

**МАРКЕТИНГ
MARKETING**

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss2(11).347750pp109-119
УДК 658.8

Павловська І.Г., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0003-0765-9150
e-mail: pavlovska@umsf.dp.ua

Нужна С.А., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри інформаційних систем і технологій
Дніпровський державний аграрно-економічний університет, м. Дніпро
ORCID ID: 0000-0002-6850-4016
e-mail: nuzhna.s.a@dsau.dp.ua

Нужна Я.О., здобувач другого (магістерського) рівня
Університет митної справи та фінансів, м. Дніпро
ORCID ID: 0009-0000-7485-4197
e-mail: nuzhnaya.yana@gmail.com

Pavlovska Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Department of Marketing
University of Customs and Finance, Dnipro

Nuzhna Svitlana, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
Information Systems and Technologies Department
State Agrarian and Economic University, Dnipro

Nuzhna Yana, Master's degree student
University of Customs and Finance, Dnipro

**ЕКОНОМІЧНА ДІАГНОСТИКА РИЗИКІВ ПРОДУКТОВОГО ПРОВАЛУ ПРИ
ВПРОВАДЖЕННІ ТОВАРНИХ ІННОВАЦІЙ В ІНТЕРНЕТ-МАГАЗИНІ****ECONOMIC DIAGNOSTICS OF RISKS OF PRODUCT FAILURE WHEN
IMPLEMENTING PRODUCT INNOVATIONS IN AN ONLINE STORE**

У роботі розглядається науково-прикладна проблема розробки превентивної економічної діагностики ризиків провалу товарних інновацій, адаптованої до умов електронної комерції (e-commerce). Актуальність дослідження зумовлена високим рівнем інвестиційних та репутаційних втрат внаслідок провалу нових продуктів, спричиненого не лише класичними ринковими чинниками, а й специфічними цифровими ризиками (конверсійні бар'єри, UX/UI, вірусний негатив). В рамках дослідження систематизовано теоретичні підходи, доведено, що в e-commerce товарна інновація є комплексною пропозицією, а провал визначається технологічними та репутаційними критеріями. Обґрунтовано систему ключових показників ефективності (KPIs) для ранньої діагностики, включно з коефіцієнтом додавання до кошика (ATR), коефіцієнтом покинутого кошика (ACR) та індексом чистої підтримки (NPS), які виступають як ранні попереджувальні сигнали. На основі цих показників розроблено рекомендації щодо застосування системи раннього попередження (EWS) з трирівневим алгоритмом реагування, що забезпечує перехід від постфактумного аналізу до оперативного коригування товарної стратегії. Надано практичні пропозиції щодо антикризових заходів для мінімізації економічних та репутаційних втрат. Практичне значення роботи полягає у можливості безпосередньої інтеграції запропонованої системи діагностики та EWS в аналітичні платформи інтернет-магазинів.

Ключові слова: економічна діагностика, товарна інновація, продуктовий провал, електронна комерція (e-commerce), ризик менеджмент, система KPI.

The present study addresses the scientific and applied problem of developing a preventive economic diagnostic system for managing product failure risks associated with the implementation of commercial innovations within the e-commerce environment. The research is motivated by the persistently high rates of product failure in digital commerce, which result in significant financial investment losses and irreparable reputational damage. The specificity of e-commerce platforms mandates a unique diagnostic approach, as risk factors encompass not only classical market failures but also critical digital risks such as poor UX/UI, high conversion barriers, and viral negative sentiment.

The research systematizes the theoretical foundations, establishing that in the e-commerce context, a product innovation must be viewed as a complex digital offering, and product failure is consequently defined by a broader set of criteria, including technological and reputational metrics, rather than purely financial ones. The study identifies and classifies the specific risk factors unique to the digital environment, emphasizing dynamic threats like UX/UI deficiencies, conversion funnel bottlenecks, and negative customer sentiment. To enable early, proactive risk management, the study justifies a system of key performance indicators (KPIs) designed to act as Early Warning Signals. These digital behavioral indicators include the Add-to-Cart Rate (ATR), Abandoned Cart Rate (ACR), and Net Promoter Score (NPS), which are critical for signaling threats before they escalate into full financial failure.

Furthermore, methodological guidelines are developed for implementing an Early Warning System (EWS). This system is structured around a three-tiered risk algorithm (Yellow/Warning, Orange/Critical, Red/Imminent Failure), which links KPI deviations to predefined management responses. This EWS framework facilitates a shift from post-mortem failure analysis to iterative and operative correction of the commercial strategy, thereby minimizing the critical time lag between threat occurrence and managerial intervention.

