами [7], у межах структури маркетингового потенціалу виокремлює також і логістичний потенціал [9, с. 92].

Як видно з визначень маркетингового потенціалу, актуальною є проблема визначення набору ресурсів, якими зумовлені реальні можливості суб'єкта господарювання, їхнє співвідношення та збалансування, можливості застосування маркетингових інструментів і засобів. Отже, аналізуючи структурну організацію маркетингового потенціалу суб'єкта господарської діяльності, потрібно ураховувати не тільки наявні ресурси, а й реальні можливості, що знаходять відображення в досягнутих практичних результатах на певний період, а також ефективність реалізації маркетингових програм.

До ресурсних складових маркетингового потенціалу, як вважає І. І. Поліщук, належать:

- кадрові (це кваліфікований персонал маркетингового відділу та його професійні знання, навички, досвід);
- інформаційні (переважно складаються з інформаційних систем і технологій, які дають змогу підприємству ефективно діяти на ринку);
- матеріальні (представлені сукупністю активів, необхідних для реалізації маркетингових операцій);

- інноваційні (характеризують здатність підприємства впроваджувати новітні технології);
- організаційні (представлені структурою і функціями маркетингового відділу);
- фінансові (це основне джерело фінансування маркетингової діяльності);
- просторові (це вибір місць розташування підприємств, складів, торгових точок і побудова логістичних маршрутів);
- часові (передбачають ефективне використання часу для швидкої реакції на ринкові зміни, скорочення життєвого циклу виведення нового продукту на ринок, оптимізації термінів виконання маркетингових кампаній).

Автори погоджуються з І. І. Поліщук, що ефективність маркетингового потенціалу досягається не лише завдяки наявності окремих ресурсних складових, але й за умови їхньої синергічної взаємодії. Наприклад, трудові ресурси, володіючи інформацією, маючи у своєму розпорядженні ті чи інші матеріальні ресурси, використовуючи інноваційні ресурси маркетингу та інші ресурси, здатні вивчати попит споживачів, впливати на його формування та задовольняти потреби й запити потенційних покупців і, отже, формувати власний економічний потенціал і конкурентні переваги.

Нехарактерною для інших методологій є пропозиція І. І. Поліщук розглядати часові і просторові ресурси як стратегічно важливі для підвищення ефективності маркетингових процесів і підсилення конкурентних переваг суб'єкта господарської діяльності. Це підкреслює загальне ставлення науковиці до логістики як до важливого маркетингового ресурсу.

Аналіз робіт вітчизняних науковців, присвячених темі дослідження, дає змогу визначити головні ресурсні складові, що впливають на маркетинговий потенціал (табл. 3).

Таблиця 3

Аналіз ресурсних складових маркетингового потенціалу

Автори	Складові маркетингового потенціалу суб'єкта господарської діяльності							
	Інформаційні ресурси	Інноваційні ресурси	Трудові ресурси	Фінансові ресурси	Логістичні ресурси	Просторові (геолокаційні і ресурси)	Матеріально-технічні ресурси	Організаційні ресурси
Л. В. Балабанова	+	+	+	+			+	
Т. О. Коваль, В. П. Яхкінд	+	+	+					
І. І. Поліщук	+	+	+	+	+	+	+	+
Ю. Г. Лисенко	+	+	+	+			+	+
Є. І. Сапронов	+	+	+	+				
О. С. Федонін	+			+	+		+	
Г. Я. Левків			+					+

*Джерело: складено на основі даних [1; 2; 3; 7; 8; 9; 16].*

Отже, до ресурсних складових маркетингового потенціалу регіону, на нашу думку, доцільно віднести (рис. 1):

- організаційно-управлінські ресурси: керування комплексом маркетингу на регіональному рівні та рівні суб'єктів господарської діяльності; своєчасне впровадження нових методів і технологій; гнучка адаптація до поточних соціально-економічних умов;
- трудові ресурси: персонал маркетингових відділів суб'єктів господарської діяльності; працівники департаментів міжнародного співробітництва та



Рис. 1. Синергійний зв'язок ресурсних складових маркетингового потенціалу регіону  
Джерело: авторська розробка.

