

ЕВОЛЮЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПАРАДИГМ МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

©2025 РУДЕНКО В. С.

УДК 339.138
JEL: M31

Руденко В. С. Еволюційний розвиток парадигм маркетингового управління підприємствами

У статті досліджено еволюцію парадигм маркетингового управління в контексті трансформації ринкового середовища, зміни споживчих пріоритетів і розвитку цифрових технологій. Здійснено теоретико-методологічний аналіз ключових підходів до управління маркетингом, які пройшли шлях від транзакційної моделі до сервісно-домінантної логіки, що базується на ціннісній кооперації з клієнтом. Автор систематизував змістовні характеристики основних парадигм: зміщення акцентів з продукту на взаємодію, перехід від пасивної до активної ролі клієнта, від 4Р до моделей спільного створення цінності (go-creation). Візуалізовано основні відмінності між транзакційною та сервісною парадигмами, що демонструє зміну маркетингового мислення у стратегічному менеджменті. Наголошено на необхідності адаптації підприємств до нових умов функціонування ринку через впровадження етичного, цифрового, когнітивного та «зеленого» маркетингу. Особливу увагу приділено українському контексту, де виокремлено три моделі адаптації маркетингового управління – реактивну, проактивну та адаптивну. На прикладі українських компаній, таких як «Нова пошта», «Оболонь» та МХП, проаналізовано практичну реалізацію сучасних маркетингових інструментів: цифрової трансформації сервісів, просування соціально відповідального бренду та інтеграції ESG-принципів. У результаті дослідження визначено, що трансформація парадигм маркетингового управління є відповіддю на запити сталого розвитку, глобалізацію, зміни в поведінці споживачів та активну діджиталізацію бізнесу. Запропоновано авторське бачення подальших напрямів розвитку маркетингового управління, що включають: розширення системи цінностей бренду, зміцнення клієнтських зв'язків через персоналізацію комунікацій, посилення ролі штучного інтелекту в прогнозуванні поведінки споживачів та інтеграцію соціальної відповідальності в корпоративну стратегію. Практична цінність статті полягає в можливості використання її результатів для оновлення маркетингових стратегій українських підприємств відповідно до сучасних викликів.

Ключові слова: маркетингове управління, парадигма, сервісно-домінантна логіка, цифровий маркетинг, етичний маркетинг, нейромаркетинг, green-маркетинг, клієнтоорієнтованість, трансформація, адаптація.

Рис.: 4. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 16.

Руденко Валентина Сергіївна – доктор філософії, доцент кафедри управління, Київський університет імені Бориса Грінченка (вул. Бульварно-Кудрявська, 18/2, Київ, 04053, Україна)

E-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

UDC 339.138
JEL: M31

Rudenko V. S. Evolutionary Development of Marketing Management Paradigms in Enterprises

The article explores the evolution of marketing management paradigms in the context of market environment transformation, changing consumer priorities, and the development of digital technologies. A theoretical and methodological analysis of key approaches to marketing management is carried out, tracing their progression from transactional models to the service-dominant logic based on value co-creation with the customer. The author systematizes the contentual characteristics of dominant paradigms: the shift in focus from product to interaction, the transition from a passive to an active role of the customer, and the evolution from the 4Ps to co-creation models (go-creation). The fundamental differences between the transactional and service paradigms are visualized, demonstrating the transformation of marketing thinking in strategic management. The study emphasizes the need for enterprises to adapt to new market conditions by implementing ethical, digital, cognitive, and green marketing approaches. Special attention is paid to the Ukrainian context, where three models of marketing management adaptation are identified – reactive, proactive, and adaptive. Practical cases of Ukrainian companies such as «Nova Poshta», «Obolon», and MHP are analyzed, illustrating the application of contemporary marketing tools: digital service transformation, promotion of socially responsible branding, and integration of ESG principles. As a result of the study, it is concluded that the transformation of marketing management paradigms is a response to the demands of sustainable development, globalization, changes in consumer behavior, and the growing digitalization of business. The author proposes a vision for the future directions of marketing management evolution, including the expansion of brand value systems, strengthening of customer relationships through communication personalization, increased use of artificial intelligence in predicting consumer behavior, and the integration of social responsibility into corporate strategy. The practical value of the article lies in the applicability of its results for updating the marketing strategies of Ukrainian enterprises in accordance with contemporary challenges.

Keywords: marketing management, paradigm, service-dominant logic, digital marketing, ethical marketing, neuromarketing, green marketing, customer orientation, transformation, adaptation.

Fig.: 4. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 16.

Rudenko Valentyna S. – PhD, Associate Professor of the Department of Management, Borys Grinchenko Kyiv University (18/2 Bulvarno-Kudriavska Str., Kyiv, 04053, Ukraine)

E-mail: vs.rudenko@kubg.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9867-5951>

У сучасних умовах глибоких змін у соціально-економічному середовищі, активної цифровізації бізнесу та трансформації моделей споживчої поведінки маркетингове управління набуває нових стратегічних вимірів та виходить за межі своєї класичної функції – просування продукції та забезпечення збуту. Воно перетворюється на стратегічний інструмент управління всією системою взаємодії підприємства з ринковим середовищем, клієнтами, партнерами та суспільством загалом.