Finally, the study provides practical recommendations for anti-crisis measures to be implemented upon EWS activation at the Red level. These include a “stop and analyze” strategy to address fundamental product flaws and a “model adjustment” strategy to address market positioning inconsistencies, as well as targeted communication efforts to mitigate reputational damage. The practical significance of this work lies in the readiness of the proposed diagnostic system and EWS for direct integration into e-commerce analytics platforms, providing management with an essential tool for economically sound risk governance of product introductions.

Key words: economic diagnostics, product innovation, product failure, E-commerce, risk management, KPI system.

JEL Classification: F17, M13, M21, M31, M39

Постановка проблеми. Електронна комерція (e-commerce) набула статусу ключового драйвера світової економіки, формуючи нові стандарти взаємодії між підприємством та споживачем. В умовах гіперконкуренції, високої прозорості ринку та динамічної зміни споживчих вподобань, постійне та ефективне впровадження товарних інновацій є не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою економічної стійкості інтернет-магазинів.

Однак, високий рівень інноваційної активності несе із собою і значні ризики. Згідно зі світовою статистикою, частка продуктового провалу (невдалого виведення нових товарів на ринок) у сфері цифрової торгівлі залишається неприпустимо високою. Економічні наслідки такого провалу є багатоплановими: від прямих інвестиційних втрат (кошти на закупівлю, контент, рекламу) до незворотного погіршення репутації бренду та втрати частки ринку.

Специфіка e-commerce платформ полягає у тому, що ризикові чинники мають як матеріальний (якість продукту, логістика, пакування), так і цифровий вимір. До останніх належать ризики, пов'язані з низькою якістю контенту товарної картки, невірним позиціонуванням, негативним настроєм відгуків, а також проблеми UX/UI, що перешкоджають конверсії. Це вимагає розробки унікальних інструментів для їхньої діагностики.

Незважаючи на широке використання маркетингової аналітики, існуючі методики часто є реактивними, тобто виявляють провал після його настання, а не попереджають його. Таким

чином, гостро постає науково-прикладна проблема розробки економічної діагностики, здатної на ранніх етапах впровадження інновації інтегрально оцінити ймовірність провалу на основі ключових e-commerce метрик (конверсія, САС, показник повернень) та сформулювати ефективні механізми антикризового коригування товарної стратегії. Вирішення цієї проблеми складає теоретичну та практичну цінність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема формування товарної стратегії та управління інноваціями є предметом активного дослідження впродовж останніх десятиліть. Фундаментальні основи маркетингової стратегії та управління життєвим циклом продукту закладені в роботах класиків менеджменту та маркетингу [1].

Питанням інноваційного розвитку та управління проєктами виведення нових товарів присвячені праці вчених, які досліджують процеси створення цінності та ризики на етапах розробки [2]. Вони наголошують на важливості системного підходу до управління інноваційними проєктами, що є безпосереднім джерелом ризику продуктового провалу. Окремий блок досліджень стосується ризик-менеджменту та економічної діагностики. У працях таких науковців, як Воловельська І.В. та інші, які досліджують економічну безпеку [3] та Воскобоева О. В. та колектив науковців, які займаються діагностикою [4], детально розглядаються методи ідентифікації, оцінки та мінімізації фінансових, операційних та стратегічних ризиків на рівні підприємства. Водночас, динамічний розвиток електронної комерції виокремив її як окремий об'єкт дослідження. Вчені Заяць О.І., Капко Я.С., які досліджують e-commerce [5] та Головчук Ю.О., Мельник Ю.В. і Козуб М.В., які займаються цифровим маркетингом, аналізують особливості цифрового маркетингу, конверсійні моделі та управління товарним асортиментом в умовах онлайн-продажів [6].

