УДК 339.138:658.5
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/42.26

Тарасова К.І.
кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9072-0591

Сало Я.В.
кандидат економічних наук, доцент
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-1066-783X

Новак Г.В.
старший викладач
Одеський національний економічний університет
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9384-3204

СУЧАСНА ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено формування сучасної парадигми маркетингового управління підприємствами. Обґрунтовано її кумулятивно-інтегративний характер, що передбачає поєднання транзакційної, реляційної, сервісно-ціннісної, цифрової, екосистемної та стейкхолдерської логік. Запропоновано авторське визначення парадигми та інтегративну модель, яка охоплює ціннісно-цільовий, інформаційно-аналітичний, реляційно-екосистемний, адаптивно-резильєнтний і управлінсько-етичний контури. Розкрито їх зміст і взаємозв'язки. За статистичними даними визначено асиметричність цифрової трансформації підприємств. Практичні прояви моделі проілюстровано на прикладах Nova Post, Київстар, monobank і МХП. Визначено принципи її застосування, що поєднують створення цінності, використання даних, гнучкість, координацію та відповідальність.

Ключові слова: *маркетингове управління, сучасна парадигма маркетингу, інтегративна модель, створення цінності, цифрова трансформація, маркетингова гнучкість.*

Постановка проблеми. Маркетингове управління підприємством формується сьогодні під одночасним впливом технологічних, суспільних, геоекономічних і безпекових зрушень. Дані перестали бути лише допоміжним ресурсом дослідження ринку; цифрові платформи змінюють архітектуру каналів і межі підприємства; споживач бере участь у створенні й оцінюванні цінності; стейкхолдери висувають вимоги щодо соціальної та екологічної відповідальності; війна й розриви ланцюгів постачання перетворюють адаптивність і стійкість на безпосередні умови ринкової присутності. Унаслідок цього функціональне розуміння маркетингу як комплексу операцій із товаром, ціною, розподілом і просуванням уже не охоплює всього поля управлінських рішень.

Чинне визначення Американської асоціації маркетингу наголошує на діяльності, інституціях і процесах створення, комунікації, доставки та обміну пропозиціями, що мають цінність не лише для клієнтів, а й для партнерів та суспільства [1]. Така широта формулювання фіксує важливий зсув: маркетинг є не ізольованою функцією, а способом координації створення цінності в мережі взаємодій. Водночас саме слово «парадигма» нерідко використовується надто вільно: цифровий інструмент, новий канал або окрема управлінська концепція оголошуються новою парадигмою без визначення її меж, онтологічних засад та зв'язку з попередніми підходами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи трансформації маркетингового управління розглянуто у праці Т. Завалій, яка обґрунтовує співіснування та інтеграцію транзакційної, реляційної, сервісної й цифрової логік маркетингу [2, с. 26–38]. Н. Савицька та Г. Чміль пов'язують формування нової маркетингової парадигми із цифровою трансформацією, клієнтоцентричністю, інноваційністю та антропоцентризмом [3, с. 81–87].

К. Гомбург, М. Тіл і С. Гогенберг трактують маркетинг як загальноорганізаційну здатність, що поєднує орієнтацію на споживача, екосистемну взаємодію та маркетингову гнучкість [4, с. 1–22]. Р. Раст визначає технологічні, соціально-економічні й геополітичні чинники розвитку маркетингового управління [5, с. 15–26]. П. Верхоеф зі співавторами доводять, що цифрова трансформація підприємства охоплює стратегію, організаційну структуру, бізнес-модель і систему оцінювання результатів [6, с. 889–901].

П. Копалле, В. Кумар і М. Субраманіам розвивають концепцію цифрової клієнтоорієнтації, заснованої на створенні персоналізованого клієнтського досвіду в цифровій екосистемі [7, с. 114–131]. М.-Х. Хуан і Р. Раст визначають напрями застосування штучного інтелекту в маркетингових дослідженнях, розробленні стратегії та реалізації маркетингових рішень [8, с. 30–50]. К. Калайгнанам зі співавторами

© Тарасова К.І., Сало Я.В., Новак Г.В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

розглядають маркетингову гнучкість як здатність підприємства прискорювати процес виявлення ринкових змін і реагування на них [9, с. 35–58].