маркетингу міських рад; працівники департаментів цифрового розвитку, інформаційної політики та туризму державних адміністрацій;

- технологічні ресурси: комплекс інформаційних систем і сучасних інноваційних технологій, що функціонують як на рівні окремих суб'єктів господарської діяльності, так і на рівні органів регіонального управління маркетингом, та забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень, оптимізацію комунікаційних процесів і формування конкурентних переваг регіону;
- системну інфраструктуру регіону: дороги, цифрові комунікації та електропостачання, що разом забезпечує безперебійне функціонування маркетингової діяльності;
- матеріальні ресурси: сукупність активів і засобів, що забезпечують реалізацію маркетингових операцій, функціонування логістичної інфраструктури та впровадження інформаційних системами управління маркетинговими даними;
- фінансові ресурси: функціонування комплексу маркетингу; підтримка матеріальної та інфраструктурної бази; впровадження інновацій та сучасних інформаційних систем; формування конкурентоспроможності регіону та його суб'єктів господарювання.

У роботах зарубіжних авторів використовується термін «marketing capabilities», що в сучасній науковій літературі є близьким і часто взаємозамінним синонімом маркетингового потенціалу.

У табл. 4 узагальнено ті складові маркетингового потенціалу, які вважаються головними за функціональною спрямованістю його формування і використання.

Незважаючи на різну термінологію («маркетинговий потенціал» і «marketing capability»), обидва підходи визнають ключову роль певних фундаментальних ресурсів і функцій для успішної діяльності. Ці складові можна об'єднати так:

1) вітчизняні та зарубіжні науковці підкреслюють значення інформаційних ресурсів аналізу ринку, прийняття рішень і виявлення потенційних можливостей;

Таблиця 4

Контент-аналіз складових маркетингового потенціалу за функціонально спрямованістю його формування і використання

Автори	Складові маркетингового потенціалу суб'єкта господарської діяльності											
	Збирання, аналізування та інтерпретація даних	Здатність до взаємодії із клієнтами	Реалізація маркетингових програм (передбачає контроль за виконанням)	Міжфункціональна координація	Орієнтація на клієнта	Орієнтація на конкурентів	Маркетингове планування	Цифрові маркетингові можливості (вебаналітика, таргетована реклама, SEO, соціальні мережі, автоматизація рутинних маркетингових завдань)	Управління каналами збуту (додатково)	Здатність до розроблення нових продуктів	Класичні маркетингові можливості (4P)	Персоналізація комунікацій
C. Moorman, G. S. Day	+	+		+		+						
N. A. Morgan, D. W. Vorhies, C. H. Mason	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	
C. Moorman, G. S. Day	+	+		+		+						
N. A. Morgan, D. W. Vorhies, C. H. Mason	+	+	+	+	+	+	+		+	+	+	
C. Homburg, D. M. Wielgos	+							+	+		+	+
R. Srinivasan, G. L. Lilien, A. Mukherjee							+		+	+		
J. Järvinen, H. Karjaluoto										+		
Z. Wang, H. G. Kim										+		
Y. Park, S. Mithas										+		

*Джерело: складено на основі даних [17-23].*

2) будь-яка маркетингова діяльність (дослідження, реклама, просування) передбачає наявність фінансування;

3) необхідність матеріальної ресурсної бази для виконання маркетингових функцій.