Передусім, глобальні виклики, зумовлені діджиталізацією, зростанням обізнаності споживачів, загостренням конкуренції та ескалацією цінностей сталого розвитку, вимагають від компаній не лише тактичного реагування, а стратегічного передбачення. Маркетинг у такому контексті – це не просто функція, а філософія управління, яка визначає місце компанії на ринку, її роль у суспільстві, характер стосунків із цільовими аудиторіями.

По-друге, зміна ролі клієнта – з пасивного отримувача послуг до активного учасника процесу створення цінності – трансформує й характер маркетингових стратегій. Вони дедалі більше зорієнтовані не лише на сегментацію та позиціонування, а на створення персоналізованого досвіду, довготривалих взаємин і формування спільноти навколо бренду (рис. 1).

Крім того, маркетинг все активніше інтегрується з такими напрямками, як цифрові технології (digital tools, AI, Big Data), етичне управління, когнітивна психологія та ESG-стандарти, що виводить його на рівень стратегічного лідерства в компаніях. Саме маркетинг сьогодні формує ключові наративи брендів, транслює їх місію, візію та цінності, адаптує бізнес до соціальних очікувань і культурного контексту.

Зрештою, в умовах турбулентності, невизначеності та високої динаміки ринку маркетингове управління стає джерелом гнучкості, інновацій-

ності та адаптаційного потенціалу. Через стратегічне маркетингове планування підприємства здатні не лише відповідати на зміни, а проактивно формувати нові ринкові можливості.

Відбувається перехід від класичних парадигм, заснованих на продуктоцентричних підходах, до моделей, що фокусуються на створенні цінності для споживача, соціальній відповідальності та міжсекторальній інтеграції [1; 2]. Така еволюція обумовлена не лише техногенними та ринковими змінами, а й необхідністю адаптації підприємств до глобальних викликів сталого розвитку.

Історичний розвиток маркетингу демонструє послідовну зміну концепцій – від орієнтації на виробництво, товар і збут до клієнтоорієнтованості, партнерських взаємин, цифрових технологій і стратегій сталого розвитку [1; 2; 5; 6]. Своєю чергою, розвиток цифрових технологій, нейромаркетингу, data-driven-підходів та green-маркетингу формує багаторівневу модель взаємодії з ринком, у якій цінність не лише економічна, але й соціальна та екологічна [5; 6].

Розвиток концептуального поля маркетингового управління супроводжується появою нових теоретико-методологічних підходів. Зокрема, концепція сервісно-домінантної логіки, запропонована S. Vargo та R. Lusch, суттєво змінила уявлення про роль споживача як активного суб'єкта створення цінності [3]. Дослідження С. Grönroos підкреслюють важливість побудови довготривалих взаємин із клієнтами, а не просто реалізації товару чи послуг [4].

Українські науковці також активно долучаються до дискурсу еволюції маркетингових парадигм. Зокрема, у роботах С. В. Ілляшенка відображено процес поступового впровадження глобальних маркетингових трендів у практику українських підприємств. Автор наголошує на необхідності

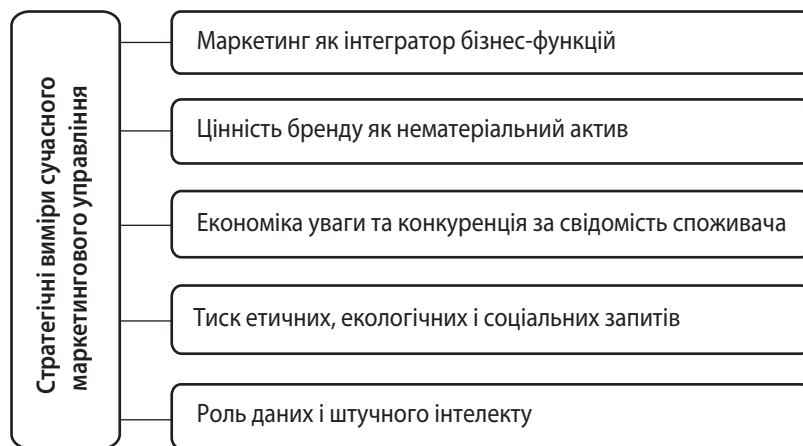


Рис. 1. Стратегічні виміри сучасного маркетингового управління

адаптації інструментів стратегічного маркетингу до особливостей перехідної економіки, відзначаючи ключову роль інновацій, соціально відповідального маркетингу та цифрових технологій в умовах сучасного ринку України [8].