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, залишається невирішеною частина проблеми, пов'язана з розробкою інтегрованої та превентивної економічної діагностики ризиків продуктового провалу, яка була б адаптована до унікального набору цифрових метрик (KPIs), характерних саме для ранніх стадій впровадження товарних інновацій в інтернет-магазинах. Наявні методики часто не враховують необхідності миттєвого коригування стратегії на основі аналізу показників CR, САС та Return Rate у режимі реального часу, що формує наукову прогалину, яку має заповнити дане дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розробка методичних засад економічної діагностики ризиків продуктового провалу та обґрунтування механізмів коригування товарної стратегії при впровадженні інновацій в інтернет-магазині.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах цифрової трансформації торгівлі інтернет-магазини стали ключовими платформами для впровадження товарних інновацій. Проте, попри високий потенціал нових продуктів, значна частина з них зазнає комерційного провалу. Причини цього явища часто криються у недостатньому аналізі ринкових ризиків, неузгодженості між очікуваннями споживачів та характеристиками інноваційного товару, а також у неефективних маркетингових стратегіях. Економічна діагностика ризиків продуктового провалу дозволяє своєчасно виявити загрози, оцінити їхній вплив на фінансові результати підприємства та сформулювати превентивні заходи для мінімізації втрат. Саме тому, аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства набуває особливого значення, про що свідчать дослідження І. Г. Курчкіної [7].

Однак, ефективність такої діагностики безпосередньо залежить від чіткого розуміння того, що саме ми діагностуємо. Відтак, першочерговим завданням є систематизація теоретичних підходів до визначення сутності товарної інновації та продуктового провалу в умовах електронної комерції, оскільки традиційні поняття трансформуються під впливом цифрових каналів, вимагаючи оновленого концептуального апарату.

Класичний економічний підхід, започаткований Й. Шумпетером, визначає інновацію як впровадження нового товару або значне покращення існуючого. Саме інноваційний потенціал підприємств, за Шумпетером, є внутрішнім потенціалом розвитку суспільства. Він вважав, що ні поліпшення ситуації на стороні попиту, ні позитивні зрушення на стороні пропозиції, ні заходи державного регулювання в галузі циклічної, фінансової або податкової політики не

здатні викликати справжнє економічне піднесення. Тільки нововведення підприємців можуть давати справжні прибутки, стаючи джерелами нового господарського піднесення, що породжує нову хвилю інновацій. І навпаки, відсутність інноваційного розвитку призводить до застою й занепаду в соціально-економічному та політичному житті [8]. Однак, в умовах цифрової трансформації та е-commerce це класичне визначення інновації набуває розширеного, комплексного характеру, виходячи за межі лише фізичних характеристик товару.

В рамках теоретичного обґрунтування товарні інновації в електронній комерції доцільно класифікувати за ступенем їхньої новизни, виділяючи три ключові категорії. *Радикальна інновація* передбачає створення абсолютно нової товарної категорії або послуги, неіснуючої раніше на ринку (наприклад, інтеграція технології блокчейн для ідентифікації оригінальності товарів або перший продаж через формат метавсесвіту). Це інновації з найвищим ступенем ризику, але й найбільшим потенціалом прибутку. На противагу цьому, *поступова інновація* фокусується на суттєвому покращенні або модифікації вже наявних продуктів, що охоплює зміну матеріалів, функціональності чи дизайну. В онлайн-магазині це може бути оновлення пакування, що стало екологічнішим, або додавання нової, затребуваної функції до існуючого цифрового пристрою. Найбільш специфічною для цифрового середовища є категорія *Digital-Enhanced інновація*. Цей тип стосується не стільки самого фізичного товару, скільки цифрової пропозиції (Digital Product Offering), що підвищує споживчу цінність. Прикладами є впровадження інструментів віртуальної примірки, інноваційної персоналізації продукту через онлайн-конфігуратор, або запуск нових моделей реалізації, таких як Vox-as-a-Service для пробного продажу нового продукту. Таким чином, успіх інновації в е-commerce вимірюється не лише новизною товару, а й інноваційністю його цифрової взаємодії з кінцевим споживачем [9].

Усвідомлення комплексної сутності товарної інновації в е-commerce є необхідною передумовою для розуміння її протилежності – продуктового провалу. Традиційне визначення провалу як недосягнення запланованих економічних показників вимагає суттєвої адаптації та розширення в умовах цифрової економіки, де швидкість і прозорість даних суттєво змінюють критерії оцінки успіху та невдачі. Продуктовий провал традиційно визначається як нездатність товару досягти запланованих економічних цілей (обсягів продажів, прибутку, частки ринку) протягом встановленого періоду. Втім, у середовищі електронної комерції це визначення доповнюється та розширюється, адже провал може бути спровокований не лише проблемами самого продукту, а й неефективністю цифрового каналу продажів.