Дж. Бозісіо досліджує участь споживачів у створенні цінності та інновацій [10, с. 339–368], тоді як Д. Кілінг зі співавторами звертають увагу на можливість не лише співтворення, а й співруйнування цінності внаслідок неузгодженої взаємодії учасників [11, с. 236–257]. Р. Чанді зі співавторами обґрунтовують необхідність урахування маркетингових наслідків для працівників, громад, інституцій і суспільства [12, с. 1–9]. К. Вайт зі співавторами розширюють проблематику маркетингу сталості питаннями циркулярності, відповідального споживання та суспільного добробуту [13]. С. Куач зі співавторами досліджують суперечності між персоналізацією, використанням даних і захистом приватності [14, с. 1299–1323], а Е. Германн обґрунтовує принципи етичного застосування штучного інтелекту в маркетинговій діяльності [15, с. 43–61].

Попри розвиток зазначених підходів, сучасна парадигма маркетингового управління переважно розглядається через окремі складові: цифровізацію, клієнтоорієнтацію, гнучкість, співтворення цінності або відповідальність перед стейкхолдерами. Недостатньо розробленою залишається цілісна модель, яка поєднувала б ціннісні, інформаційно-аналітичні, реляційні, адаптивні та етичні засади маркетингового управління. Розроблення такої моделі визначає спрямованість цього дослідження.

Метою статті є дослідження сучасних підходів до формування парадигми маркетингового управління підприємствами, узагальнення її теоретичних засад, визначення основних складових, а також розроблення інтегративної моделі сучасного маркетингового управління. Для досягнення поставленої мети використано методи систематизації та порівняльного аналізу – для узагальнення маркетингових логік; структурно-логічного моделювання – для визначення взаємозв'язків між складовими маркетингового управління; статистичного аналізу – для оцінювання цифрової трансформації підприємств; кейс-аналізу – для ілюстрації практичної реалізації відповідних положень українськими підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток маркетингового управління підприємствами відбувається під впливом взаємопов'язаних технологічних, економічних, соціальних та організаційних змін. Цифровізація ринкових взаємодій, зростання обсягів доступних даних, поширення платформних бізнес-моделей, посилення конкуренції за увагу споживачів і підвищення нестабільності зовнішнього середовища змінюють не лише інструментарій маркетингу, а й принципи прийняття управлінських рішень. Маркетинг поступово перестає бути сукупністю спеціалізованих функцій, пов'язаних із дослідженням ринку, просуванням і продажем продукції, та набуває значення загальноорганізаційного механізму створення цінності й координації взаємодії підприємства з учасниками ринку.

Зміни маркетингового управління доцільно розглядати як поступове розширення його об'єкта: від товару й окремої ринкової операції – до довгострокових відносин, клієнтського досвіду, використання даних, екосистемної взаємодії та врахування інтересів стейкхолдерів. Основні характеристики відповідних маркетингових логік узагальнено в табл. 1.

Представлена еволюція не означає витіснення одних маркетингових логік іншими. Транзакційна логіка зберігає значення для управління ринковим обміном; реляційна орієнтує підприємство на довгострокові відносини; сервісно-ціннісна – на результат використання продукту та клієнтський досвід; цифрова – на використання даних і персоналізацію; екосистемна – на координацію учасників створення цінності; стейкхолдерська – на врахування економічних, соціальних та етичних наслідків рішень. Сучасна парадигма формується через інтеграцію цих логік відповідно до галузі, бізнес-моделі, цифрової зрілості та стратегічних пріоритетів підприємства.