Зарубіжні автори взагалі не розглядають трудові ресурси як окрему складову, вважаючи, що пропозиція на ринку праці завжди забезпечить маркетинговий відділ підготовленими кадрами. Ключові відмінності полягають у фокусі на різних аспектах маркетингової діяльності. Прихильники поняття «маркетинговий потенціал» більше фокусуються на ресурсах і структурі, тобто схильються до ресурсного підходу, який спрямований на визначення та оцінювання наявних складових системи. Більше уваги приділяється внутрішній структурі суб'єкта господарської діяльності: стан маркетингової діяльності, розробленість маркетингу, розвиток структури управління. Такий підхід орієнтовано на роботу в умовах обмеженості ресурсів. Зарубіжні науковці пропонують робити акцент на процесах і функціях маркетингової діяльності. Такий підхід є процесно-орієнтованим, він зосереджений на діях, які суб'єкт господарської діяльності виконує на ринку. Головна увага приділяється конкретним маркетинговим процесам для досягнення результатів: дослідженню ринку, плануванню, просуванню, управлінню збутом.

Ці два підходи не суперечать одне одному, а доповнюють одне одного, формуючи повну картину ринкової спроможності суб'єктів господарської діяльності.

Узагальнюючи досвід вітчизняних і зарубіжних вчених, автори пропонують розглядати маркетинговий потенціал регіону за функціональною спрямованістю його формування і використання. Складові маркетингового потенціалу (табл. 4) можна, на нашу думку, згрупувати так, як зображено на рис. 2.

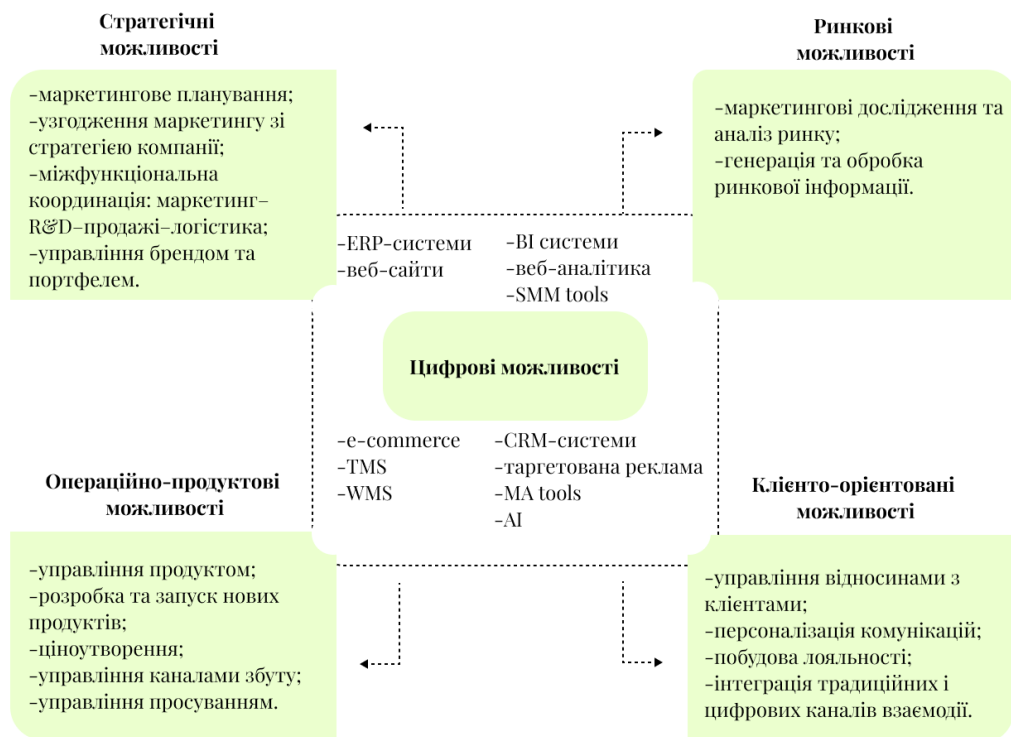


Рис. 2. Сфери використання складових маркетингового потенціалу за функціональною спрямованістю  
Джерело: авторська розробка.

Автори вважають, що головною функцією маркетингового потенціалу регіону є стимулювання використання можливостей регіону для просування і продажу місцевих товарів, послуг та інвестиційних переваг на внутрішніх і зовнішніх ринках.