У контексті е-commerce розрізняють три основні групи критеріїв продуктового провалу:

- *Класичні економічні критерії*: До цих критеріїв відносять недосягнення точки беззбитковості, від’ємний показник рентабельності інвестицій в інновацію або недостатній грошовий потік, генерований продуктом. Це є провалом на макрорівні (рівні підприємства).

- *Маркетингові критерії*, які зосереджуються на ринковій ефективності та сприйнятті. До цих критеріїв належить недосягнення запланованої частки ринку, високий рівень відтоку клієнтів, нездатність сформувавши необхідний попит або низький показник утримання клієнтів.

- *Критерії цифрового середовища*. Ці критерії є найбільш критичними для інтернет-магазинів, оскільки вони сигналізують про проблему задовго до фінансового провалу. Вони відображають негативну реакцію на цифровий інтерфейс або логістику.

Для кращого розуміння багатофакторної природи продуктового провалу в умовах цифрової трансформації, доцільно представити критерії діагностики у вигляді моделі, яка ілюструє перехід від загальних (класичних) причин до специфічних для е-commerce індикаторів. Враховуючи багатофакторний характер продуктового провалу в інтернет-магазині, для цілей економічної діагностики доцільно систематизувати критерії, виділяючи їхню ієрархію за ступенем оперативності виявлення. На противагу класичним економічним критеріям, які фіксують провал постфактум (негативний показник рентабельності), критерії цифрового середовища є проактивними ранніми індикаторами. На рис. 1 представлена модель трьох рівнів діагностики ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині, яка підкреслює критичну важливість моніторингу показників нижнього рівня. Саме критерії цифрового середовища дозволяють ідентифікувати загрозу на етапі, коли ще можливе швидке та економічно доцільне коригування товарної стратегії.



Рис. 1. Модель трьох рівнів діагностики ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині
Джерело: складено на підставі [9, 10, 11, 12, 13]

Економічна діагностика вимагає чіткого розмежування чинників, що викликають провал. У табл. 1 наведено систематизацію основних теоретичних причин провалу з їхньою специфічною інтерпретацією в контексті електронної комерції.

Таблиця 1. Основні теоретичні причини провалу

Категорія	Теоретична основа	Специфіка в умовах E-commerce
I. Ризики ринку	Неправильне визначення цільового ринку або відсутність реального попиту.	"Німий" попит. Дані веб-аналітики показують трафік, але не справжню потребу або помилка в таргетингу.
II. Ризики товару	Невідповідність якості товару очікуванням; технологічна недосконалість.	Контентний провал. Неякісні фото, неповний опис, відсутність 3D-огляду, що є єдиною заміною фізичного огляду товару.
III. Ризики маркетингу	Неефективна реклама, неправильне ціноутворення, помилки позиціонування.	Конверсійний бар'єр. Неузгодженість ціни, вартості/термінів доставки або умов повернення, що зупиняє покупця на етапі оформлення замовлення.
IV. Ризики організаційно-технологічні	Внутрішні проблеми компанії (логістика, координація).	Недотримання термінів доставки, висока вартість логістики або складна процедура повернення, що критично знижує довіру.

Джерело: авторська розробка

Для інтернет-магазину продуктовий провал – це багатофакторне явище. Його діагностика вимагає відходу від виключно фінансових метрик і переходу до проактивного моніторингу цифрових поведінкових індикаторів (конверсії, UX, репутації), які сигналізують про загрозу на ранніх стадіях. Систематизація теоретичних підходів та визначення специфічних критеріїв провалу в цифровому середовищі виводять на необхідність розробки практичного інструментарію для їхнього оперативного вимірювання. Економічна діагностика ризиків [14,

15] має бути побудована на системі ключових показників ефективності (KPIs), які здатні виступати в ролі ранніх попереджувальних індикаторів і відслідковуватися в режимі реального часу, мінімізуючи часовий лаг між виникненням загрози та управлінським реагуванням.

Ефективна діагностика ризиків продуктового провалу в інтернет-магазині вимагає використання системи KPIs, які мають бути: вимірюваними (збиратися через веб-аналітику), оперативними (сигналізувати про проблему на ранніх стадіях) та прямо пов'язаними з потенційними причинами провалу (ринкові, маркетингові, технологічні).