Акцент робиться на інституціональній слабкості прикладної маркетингової науки в Україні, а також на розриві між теорією та практикою в умовах кризової економіки. Водночас публікації вітчизняних дослідників фіксують поступове становлення маркетингової думки в Україні, в якій простежуються як реактивні, так і проактивні й адаптивні моделі реагування на ринкові зміни [8; 9].

Попри широку представленість тематики еволюції маркетингового управління в науковій літературі, залишається низка аспектів, які потребують глибшого теоретико-методологічного опрацювання. Зокрема, недооціненими є механізми поєднання різних маркетингових парадигм – наприклад, як цифрові, сервісно-домінантні, нейроповедінкові та «зелені» підходи можуть взаємодіяти в межах цілісної системи управління підприємством. Більшість досліджень фокусуються на окремих концепціях, не охоплюючи їх комплексної інтеграції у стратегічні рішення. Також бракує чіткої типологізації перехідних форм між класичними та новітніми парадигмами маркетингу.

Особливо недостатньо вивченою залишається адаптація сучасних підходів до специфіки трансформаційної економіки, зокрема українського середовища. Вітчизняна наука поки що обмежено осмислює, яким чином маркетингові моделі, сформовані у стабільних ринкових системах, можуть ефективно функціонувати в умовах війни, інституційної нестабільності та високої турбулентності попиту. Це створює потребу у формуванні гнучких, контекстно-орієнтованих моделей маркетингового управління, здатних поєднати глобальні тренди з локальними практиками.

У контексті наявних теоретичних напрацювань та ідентифікованих наукових прогалин актуальним є формування комплексного підходу до вивчення еволюції парадигм маркетингового управління, що охоплює як світовий, так і національний досвід. Урахування динаміки змін у концепціях маркетингу, впливу цифрових технологій, соціально-економічних трансформацій, а також регіональних особливостей дозволяє глибше зрозуміти процеси, що відбуваються у сфері маркетингового управління підприємствами.

Метою дослідження є узагальнення та систематизація етапів еволюційного розвитку парадигм маркетингового управління підприємствами, визначення особливостей трансформації маркетин-

гових концепцій у сучасному економічному середовищі, а також виявлення перспективних напрямів їх подальшого розвитку з урахуванням національного контексту.

Парадигмальні зміни в маркетинговому управлінні відображають трансформацію економічної логіки підприємств у відповідь на зміну ринкових умов, поведінку споживачів і технологічний прогрес. Початкові моделі, характерні для індустріальної економіки, фокусувалися на виробництві та збуті, де маркетинг виконував допоміжну функцію забезпечення реалізації продукції [1].

Зі зростанням конкуренції та диференціації попиту акцент зміщується на потреби споживача, що започатковує клієнтоцентричну парадигму маркетинг-міксу (4P), орієнтовану на створення ціннісної пропозиції через продукт, ціну, канали збуту та комунікації [2; 6].

Подальший розвиток привів до формування сервісно-домінантної логіки, у якій споживач розглядається як активний співучасник створення цінності. Водночас зросла роль нематеріальних чинників – досвіду, емоцій, сервісу – як ключових елементів маркетингової діяльності [3].

У XXI столітті маркетинг дедалі більше інтегрується з цифровими технологіями, даними, екологічною та соціальною відповідальністю. Ці парадигми змінюють класичне уявлення про ринкову взаємодію, акцентуючи на етичності, сталості, когнітивному впливі та персоналізації рішень [5; 7].

Еволюція маркетингового управління має нелінійний характер, що зумовлює одночасну присутність різних підходів у сучасній практиці. Це вимагає адаптивності мислення та плюралізму у використанні методологічних засобів [1; 4] (табл. 1).

Початкові концепції маркетингового управління базувалися на продуктоорієнтованій логіці, у межах якої ефективність виробництва та технологічна досконалість розглядалися як основні чинники ринкового успіху. Маркетинг у цьому контексті мав інструментальну функцію – забезпечувати реалізацію вже створеного продукту без урахування диференціації потреб споживачів [1].

У другій половині XX століття відбулася кардинальна трансформація в підходах до маркетингового управління, яка позначилася переходом від виробничоорієнтованих і збутових стратегій до більш гнучких і клієнтоорієнтованих парадигм. Такий зсув був зумовлений насиченням ринків, зростанням конкуренції та підвищенням значущості індивідуальних споживчих переваг. У нових умовах саме споживач почав виступати як центральна фігура маркетингової системи – із пасивного об'єкта

Таблиця 1

Порівняння ключових характеристик основних маркетингових парадигм

Етап	Назва парадигми	Ключова характеристика	Домінантний фокус	Приклади інструментів
1	Продуктоорієнтована	Виробництво > збут	Продукт	Реклама, просування
2	Клієнтоорієнтована	Попит > потреба	Споживач	4P, сегментація
3	Взаємин	Лояльність > утримання	Довіра	CRM, персоналізація
4	Сервісна логіка	Співтворення цінності	Сервіс	Value co-creation
5	Цифрова/нейро/етична	Дані, емоції, етика	Поведінка	Big Data, UX, ESG

впливу він перетворюється на суб'єкта взаємодії, здатного формувати попит і впливати на зміст маркетингових рішень.