На цій основі запропоновано авторське визначення: сучасна парадигма маркетингового управління підприємствами – це інтегрована система наукових положень, принципів і управлінських механізмів, у межах якої підприємство на основі даних, міжфункціональної координації та безперервного пізнання ринку створює цінність у взаємодії зі споживачами, партнерами й іншими стейкхолдерами, адаптує маркетингові рішення до змін середовища та забезпечує ринкову результативність, стійкість і суспільну відповідальність.

З урахуванням зазначеного сучасне маркетингове управління запропоновано представити у вигляді інтегративної моделі, що охоплює п'ять взаємопов'язаних контурів: ціннісно-цільового, інформаційно-аналітичного, реляційно-екосистемного, адаптивно-резильєнтного та управлінсько-етичного (табл. 2).

Ціннісно-цільовий контур визначає, для кого і яку цінність створює підприємство. Він охоплює потреби, мотиви та критерії вибору споживача, а також повний клієнтський сценарій – від пошуку інформації до використання продукту, отримання підтримки й повторної взаємодії.

Таблиця 1 – Еволюція логік маркетингового управління підприємством

Маркетингова логіка	Основний фокус	Роль споживача	Управлінський результат
Транзакційна	Товар і ринковий обмін	Покупець	Зростання продажу та частки ринку
Реляційна	Довгострокові відносини	Постійний клієнт	Утримання та лояльність
Сервісно-ціннісна	Цінність у використанні	Співтворець цінності	Поліпшення клієнтського досвіду
Цифрова	Дані та цифрова взаємодія	Користувач і джерело даних	Персоналізація та швидкість рішень
Екосистемна	Мережа учасників і сервісів	Учасник екосистеми	Взаємодоповнюваність пропозицій
Стейкхолдерська	Економічні та суспільні наслідки	Один із ключових стейкхолдерів	Довіра, стійкість і легітимність

Джерело: систематизовано авторами на основі [2–15]

Таблиця 2 – Контури сучасної парадигми маркетингового управління підприємствами

Контур	Управлінський фокус	Основні механізми	Очікуваний результат
Ціннісно-цільовий	Цінність для споживача і підприємства	Дослідження потреб, сегментування, управління досвідом	Релевантна та прибуткова пропозиція
Інформаційно-аналітичний	Перетворення даних на рішення	CRM, BI, експерименти, прогнозування, ШІ	Обґрунтованість і швидкість рішень
Реляційно-екосистемний	Відносини та мережі створення цінності	Партнерства, платформи, омніканальність	Утримання клієнтів і взаємодоповнюваність сервісів
Адаптивно-резильєнтний	Реагування на зміни та збереження ринкової присутності	Моніторинг, сценарії, тестування, резервування каналів	Гнучкість і безперервність взаємодії з ринком
Управлінсько-етичний	Координація та відповідальність	Узгодження KPI, управління даними, етичні стандарти	Довіра та довгострокова стійкість

Джерело: авторська розробка на основі [4–15]

Інформаційно-аналітичний контур забезпечує перетворення результатів маркетингових досліджень, даних про продажі, поведінку клієнтів, рекламні кампанії та CRM на управлінські рішення. ШІ розширює можливості прогнозування, сегментування і персоналізації, однак потребує якісних даних, коректних завдань і людського контролю.

Реляційно-екосистемний поєднує управління клієнтськими відносинами з координацією постачальників, дистриб'юторів, логістичних операторів, фінансових установ і цифрових платформ. Його результативність залежить від взаємодоповнюваності сервісів, узгодженості учасників і розподілу відповідальності за клієнтський досвід.

Адаптивно-резильєнтний характеризує здатність підприємства виявляти зміни, перевіряти маркетингові гіпотези, коригувати пропозицію та підтримувати взаємодію зі споживачами під час криз. Гнучкість має поєднуватися зі стратегічними орієнтирами, цілісністю позиціювання та резервуванням критичних каналів і процесів.

Управлінсько-етичний контур забезпечує міжфункціональну координацію, узгодження маркетингових показників із цілями підприємства та відповідальне використання даних і технологій.