Обґрунтована система KPI поділяється на три рівні, які відповідають основним етапам взаємодії споживача з інноваційним продуктом в онлайн-магазині: інтерес та привабливість, пропозиція купівлі та сприйняття/утримання. У таблиці 2 систематизовані показники KPIs за кожним з етапів взаємодії споживача з продуктом. Так коефіцієнти, що діагностують інтерес та привабливість є найпершими індикаторами, які демонструють, чи привернула інновація увагу цільової аудиторії та чи є її цифрове представлення (контент) достатньо якісним. Коефіцієнти рівня купівлі також є важливими, оскільки вони виявляють причини, з яких потенційний покупець відмовляється від інновації безпосередньо перед оплатою, що призводить до втраченого прибутку. Інші коефіцієнти, що діагностують сприйняття товару та репутацію, оцінюють фактичне задоволення клієнтів та ризик репутаційного провалу, який є особливо руйнівним для інновацій.

Запропонована система KPIs (табл. 2) охоплює всі ключові стадії взаємодії в e-commerce, дозволяючи перейти від фіксації фінансового провалу до ранньої проактивної діагностики його причин [16]. На основі цих показників може бути побудована ефективна система раннього попередження.

Таблиця 2. Система KPI та етапи взаємодії споживача з продуктом

Назва KPI	Сутність діагностики	Економічне обґрунтування
<i>KPIs, що діагностують інтерес та привабливість</i>		
Коефіцієнт перегляду товару	Відсоток користувачів, які перейшли з каталогу чи рекламного банера на сторінку інновації.	Низький показник сигналізує про помилку в позиціонуванні (заголовок, мініатюра, рекламне оголошення) або відсутність початкового інтересу на ринку.
Показник відмов зі сторінки інновації	Відсоток відвідувачів, які залишили сайт відразу після перегляду сторінки.	Високий показник вказує на проблеми UX/UI (повільне завантаження, погана мобільна адаптація) або критичну невідповідність між очікуваннями (з реклами) та реальним контентом.
Середній час на сторінці	Тривалість взаємодії користувача з описом продукту, фото та відгуками.	Різде зниження показника свідчить про те, що контент є неінформативним або сторінка занадто складна для сприйняття.
<i>KPIs, що діагностують рівень купівлі</i>		
Коефіцієнт додавання товару до кошика	Частка переглядів сторінки, що завершилася додаванням товару до кошика.	Низьке значення коефіцієнту є прямим індикатором проблеми сприйняття цінності. Клієнт зацікавився, але ціна, відсутність характеристик чи інші фактори зупинили його.
Коефіцієнт покинутого кошика	Частка кошиків, які не дійшли до оплати.	Високе значення коефіцієнту вказує на конверсійний бар'єр: несподівано висока вартість доставки, незручний процес оформлення або відсутність довіри. Це ризик фінансових втрат.

Продовження таблиць 2

<i>KPIs, що діагностують сприйняття товару та репутацію</i>		
Індекс чистої підтримки (NPS)	Готовність перших покупців інновації рекомендувати її.	Негативний NPS (переважання критиків) є сильним індикатором невідповідності очікуванням і високого ризику вірусного негативу, що вимагає негайного коригування продукту або комунікації.
Показник споживчих настроїв (CSS)	Емоційна тональність відгуків у цифровому просторі.	Різке падіння CSS фіксує репутаційний провал. Це загроза, що впливає не лише на інновацію, але й на весь інтернет-магазин.
Коефіцієнт повернень товару	Відсоток проданих інноваційних товарів, які були повернені покупцями.	Високий показник – це сигнал про фундаментальні проблеми якості, невідповідності опису або нерозуміння клієнтом правил користування інновацією.

Джерело: авторська розробка

Успішна діагностика ризиків продуктового провалу вимагає не лише ідентифікації та вимірювання відповідних показників (KPIs), але й оперативної системи реагування на виявлені загрози. Систематичний моніторинг цифрових поведінкових індикаторів втрачає свою цінність, якщо він не інтегрований у чіткий механізм прийняття рішень. Це можливо з застосуванням системи раннього попередження (Early Warning System – EWS), яка забезпечить мінімізацію негативних наслідків ризику та дозволить оперативно коригувати товарну стратегію інтернет-магазину. Впровадження EWS розпочинається з встановлення базових (нормативних) значень для кожного KPI на основі успішних товарів у цій категорії. Далі визначаються три порогові значення ризику: жовтий, що сигналізує про аномалію та необхідність спостереження; помаранчевий, що вказує на високий ризик провалу та необхідність негайних дій; червоний, що вимагає впровадження антикризового плану.