На рис. 3 зображено структуру маркетингового потенціалу регіону у вигляді набору ресурсів, які можуть бути використані в ланцюжку взаємодії суб'єктів господарської діяльності регіону.

Ці суб'єкти взаємодіють у спільному для всіх маркетинговому макросередовищі, мають власне маркетингове мікросередовище та спроможні використовувати набір ресурсів повністю або частково. Визначальним фактором конкурентної переваги в такій системі є не просто наявність ресурсів, а здатність підприємства ефективно їх використовувати. Ті суб'єкти господарської діяльності, що демонструють високий рівень управління ресурсами, створюють більшу додану вартість і мають економічну цінність для споживачів.

Маркетингове макросередовище, в якому діють регіональні суб'єкти господарської діяльності, характеризується станом транспортної інфраструктури;



Рис. 3. Схема організації механізму взаємодії складових маркетингового потенціалу на мезорівні  
Джерело: авторська розробка.

станом інформаційної інфраструктури (забезпеченість інтернетом); політичними, економічними, соціальними й технологічними аспектами зовнішнього середовища.

На відміну від маркетингової макросередовища, що має об'єктивний характер і є спільним для всіх суб'єктів господарської діяльності регіону, маркетингове мікросередовище залежить від рішень і можливостей суб'єктів господарської діяльності та може істотно відрізнитися навіть у межах однієї галузі. Маркетингове мікросередовище суб'єктів господарської діяльності характеризується наявністю матеріальних і фінансових ресурсів; наявністю інформаційних систем; наявністю і компетентністю трудових ресурсів, що пов'язані маркетинговою діяльністю; ефективністю організаційно-управлінських ресурсів.

Специфіка маркетингових мікросередовищ зумовлює необхідність застосування відповідних інформаційних систем, які забезпечують збирання, оброблення та аналізування даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасні інформаційні системи маркетингового мікросередовища: CRM-системи для управління клієнтською базою, персоналізації пропозицій, відстеження виконання умов договорів тощо; ERP-системи управління бізнес-процесами на підприємстві, функціями яких є автоматизація документообігу, скорочення помилок, моніторинг процесів на підприємстві та осіб, відповідальних за ці процеси; системи управління складами (WMS) для автоматизації процесів приймання, зберігання, відвантаження товарів, оптимізації складського простору, виявлення слабких місць у складській роботі; системи управління перевезеннями (TMS), які дають змогу зменшувати транспортні витрати через оптимізацію маршрутів, завантаження машин, розраховувати рентабельність рейсів; GPS комплекси для відстеження транспорту, вантажів, обладнання і персоналу.

Якщо інформаційні системи створюють основу для збирання та оброблення маркетингових даних, то безпосередня результативність використання їх

визначається організаційно-управлінськими ресурсами, завданнями яких є розроблення та обслуговування корпоративних сайтів компаній; адміністрування власних інтернет-магазинів; представленість на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua та інші); просування через контекстну рекламу, SEO, SMM, інші канали цифрового маркетингу; дослідження ринку інформаційно-аналітичними системами (Google Analytics, Microsoft Clarity, Facebook Ad Manager тощо).

Визначені ресурси регіону формують основу для функціонування маркетингового потенціалу регіону, проте для досягнення стратегічних цілей регіону необхідно чітко окреслити конкретні завдання, які необхідно реалізувати на практиці. Головними завданнями маркетингового потенціалу регіону є створення доданої вартості через видимість, репутацію та привабливість як для внутрішніх, так і зовнішніх цільових аудиторій; знаходження нових ринків збуту суб'єктами господарської діяльності регіону; створення позитивного іміджу продукції; залучення інвестиційних ресурсів шляхом інформування потенційних інвесторів про конкурентні переваги та економічний потенціал регіону; планування ефективних рекламних компаній, зважаючи на всі канали; скорочення витрат на логістику; позиціонування регіону як місця комфортного проживання та працевлаштування.