Цей зсув означав, що компанії більше не могли орієнтуватися виключно на внутрішні цілі ефективності виробництва чи логістику збуту – успіх дедалі більше залежав від здатності підприємства виявляти, розуміти та задовольняти потреби цільових сегментів ринку. Відповідно, маркетинг почав інтегруватися у стратегічний менеджмент як повноцінна функція, що формує довгострокову цінність для клієнтів та забезпечує конкурентні переваги. У цей період відбувається концептуалізація маркетингу як не лише інструменту продажу, а як філософії управління, орієнтованої на побудову взаємовигідних відносин із ринком.

Важливу роль у систематизації маркетингових дій у межах нової парадигми відіграла модель «4P» (Product, Price, Place, Promotion), запропонована Едмундом Джеромом Маккарті у 1960 році. Вона стала фундаментальною основою для побудови маркетингових стратегій, запропонувавши структурований підхід до управління ринковою пропозицією (табл. 2).

Модель дозволяла ефективно поєднувати товарну політику з комунікаційними, ціновими та дистрибуційними рішеннями, зберігаючи логіку

орієнтації на споживача. Надалі ця концепція неодноразово розширювалася (до 7P, 4C тощо), однак саме 4P залишається класичною основою маркетингового планування, яка відображає перехід до стратегічного управління ринковими процесами через призму клієнтської цінності [10].

Проте практика продемонструвала обмеженість транзакційного підходу, що стимулювало пошук нових концепцій, зокрема – орієнтованих на побудову довготривалих відносин. Таким чином, сформувалася парадигма маркетингу взаємин, у межах якої підприємство не просто реагує на запити ринку, а прагне утримувати клієнта через персоналізовану взаємодію, довіру та емоційний зв'язок [2; 3].

Цей перехідний етап заклав фундамент для подальших концептуальних зрушень, де взаємодія, а не продукт, стає центральною категорією маркетингового управління.

Подальший розвиток маркетингової науки привів до переосмислення фундаментальних основ ринкової взаємодії, що знайшло відображення у формуванні сервісно-домінантної логіки (SDL). На відміну від традиційної товароцентричної моделі SDL базується на концепції співтворення цінності, де споживач виступає не пасивним об'єктом обслуговування, а активним учасником процесу обміну [3].

У межах цієї парадигми підприємство розглядається як інтегратор ресурсів, що створює умо-

Таблиця 2

Складові моделі 4P у маркетинговому управлінні

Елемент	Суть	Приклади управлінських рішень
Product	Товар або послуга, що пропонуються на ринок	Розробка нового продукту, дизайн, якість, асортимент
Price	Вартість, яку споживач готовий заплатити	Цінова стратегія, знижки, кредитування, преміум/економ-сегмент
Place	Канали, через які товар потрапляє до споживача	Дистрибуція, логістика, онлайн-продажі, мережі
Promotion	Комунікації для стимулювання попиту	Реклама, PR, акції, брендинг, digital-маркетинг

ви для взаємного посилення цінності за рахунок комунікацій, сервісів, досвіду споживання. Обмін знаннями, залученість клієнта та фокус на довготривалому партнерстві стають ключовими елементами маркетингової стратегії [3; 4].

Сервісно-домінантна логіка трансформує не лише роль споживача, а й функцію самого маркетингу, який зі засобу просування перетворюється на системний механізм управління взаємовідносинами в динамічному ринковому середовищі. У такому підході важливими є не стільки характеристики продукту, скільки здатність підприємства створювати релевантний сервісний контекст, що відповідає очікуванням і ціннісним орієнтирам цільової аудиторії.

Таким чином, SDL служить методологічним підґрунтям для сучасних моделей маркетингового управління, у яких цінність формується в процесі взаємодії, а не лише у фінальному продукті.

Поширення сервісно-домінантної логіки стало передумовою для подальшої концептуалізації маркетингового управління в контексті глибокої цифровізації, зростання соціальної відповідальності бізнесу та нових моделей споживчої поведінки. Умовно новітній етап еволюції маркетингових парадигм можна охарактеризувати як фазу міждисциплінарної інтеграції, де маркетинг активно взаємодіє з когнітивною наукою, екологічною етикою, інформаційними технологіями та соціологією [5; 7] (рис. 2).

Цифрова парадигма трансформує способи комунікації зі споживачами, оперуючи великими даними, алгоритмічним аналізом поведінкових патернів і засобами персоналізації. Управлінські рішення дедалі більше ґрунтуються на інструментах автоматизації, CRM-платформах, аналітиці даних у

режимі реального часу, що змінює як тактику, так і стратегічну архітектуру маркетингу [5].