Ключовим елементом EWS є алгоритм реагування, який пов'язує спрацювання індикатора з конкретними управлінськими рішеннями, дозволяючи перейти від діагностики до оперативного коригування (табл. 3). Застосування EWS дозволяє інтернет-магазину перейти від моделі постфактумного аналізу провалу до циклічного та адаптивного управління інноваціями. Це забезпечує мінімізацію економічних втрат, оскільки проблема фіксується та виправляється на етапі, коли витрати на корекцію значно нижчі, ніж втрати від повної реалізації провального товару.

Таблиця 3. Алгоритм реагування EWS та коригування товарної стратегії відображає методичні рекомендації щодо застосування EWS для мінімізації наслідків ризику та оперативного коригування

Рівень ризику	Приклади спрацювання індикаторів	Пропозиції щодо коригування
Жовтий (Попередження)	Низький / Високий (Аномалії трафіку/контенту).	Тестування нових заголовків, головних фото, спрощення початкового опису.
Помаранчевий (Критичний)	Низький ATR / Високий ACR (Проблеми ціноутворення/конверсії).	Коригування ціни, надання безкоштовної/прискореної доставки спеціально для інновації.
Помаранчевий (Критичний)	Різке зниження середнього часу на сторінці / Високий коефіцієнт повернень товару (Проблеми якості/UX).	Додавання відео-оглядів та детальних інструкцій. Перевірка мобільної версії та UX.
Червоний (Провал)	Негативний індекс чистої підтримки / Високий коефіцієнт повернень товару.	Перехід до антикризових заходів або виведення товару з продажу.

Джерело: авторська розробка

У випадку, коли EWS фіксує червоний рівень ризику (наприклад, аномально високий коефіцієнт повернень, глибоко негативний NPS та низький ATR), це свідчить про фундаментальну проблему інновації або її невдале позиціонування. На цьому етапі оперативне коригування вже є недостатнім. Фінальним завданням дослідження є надання практичних пропозицій щодо антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію фінансових збитків та збереження репутації інтернет-магазину. Виявлення критичного рівня ризику провалу інноваційного продукту вимагає негайного впровадження антикризового плану, метою якого є капіталозбереження та управління репутацією. Антикризові заходи в e-commerce зосереджені на трьох основних стратегіях: припинення та аналіз, коригування моделі та заходи для збереження репутації.

Коли діагностика, наприклад, через глибоко негативний CSS та аномальний коефіцієнт повернень товару, вказує на фундаментальний провал у якості продукту чи його невідповідності заявленій цінності, необхідно застосовувати стратегію «припинення та аналіз». Її сутність полягає у швидкому виведенні інноваційного продукту з активного продажу та припиненні всіх маркетингових інвестицій, що є єдиним способом зменшити операційні збитки. Паралельно, інтернет-магазин повинен забезпечити максимально лояльну процедуру повернення для вже проданих одиниць, а також провести детальний аналіз провалу. Цей аналіз буде цінним активом для запобігання аналогічним помилкам у наступних інноваційних циклах.

Стратегія «коригування моделі» застосовується, коли продукт є якісним, але не знайшов своєї цільової аудиторії або був неправильно позиціонований (проблема ринку, а не продукту). В такому разі антикризовий захід полягає у кардинальній зміні одного з ключових елементів бізнес-моделі. Це може бути перепозиціонування – зміна цільового сегменту (наприклад, перехід від B2C до B2B-рішення). Іншим практичним заходом є зміна моделі доступу або цінової політики, наприклад, перехід на модель підписки для зниження порогу входу, або продаж у комплектах з популярними, успішними товарами.

Незалежно від вибору основної стратегії, критично важливим є нейтралізація репутаційного збитку, спричиненого провалом інновації, оскільки в e-commerce репутація поширюється миттєво. Рекомендація полягає у проактивній, відкритій та емпатичній комунікації з клієнтами. До практичних заходів належить публічне визнання проблем через офіційні канали та система компенсації критиків. Надання ексклюзивних промокодів, безкоштовних оновлень чи персоналізованих пропозицій для незадоволених перших покупців демонструє відповідальність та лояльність. Це дозволяє зберегти довгострокову довіру до інтернет-магазину в цілому та зменшити ризик поширення вірусного негативу.