**Висновки.** Важливим завданням є максимальне використання цифрових каналів комунікації для підвищення ефективності бізнес-процесів суб'єктів господарської діяльності та оптимізації взаємодії на рівні міських рад та обласних адміністрацій. Доцільним є впровадження суб'єктами господарювання сучасних маркетингових інформаційних систем і технологій для аналізування попиту, оцінювання результативності рекламних кампаній, формування нових логістичних ланцюгів і розширення ринків збуту.

#### Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Холод В. В., Балабанова І. В. *Маркетинг підприємства*: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 612 с.
2. Коваль Т. О., Яхкін В. П. Методичні засади оцінки стратегічних конкурентних позицій при формуванні маркетингового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2016. № 9. С. 112-118.
3. Лисюк В. М., Лозова Т. П. Проблеми та принципи управління логістикою ринку. *Економічні інновації*: зб. наук. пр. 2018. Вип. 67. С. 111-118.
4. Левків Г. Я., Минів Р. М., Батюк Б. Б. *Маркетинговий менеджмент*: підручник. Львів: Сполум, 2010. 228 с.
5. Буркинський Б. В., Нікішина О. В. *Селективне регулювання розвитку товарних ринків: теорія та практика*. Одеса: ДУ ІРЕЕД НАНУ, 2023. 267 с.
6. Бондаренко В. М., Ковінько О. М., Соколюк К. Ю. *Маркетинг інвестицій регіонального розвитку*: монографія. Вінниця, 2018. 280 с. URL: [http://10.0.2.150/docs/2019/34\\_2019/Marketynhinvestytsiirehion.gozv.pdf](http://10.0.2.150/docs/2019/34_2019/Marketynhinvestytsiirehion.gozv.pdf)
7. Лысенко Ю. Г., Гузь Н. Г., Садеков А. А. и др. *Управление маркетинговым потенциалом предприятия*: монографія / ред. Ю. Г. Лысенко, Н. Г. Гузь. Донецк: Юго-Восток, 2005. 350 с.
8. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексюк О. І. *Потенціал підприємства: формування та оцінка*: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014.
9. Поліщук І. І. *Управління маркетинговим потенціалом підприємства за умов міжнародної інтеграції*: дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон, 2019. 499 с.
10. Kotler P., Haider D., Rein I. *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: The Free Press, 1993. 368 p.
11. Ashworth G. J., Voogd H. *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press, 1990. 178 p.
12. Van der Meer J. *The Role of City Marketing in Urban Management*. Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University, 1992. 14 с.
13. Darroch J., Miles M. P., Jardine A., Cooke E. F. The 2004 AMA Definition of Marketing and Its Relationship to a Market Orientation: An Extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing Theory and Practice*. 2004. Vol. 12(4). Pp. 29-38. URL: <http://www.jstor.org/stable/40470175>, DOI: <http://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658529>
14. Kotler P. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2018. 816 p.
15. Explain What is Marketing? *ABC of marketing*: Website. 2018. URL: <https://abcofmarketing.com/explain-what-is-marketing>

16. Іваненко В. О., Ковальчук О. Р. Оцінка маркетингового потенціалу підприємства: компаративний аналіз наукових підходів. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 1(87). С. 72-82. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-72-82](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-72-82)
17. Moorman C., Day G. Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80(6). Pp. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
18. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*. 2009. Vol. 30(8). Pp. 813-834. DOI: <http://doi.org/10.1002/smj.764>
19. Homburg, C., D. M. Wielgos D. M. The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2022. Vol. 50. Pp. 666-688. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
20. Srinivasan R., Lilien G. L., Mukherjee A. An empirical investigation of the impact of marketing capabilities on performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2002. Vol. 30(3). Pp. 222-234. DOI: <http://doi.org/10.4018/978-1-5225-9282-2.ch001>
21. Järvinen J., Karjaluoto H., Luoma S. The impact of customer relationship characteristics on sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2012. Vol. 27(4). Pp. 303-313. DOI: <http://doi.org/10.1108/08858621211221675>
22. Kim H., Wang Z. The influence of AI-driven personalization on customer engagement. *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 145. Pp. 334-345. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.045>
23. Park Y., Mithas S. Digital marketing and firm performance: The role of strategic alignment. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2021. Vol. 49(5). Pp. 879-901. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5>