Паралельно з технологічною трансформацією до центра уваги виходять етичні та екологічні аспекти маркетингу. Концепції green- та sustainable-маркетингу формуються у відповідь на зростання запитів споживачів до відповідального споживання, прозорості бренду, екологічної безпечності товарів та соціальної місії компаній. У межах цих парадигм важливо не лише задовольнити потребу, а й діяти відповідно до сталих цінностей, прийнятих у суспільстві [6].

Особливе місце в сучасному парадигмальному просторі займає нейромаркетинг – напрям, що синтезує маркетинг із когнітивною психологією та нейроекономікою. Він ґрунтується на дослідженні несвідомих мотивацій та емоційних реакцій споживача з метою більш ефективного впливу на вибір, дизайн комунікацій і прийняття рішень [7].

Таким чином, сучасні парадигми маркетингового управління вирізняються складною структурою, ціннісною орієнтованістю та технологічною гнучкістю. Вони інтегрують економічну, соціальну та етичну логіку в єдине поле управлінського впливу, що вимагає від підприємств високого рівня адаптивності й інноваційності.

Зазначені вище сучасні парадигми маркетингового управління – цифрова, етична, когнітивна – утворюють складну концептуальну систему, яка активно розвивається в умовах глобалізованої економіки. Водночас особливості їхньої імплементації суттєво варіюються залежно від національного соціально-економічного середовища. У цьому контексті адаптація маркетингових парадигм до реалій українського ринку вимагає окремого аналізу, оскільки трансформаційний характер еконо-



Рис. 2. Логіка трансформації маркетингової парадигми

міки України, нестабільність інституційного середовища та низький рівень цифрової зрілості бізнесу впливають на швидкість і глибину впровадження інноваційних підходів [8; 9].

Науковці виокремлюють три основні моделі адаптації маркетингового управління в Україні: реактивну, проактивну та адаптивну [9] (рис. 3).

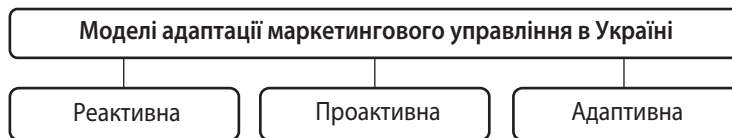


Рис. 3. Моделі адаптації маркетингового управління в Україні

Реактивна модель, притаманна підприємствам пострадянського типу, характеризується зосередженістю на короткострокових цілях, обмеженим використанням маркетингових інструментів та відсутністю стратегічної маркетингової функції. Прикладом може служити діяльність багатьох підприємств легкої промисловості в 1990-х роках, де маркетинг зводився до роздрібної реалізації без дослідження потреб споживача.

Проактивна модель, яка почала формуватись у 2000-х роках, базується на спробах сегментації ринку, визначення цільової аудиторії та диференціації продукту. Компанії FMCG сектора, зокрема «Оболонь», уже активно використовують сучасні маркетингові комунікації та креативні кампанії для укріплення бренду та розширення комунікаційних каналів – наприклад, офіційні ролики, оновлення візуальної айдентики, мультимедійний контент [11].

Адаптивна модель відображає сучасний етап, у межах якого підприємства не лише застосовують окремі інструменти цифрового, етичного чи когнітивного маркетингу, а й прагнуть до їх комплексного поєднання. Так, компанія «Нова пошта» успішно впроваджує цифрові сервіси, автоматизує обслуговування клієнтів, формує соціально відповідальний імідж бренду [12]. У сфері аграрного бізнесу агрохолдинг «МХП» інтегрує ESG-принципи у свою маркетингову комунікацію, просуваючи концепцію сталого споживання, що відповідає green-маркетинговим засадам [13].

Попри наявність прогресивних прикладів цифрової трансформації та соціально орієнтованого маркетингу в діяльності провідних українських компаній, загальний рівень проникнення сучасних маркетингових парадигм в управлінську практику залишається нерівномірним. Така ситуація зумовлена сукупністю як внутрішніх, так і системних бар'єрів, що гальмують повноцінну адаптацію нових підходів (рис. 4).

Однією з ключових перешкод на шляху до ефективного впровадження сучасних підходів у маркетингове управління в Україні є недостатній рівень маркетингової освіти, особливо в регіонах. У багатьох малих містах і селищах спостерігається дефіцит фахівців, які володіють актуальними знаннями та навичками в галузі стра-

тегічного, цифрового або сервісно-домінантного маркетингу.

Це зумовлює обмеження в кадровому потенціалі місцевих підприємств, які, не маючи доступу до професійної підготовки або консультативної підтримки, змушені опиратися на інтуїтивні або застарілі підходи до ринкової діяльності.

Найбільш поширеним наслідком такої ситуації є домінування тактичних моделей, орієнтованих переважно на продукт або цінову конкуренцію, без глибокого розуміння сучасних концепцій ціннісної пропозиції, поведінкової економіки чи клієнтоцентричної логіки. У результаті маркетинг розглядається як допоміжна функція, а не як інтегрована складова стратегічного управління. Такі підприємства рідко використовують інструменти глибокої аналітики, персоналізації або емоційного брендингу, що значно звужує їхні конкурентні можливості в динамічному ринковому середовищі.