Висновки. Проведене дослідження, присвячене економічній діагностиці ризиків продуктового провалу при впровадженні товарних інновацій в інтернет-магазині, дозволило обґрунтувати низку ключових науково-практичних положень та отримати практичні результати. В результаті дослідження систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності товарної інновації та продуктового провалу в умовах електронної комерції. Встановлено, що в e-commerce товарна інновація є комплексною пропозицією, а продуктовий провал має розширену природу і визначається не лише фінансовими, а й технологічними та репутаційними критеріями (наприклад, провал конверсії або UX).

Визначено та класифіковано специфіку ризикових чинників провалу інновацій з урахуванням цифрового середовища. Обґрунтовано, що найбільш динамічними та руйнівними є ризики, пов'язані з UX/UI, конверсійними бар'єрами та вірусним негативом, які виникають через швидкість поширення інформації та залежність від цифрового інтерфейсу.

Обґрунтовано ключові економічні та маркетингові показники (KPIs) для ранньої діагностики. Доведено, що для проактивного управління ризиками вирішальне значення мають цифрові поведінкові індикатори, які сигналізують про загрозу на ранніх стадіях, зокрема: коефіцієнт додавання до кошика (ATR), коефіцієнт покинутого кошика (ACR) та індекс чистої підтримки (NPS), які виступають як ранні попереджувальні сигнали.

Розроблено методичні рекомендації щодо застосування системи раннього попередження. Обґрунтовано трирівневий алгоритм реагування (Жовтий, Помаранчевий, Червоний рівні ризику), який забезпечує перехід від постфактумного аналізу провалу до

оперативного та ітеративного коригування товарної стратегії. Це дозволяє мінімізувати часовий лаг між виникненням загрози та управлінським реагуванням.

Практичне значення дослідження полягає в тому, що запропонована система діагностики та EWS може бути безпосередньо інтегрована в аналітичні платформи (наприклад, Google Analytics) інтернет-магазинів, забезпечуючи керівництво інструментарієм для економічно обґрунтованого управління ризиками впровадження інноваційних товарів.

Список використаної літератури

1. Котлер Ф., Келлер К., Павленко А. та ін. Маркетинговий менеджмент: підручник. Київ: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Фісун Ю. В., Крапко О. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
3. Воловельська І., Ветров Е., Утемсинова Ж. Економічна безпека підприємства: сучасні методи управління. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 83. 2023. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300280>
4. Воскобоева О.В., Гусева О.Ю., Ромашенко О.С. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Державний університет телекомунікацій. 2021. 164 с.
5. Заяць О. І., Капко Я. Є. Сучасні тенденції розвитку електронної комерції. *Економіка та суспільство*. 2023. №55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
6. Головчук Ю. О., Мельник Ю. В., Козуб М. В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Економіка та суспільство*. 2018. №19. С. 337–341 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-51>.
7. Курчкіна І.Г. Аналіз впливу маркетингових інформаційних технологій на конкурентоспроможність підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2018. № 1. С. 71–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2018_1_9 (дата звернення: 04.10.2025).
8. Шумпетер Й.А. URL: <https://visionary.management.com.ua/%20management/jozef-alois-shumpeter-joseph-alois-schumpeter/> (дата звернення: 04.10.2025).
9. Український e-commerce під час війни – дослідження. URL: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyj-ecommerce-pid-chas-vijny/> (дата звернення: 04.10.2025).
10. Стройко Т.В., Бондарь Д.О., Буланов І.Д. Е-commerce як важлива компонента стартап підприємництва. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 51. С. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-16>
11. 3 чого почати бізнес у 2024 році: чекліст для майбутніх підприємців URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-cheklist-dlya-majbutnih-pidpriyemcziv> (дата звернення: 04.10.2025).
12. Стендер С.В., Лисак О.І., Лук'яненко Н.Е. Розвиток електронної комерції та її вплив на цифрову економіку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 24. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (дата звернення: 04.10.2025).
13. Дергачова В. В., Колешня Я. О., Голюк В. Я. Цифрова термінологія у стратегіях. Сутність, місце та роль діджитал менеджменту. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 114–117.
14. Нужна С.А., Карімов Г.І., Карімов І.К., Строева В.О. Аналіз ризику як інструмент оптимізації процесу прийняття рішень в системі економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>
15. Нужна С.А., Мороз С.І. Економіко-математичне моделювання в бізнес-плануванні підприємств аграрної сфери. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>
16. Шостак Л., Ліпич Л., Павлова С. Вплив електронної комерції на інновації бізнес-моделей та нові технології продажу на ринку. *Київський економічний науковий журнал*. 2025. Вип. 9. С. 302–309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>