### References

1. Balabanova, L. V., Kholod, V. V., & Balabanova, I. V. (2012). *Marketing pidpryyemstva [Enterprise marketing]: Manual*. Kyiv: Educational Literature Center. [in Ukrainian].
2. Koval, T. O., & Yahhkind, V. P. (2016). Metodichni zasady otsinky stratehichnykh konkurentnykh pozytsiy pry formuvanni marketynhovoho potentsialu pidpryyemstva [The methodical foundations of estimating the strategic competitive positions in developing the marketing potential of enterprise]. *Biznes Inform – Business Inform*, 9, 112-118. [in Ukrainian].
3. Lysyuk, V. M., & Lozova, T. P. (2018). Problemy ta pryntsypy upravlinnya lohystykoyu rynku [Problems and principles of market logistics management]. In *Ekonomichni innovatsiyi [Economic innovations]: Vol 67* (pp. 152-162). [in Ukrainian].
4. Levkiv, H. Ya., Myniv, R. M., & Batyuk, B. B. (2010). *Marketynhovyy menedzhment [Marketing management]: Textbook*. Lviv: Spolom. [in Ukrainian].
5. Burkynskyy, B. V., & Nikishyna, O. V. (2023). *Selektyvne rehulyuvannya rozvytku tovarnykh rynkiv: Teoriya ta praktyka [Selective regulation of commodity market development: Theory and practice]*. Odesa: Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine. [in Ukrainian].
6. Bondarenko, V. M., Kovinko, O. M., & Sokolyuk, K. Yu. (2018). *Marketynh investytsiy rehional'noho rozvytku [Marketing of regional development investments]*. Vinnytsia. Retrieved from [http://10.0.2.150/docs/2019/34\\_2019/Marketynhinvestytsiirehion.rozvp.pdf](http://10.0.2.150/docs/2019/34_2019/Marketynhinvestytsiirehion.rozvp.pdf) [in Ukrainian].
7. Lysenko, Yu. H., Huz, N. H. (Eds), & Sadekov, A. A., et al. (2005). *Upravlinnya marketynhovym potentsialom pidpryyemstva [Management of the marketing potential of an enterprise]*. Donetsk: South-East. [in Ukrainian].
8. Fedonin, O. S., Rypina, I. M., & Oleksyuk, O. I. (2014). *Potentsial pidpryyemstva: formuvannya ta otsinka [Enterprise potential: Formation and assessment]: Manual*. Kyiv: KNEU. [in Ukrainian].
9. Polishchuk, I. I. (2019). *Upravlinnya marketynhovym potentsialom pidpryyemstva za umov mizhnarodnoyi intehratsiyi [Management of the marketing potential of an enterprise under conditions of international integration]* (Dr.Sci. in Econ. Dissertation, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine). [in Ukrainian].
10. Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states, and nations*. New York: The Free Press.
11. Ashworth, G. J., & Voogd, H. (1990). *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
12. Van der Meer, J. (1992). *The role of city marketing in urban management*. Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University.
13. Darroch, J., Miles, M. P., Jardine, A., & Cooke, E. F. (2004). The 2004 AMA definition of marketing and its relationship to a market orientation: An extension of Cooke, Rayburn, & Abercrombie (1992). *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(4), 29-38. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40470175>, DOI: <http://doi.org/10.1080/10696679.2004.11658529>
14. Kotler, P. (2018). *Marketing management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
15. Explain What is Marketing? (2018). *ABC of marketing*: Website. Retrieved from <https://abcofmarketing.com/explain-what-is-marketing>
16. Ivanenko, V. O., & Kovalchuk, O. R. (2019). *Otsinka marketynhovoho potentsialu pidpryyemstva: komparatyvnyy analiz naukovykh pidkhodiv [Assessment of the marketing potential of an enterprise: Comparative analysis of*