Таким чином, *низький рівень маркетингової освіти* формує стійкий розрив між теоретичним рівнем розвитку маркетингу та його реальним практичним застосуванням у периферійних бізнес-середовищах. Подолання цієї проблеми потребує цілеспрямованих заходів щодо регіонального підвищення кваліфікації управлінців, розвитку доступних освітніх платформ і активної взаємодії між академічними установами, місцевими органами влади та бізнесом.

Другим суттєвим бар'єром у впровадженні сучасного маркетингового управління в українських реаліях є *фрагментарність ринку маркетингових послуг*, що проявляється у відсутності системного підходу до консалтингу та підтримки бізнесу. У багатьох випадках підприємства, особливо представники малого та середнього бізнесу, залучають зовнішніх фахівців лише для виконання окремих операційних завдань, таких як розробка логотипу, проведення рекламної кампанії або адміністрування соціальних мереж. Проте такі дії відбуваються

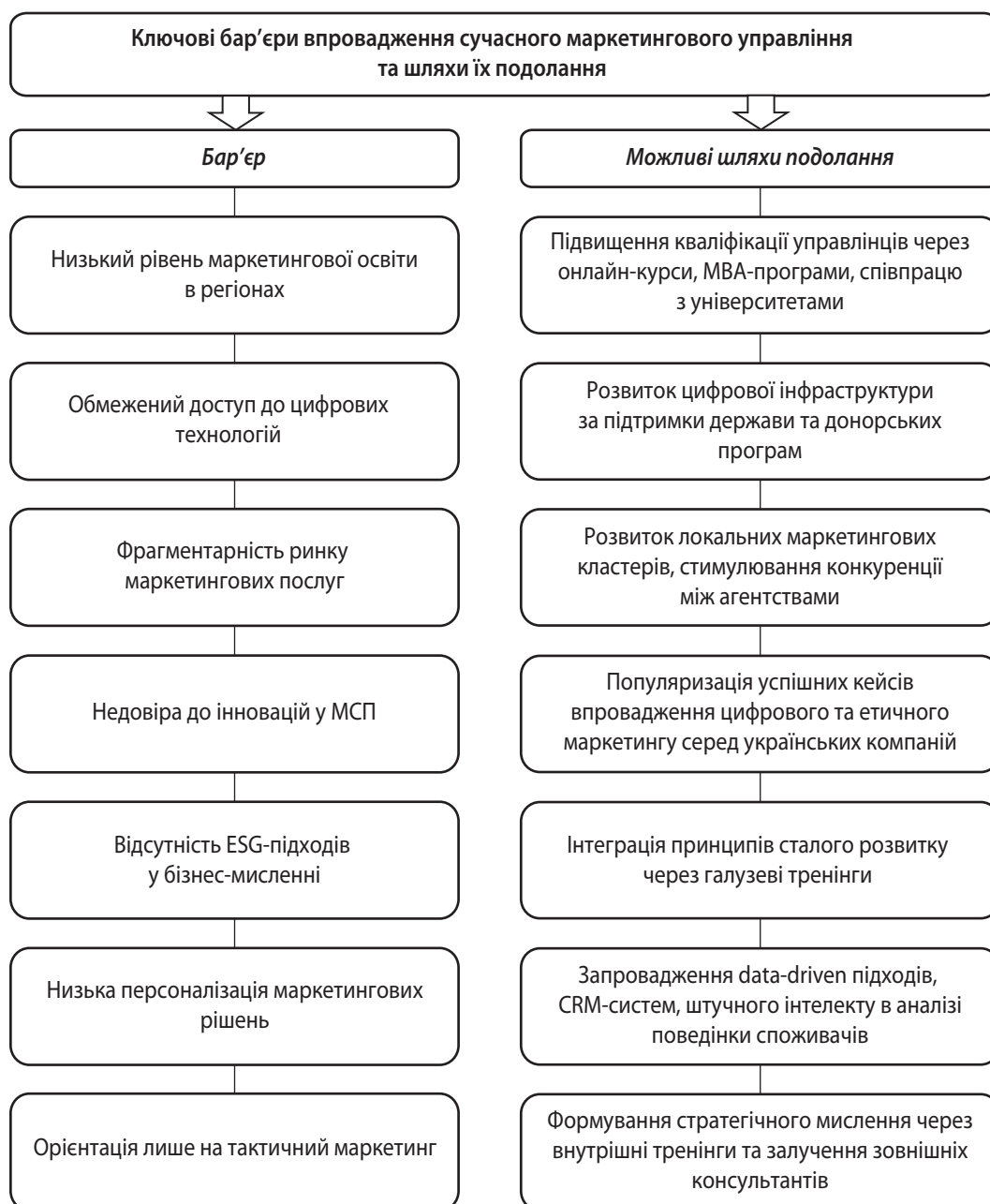


Рис. 4. Ключові бар'єри впровадження сучасного маркетингового управління та шляхи їх подолання

без глибокого аналізу бізнес-моделі, цільової аудиторії чи довгострокових цілей компанії.