References

- [1] Kotler F., Keller K., Pavlenko A. et al. (2008) *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing management]. Kyiv : Vydavnytstvo «Khimdzhest». (in Ukrainian)
- [2] Borysenko O.S., Shevchenko A.V., Fisun Yu.V., Krapko O.M. (2022) *Marketynhovyi menedzhment: navch. posib* [Marketing management]. Kyiv: NAU. (in Ukrainian)
- [3] Volovelska I., Vetrov E., Utemsytynova Zh. (2023) Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: suchasni metody upravlinnia [Economic security of the enterprise: modern management methods]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*. no. 83. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.83.300280>
- [4] Voskoboieva O.V., Husieva O.Yu., Romashchenko O.S. (2021) *Ekonomichna diahnostyka: navchalnyi posibnyk* [Economic diagnostics]. Kyiv: Derzhavnyi universytet telekomunikatsii. (in Ukrainian)
- [5] Zaiats O.I., Kapko Ya.Ye. (2023) Cuchasni tendentsii rozvytku elektronnoi komertsii [Current trends in e-commerce development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-65>
- [6] Holovchuk Yu.O., Melnyk Yu.V., Kozub M.V. (2018) Tsyfrovyi marketynh yak innovatsiinyi instrument komunikatsii [Digital marketing as an innovative communications tool]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 19. pp. 337–341 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-51>
- [7] Kurchkina I.H. (2018) Analiz vplyvu marketynhovykh informatsiinykh tekhnolohii na konkurentospromozhnist pidpriemstva [Analysis of the impact of marketing information technologies on the competitiveness of an enterprise]. *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, no. 1, pp. 71-80. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ever_2018_1_9 (accessed: 04 October 2025).
- [8] Joseph Alois Schumpeter: official web-site. Available at: <https://visionary.management.com.ua/%20management/jozef-alois-shumpeter-joseph-alois-schumpeter/> (accessed: 04 October 2025).
- [9] Ukrainskyi e-commerce pid chas viiny – doslidzhennia. Available at: <https://ain.ua/2022/07/01/ukrayinskyje-commerce-pid-chas-viiny/> (accessed: 04 October 2025). (in Ukrainian)
- [10] Stroiko T.V., Bondar D.O., Bulanov I.D. (2024). E-commerce yak vazhlyva komponenta startup pidpriemnytstva [E-commerce as an important component of startup entrepreneurship]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, Vol. 51, pp. 112–117. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-51-16> (in Ukrainian)
- [11] Z choho pochaty biznes u 2024 rotsi: cheklist dlia maibutnikh pidpriemstviv. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/z-chogo-pochati-biznes-u-2024-rocz-i-cheklist-dlya-majbutnih-pidpriemcziv> (accessed: 04 October 2025).
- [12] Stender S.V., Lysak O.I., Lukianenko N.E. (2023) Rozvytok elektronnoi komertsii ta yii vplyv na tsyfrovu ekonomiku [The development of e-commerce and its impact on the digital economy]. *Akademichni vizii*, Vol. 24. Available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/619> (accessed: 04 October 2025).
- [13] Derhachova V.V., Koleshnia Ya.O., Holiuk V.Ya. (2022) Tsyfrova terminolohiia u stratehiakh Sutnist, mistse ta rol didzhytal menedzhmentu [Digital terminology in strategies. The essence, place and role of digital management]. *Ekonomichniy visnyk NTUU "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, no. 22, pp. 114–117.
- [14] Nuzhna S.A., Karimov H.I., Karimov I.K., Stroieva V.O. (2025) Analiz ryzyku yak instrument optymizatsii protsesu pryiniattia rishen v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Risk analysis as a tool for optimizing the decision-making process in the economic security system of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.64>
- [15] Nuzhna S.A., Moroz S.I. (2021) Ekonomiko-matematychne modeliuvannia v biznes-planuvanni pidpriemstv ahrarnoi sfery [Economic and mathematical modeling in business planning of

- agricultural enterprises]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.4.104>
- [16] Shostak L., Lipych L., Pavlova S. (2025) Vplyv elektronnoi komertsii na innovatsii biznes-modelei ta novi tekhnolohii prodazhu na rynku [The impact of e-commerce on business model innovation and new sales technologies in the market]. *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, no. 9, pp. 302-309. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-9-40>

Надійшла до редколегії 09.10.2025

Прийнята після рецензування 23.10.2025

Опублікована 27.11.2025