- scientific approaches*]. *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya – Bulletin of ZhDTU: Economics, Management and Administration*, 1(87), 72-82. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-72-82](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-72-82) [in Ukrainian].
17. Moorman, C., & Day, G. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 1-20. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
  18. Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 813-834. DOI: <http://doi.org/10.1002/smj.764>
  19. Homburg, C., & Wielgos, D. M. (2022). The value relevance of digital marketing capabilities to firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 666-688. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11747-022-00858-7>
  20. Srinivasan, R., Lilien, G. L., & Mukherjee, A. (2002). An empirical investigation of the impact of marketing capabilities on performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 222-234. DOI: <http://doi.org/10.4018/978-1-5225-9282-2.ch001>
  21. Järvinen, J., Karjaluoto, H., & Luoma, S. (2012). The impact of customer relationship characteristics on sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(4), 303-313. DOI: <http://doi.org/10.1108/08858621211221675>
  22. Kim, H., & Wang, Z. (2022). The influence of AI-driven personalization on customer engagement. *Journal of Business Research*, 145, 334-345. DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.045>
  23. Park, Y., & Mithas, S. (2021). Digital marketing and firm performance: The role of strategic alignment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(5), 879-901. DOI: <http://doi.org/10.1007/s11747-021-00771-5>

**Umanets T. V., Vasylichenko K. H. Theoretical and methodological foundations for forming the marketing potential of a region under the influence of digitalization**

*This article demonstrates the relevance of a comprehensive assessment of a region's marketing potential in the context of digitalization, which makes it possible to identify hidden competitive advantages, new opportunities for developing sales channels, and the reasons for the slowdown in the growth of gross regional product. The purpose of the article is to develop the theoretical and methodological foundations for shaping a region's marketing potential, taking into account the vector of digitalization. The study employed general scientific and specialized research methods: comparison, generalization, synthesis, systems analysis, logical-dialectical analysis, and others. The information base of the study consists of monographs, specialized literature, informational and analytical materials, as well as domestic and foreign scientific periodicals. The theoretical and methodological foundations for forming a region's marketing potential, taking into account the vector of digitalization, have been developed. Monographs, specialized literature, analytical materials, and domestic and foreign scientific publications, which constitute the information base of the study, have been analyzed. Based on a content analysis of the literature, three approaches to defining marketing potential (resource-based, outcome-based, and target-based) have been identified, and their advantages and disadvantages have been systematized. An original structure of a region's marketing potential is proposed based on the functional orientation of its formation and utilization using digital resources. An algorithm for organizing the mechanism of interaction among the components of the potential of the region's economic entities under the influence of digital technologies is defined. It is demonstrated that the rational use of digital communication channels, the implementation of modern marketing information systems and technologies contributes to increasing the efficiency of business processes, optimizing interaction at the level of local self-government bodies and state authorities, as well as expanding sales markets through the formation of new logistics chains.*

*Keywords: potential, marketing, marketing potential, marketing resources, digital marketing channels, digital technologies.*

*Уманець Тетяна Василівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу розвитку підприємництва ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (e-mail: [uman\\_tat@ukr.net](mailto:uman_tat@ukr.net), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8852-4540>).*

*Umanets Tetyana Vasylyvna – Dr.Sci. (Econ.), Professor, Head of the Department of business development of the Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine.*

*Васильченко Кирило Геннадійович – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник відділу розвитку підприємництва ДУ «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень НАН України» (e-mail: [abm.kgvas@gmail.com](mailto:abm.kgvas@gmail.com), ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5377-7855>).*

*Vasylichenko Kyrylo Hennadiyovych – Ph.D. (Econ.), Senior Researcher of the Department of business development of the Institute of Market and Economic&Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine.*

Надійшло 07.11.2025 р.