Ця ситуація зумовлена як браком висококваліфікованих агентств, здатних запропонувати комплексну маркетингову стратегію, так і обмеженим попитом на такі послуги з боку бізнесу, що часто розглядає маркетинг не як інструмент стратегічного розвитку, а як епізодичну витратну статтю. Такий підхід позбавляє підприємства можливості формувати стійку конкурентну перевагу через створення диференційованої ціннісної пропозиції, побудову бренду, управління клієнтським досвідом або використання даних для прийняття управлінських рішень.

В умовах фрагментарного підходу маркетинг втрачає свою інтеграційну функцію, перетворюючись на набір розрізнених інструментів, що не пов'язані із загальною логікою стратегічного управління. Відсутність довіри до консалтингу, низький рівень комунікації між бізнесом та аналітичними структурами, а також обмежене розуміння ролі маркетингу у створенні нематеріальної цінності, сприяють збереженню цього бар'єру.

Тому подолання фрагментарності ринку маркетингових послуг передбачає розвиток системного консалтингу, підвищення обізнаності підприємців щодо стратегічного значення маркетингу, а також розширення співпраці між бізнесом, освітніми установами та професійними асоціаціями.

Крім того, цифрова нерівність – зокрема, відсутність якісного інтернету або доступу до CRM/ERP-рішень – ускладнює впровадження аналітичного, автоматизованого та клієнтоорієнтованого підходу в управлінні.

Також важливою перешкодою є слабе розуміння стратегічної функції маркетингу з боку власників та керівників малого та середнього бізнесу. Багато хто все ще ототожнює маркетинг із рекламою або продажами, ігноруючи його роль у формуванні довгострокової вартості бренду, взаємодії з клієнтами, ESG-комунікації та формуванні конкурентоспроможності [9; 14–16].

Таким чином, адаптація сучасних маркетингових парадигм в Україні має гетерогенний характер і потребує подальшого узагальнення та теоретичного осмислення для розробки ефективних моделей упровадження в умовах національної економіки.

ВИСНОВКИ

Еволюція парадигм маркетингового управління є складним багатовекторним процесом, що відображає динаміку економічних, технологічних і соціальних змін у глобальному середовищі. Від початково продуктоорієнтованих підходів, які базувалися на виробничій логіці, розвиток маркетингу поступово перейшов до моделей, орієнтованих на потреби клієнта, взаємодію, сервісну цінність і когнітивно-етичні детермінанти поведінки споживачів.

Аналіз сучасного стану теорії та практики маркетингового управління дозволяє констатувати перехід до нових парадигм, у яких ключову роль відіграють цифрові технології, соціальна відповідальність, екологічна орієнтація, а також інтеграція нейроекономічних підходів. Ці парадигми не заперечують попередні, а трансформують і ускладнюють їх, створюючи поліфонічну систему маркетингових стратегій, адаптивну до умов невизначеності та турбулентності.

В умовах української економіки спостерігається поєднання реактивних і адаптивних моделей маркетингового управління, що зумовлено особливостями посттрансформаційного розвитку, рівнем цифрової інфраструктури та специфікою ринкової конкуренції. Водночас окремі вітчизняні підприємства демонструють високий рівень адаптації до сучасних викликів, активно впроваджуючи принципи сервісно-домінантної логіки, цифрового та грієп-маркетингу, що свідчить про поступове наближення до глобальних тенденцій.

Отже, подальші наукові дослідження у сфері маркетингового управління мають бути зосереджені на побудові інтегративних моделей, які вра-

ховують як світовий досвід, так і національні особливості економічного середовища, з метою підвищення стратегічної ефективності маркетингу як ключового елементу управління підприємством. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинговий менеджмент. / Укр. адапт. ред. В. В. Редько. Київ : Імджест, 2008.
2. Котлер Ф., Картайя А. Маркетинг 5.0: Технології для людяності. Київ : КМ-БУКС, 2024.
3. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68. Iss. 1. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
4. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. John Wiley & Sons, 2007.
5. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. Iss. 6. P. 97–121. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>
6. Lee K., Shin D. Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*. 2010. Vol. 36. Iss. 2. P. 193–195. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>
7. Morin C. Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*. 2011. Vol. 48. P. 131–135. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>
8. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми : Діса плюс, 2016. 192 с.
9. Ковальчук С, Забурмеха Є., Шемчук О. Формування та тенденції розвитку маркетингу в Україні: сучасний погляд на теорію і практику маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 6. Т. 1. С. 23–29. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-3)
10. McCarthy E. J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1960.
11. «Оболонь» створив емоційний ролик про 45 років змін, викликів і свят. *Marketing Media Review*. 16.01.2024. URL: <https://mmr.ua/news/creative/obolon-stvoryv-emocijnyj-rolyk-pro-45-rokiv-zmin-peremog-i-svyat>
12. Омельчак Е. Ю. Формування та реалізація маркетингової діджитал стратегії ТОВ «Нова Пошта». Запоріжжя, 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3879/1/Омельчак.pdf>
13. МХП. Сталий розвиток. URL: <https://mhpc.com.ua/uk/stalyy-rozvytok>
14. Shevtsova H., Shvets N., Panychok M., Sokolova H. Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. *61st International Scientific Conference on Information Technology and Mana-*

gement Science of Riga Technical University (ITMS). Riga, 2020.

DOI: <https://doi.org/10.1109/ITMS51158.2020.9259313>

15. Yurchyshyn O. Ya., Stepanets O. V., Skorobogato-va N. Ye. (2024). Analysis of Digital Technologies in Ukraine: Problems and Prospects. *3L-Person 2024: IX International Workshop on Professional Retraining and Life-Long Learning using ICT (ICTERI 2024)*. September 23, 2024. Lviv, Ukraine. Vol. 3781. P. 114–131. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3781/paper15.pdf>
16. Deineko L., Hrebelyk O., Zharova L. et al. Digital Divide and Sustainable Development of Ukrainian Regions. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20. Iss. 1. P. 353–366. DOI: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.29](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.29)

REFERENCES

- Deineko, L., Hrebelyk, O., Zharova, L., et al. (2022). Digital Divide and Sustainable Development of Ukrainian Regions. *Problems and Perspectives in Management*, 20(1), 353–366. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20\(1\).2022.29](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.20(1).2022.29)
- Grönroos, C. (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. John Wiley & Sons.
- Illiashenko, S. M. (2016). *Innovatsiyni rozvytok: marketynh i menedzhment znan* [Innovative Development: Marketing and Knowledge Management]. Sumy [Sumy]: Disa plius.
- Kotler, F., & Kartajaya, A. (2024). *Marketynh 5.0: Tekhnologii dlia liudianosti* [Marketing 5.0: Technologies for Humanity]. Kyiv [Kyiv]: KM-BUKS.
- Kotler, F., & Keller, K. L. (2008). *Marketynhovyi menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv [Kyiv]: Im-dzhest.
- Kovalchuk, S., Zaburmekha, Ye., & Shemchuk, O. (2022). Formuvannia ta tendentsii rozvytku marketynhu v Ukraini: suchasnyi pohliad na teoriuu i praktyku marketynhu [Formation and development trends of marketing in Ukraine: a modern look at the theory and practice of marketing]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Ekonomichni nauky»*, 6(1), 23–29. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(1\)-3](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-3)

Lee, K., & Shin, D. (2010). Consumers' responses to CSR activities: The linkage between increased awareness and purchase intention. *Public Relations Review*, 36(2), 193–195.

<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.10.014>

MKhP. (n. d.). *Stalyi rozvytok* [Sustainable development]. <https://mhp.com.ua/uk/stalyi-rozvytok>

Marketing Media Review. (2024, January 16). «Obolon» stvoryv emotsiyni rolyk pro 45 rokiv zmin, vyklykiv i sviat [“Obolon” created an emotional video about 45 years of changes, challenges and holidays]. <https://mmr.ua/news/creative/obolon-stvoryv-emocijnyj-rolyk-pro-45-rokiv-zmin-peremog-i-svyat>

McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.

Morin, C. (2011). Neuromarketing: The New Science of Consumer Behavior. *Society*, 48, 131–135. <https://doi.org/10.1007/s12115-010-9408-1>

Omelchak, E. Yu. (2020). *Formuvannia ta realizatsiia marketynhovoï didzhytal stratehii TOV «Nova Poshta»* [Formation and implementation of the marketing digital strategy of Nova Poshta LLC]. Zaporizhzhia [Zaporizhzhia]. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/3879/1/Omelchak.pdf>

Shevtsova, H., Shvets, N., Panychok, M., & Sokolova, H. (2020). Digitalization of Small and Medium-Sized Enterprises in Ukraine. *61st International Scientific Conference on Information Technology and Management Science of Riga Technical University (ITMS)*. Riga. <https://doi.org/10.1109/ITMS51158.2020.9259313>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). *Marketing analytics for data-rich environments*. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0413>

Yurchyshyn, O. Ya., Stepanets, O. V., & Skorobogato-va, N. Ye. (2024). Analysis of Digital Technologies in Ukraine: Problems and Prospects. *3L-Person 2024: IX International Workshop on Professional Retraining and Life-Long Learning using ICT (ICTERI 2024)*, 3781, 114–131. Lviv, Ukraine. <https://ceur-ws.org/Vol-3781/paper15.pdf>