Взаємодія контурів має циклічний характер: інформація та зворотний зв'язок забезпечують уточнення ціннісної пропозиції, адаптацію рішень і підвищення їх обґрунтованості. Механізм взаємодії контурів реалізується як послідовний цикл формування та коригування маркетингового рішення. Ціннісно-цільовий контур визначає очікуваний результат для споживача і підприємства; інформаційно-аналітичний забезпечує перевірку відповідних припущень на основі ринкових даних; реляційно-екосистемний залучає учасників, необхідних для створення й доставки цінності. Адаптивно-резильєнтний контур дає змогу змінювати параметри пропозиції, каналів і комунікацій відповідно до ринкових сигналів, а управлінсько-етичний узгоджує рішення між підрозділами та встановлює межі використання даних і технологій. Порушення зв'язків між контурами створює типові диспропорції: накопичення даних без їх перетворення на рішення, персоналізацію без належного захисту приватності, розширення партнерської мережі без цілісного клієнтського досвіду або високу швидкість експериментів без стратегічної послідовності. Тому оцінювати необхідно не ізольований розвиток окремих контурів, а рівень їх узгодженості у процесі створення цінності.

Нерівномірність цифрової трансформації простежується як у впровадженні технологій підприємствами, так і в розвитку цифрової ринкової взаємодії. У 2025 р. соціальні медіа використовували 63,57% підприємств ЄС, хмарні послуги – 52,74% [16], а штучний інтелект – 20,0% [17]. За даними ОЕСР, рівень використання ШІ великими підприємствами досягав 52,0%, тоді як малими – 17,4% [18]. В Україні у 2022 р. доступ до Інтернету мали 85,1% охоплених спостереженням підприємств, однак соціальні медіа використовували лише 29,1%, а хмарні послуги – 9,8% [19]. Водночас у 2025 р. частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток становила 95,5% за кількістю [20]. Поєднання високої цифрової активності споживачів із повільнішим упровадженням складних технологій підприємствами формує розрив між ринковими очікуваннями та організаційною цифровою зрілістю. Основні прояви цієї асиметрії узагальнено в табл. 3.

Наведені дані ілюструють асиметричність цифрової трансформації: поширення базових цифрових каналів поєднується з нерівномірним освоєнням складніших технологій та їх інтеграцією в управлінські процеси. Тому сучасну парадигму доцільно характеризувати не за фактом використання цифрових інструментів, а за їх впливом на ціннісну пропозицію та якість маркетингових рішень. Через відмінності у періодах спостереження та статистичних сукупностях наведені показники використовуються для характеристики загальних тенденцій і не передбачають прямого порівняння України та ЄС.

Особливого значення для українських підприємств набуває адаптивно-резильєнтний контур. За результатами опитування Світового банку 2023 р., 41% діючих підприємств використовували цифрові платформи, 18% змінили маркетинг або відносини з клієнтами завдяки новим технологіям, а 14% започаткували онлайн-продажі та платежі [21, с. 90–92]. У середині 2024 р. підприємства працювали в середньому на 49% потужності, хоча частка відкритих підприємств зросла до 86% [22]. За таких обставин маркетингове управління має поєднувати адаптацію пропозиції з підтриманням доступу до клієнтів і безперервності обслуговування.

Практичні прояви сучасної парадигми простежуються в діяльності українських підприємств. Nova Post поєднує фізичні та цифрові канали обслуговування: у 2024 р. компанія опрацювала 480 млн відправлень, зокрема 19 млн міжнародних [23]. Київстар

Таблиця 3 – Показники цифрової трансформації середовища маркетингового управління

Простір і період	Показник	Значення	Управлінська інтерпретація
Україна, 2022	Доступ підприємств до Інтернету	85,1%	Базова підключеність не означає цифрової зрілості
Україна, 2022	Використання соціальних медіа	29,1%	Цифрова взаємодія поширена нерівномірно
Україна, 2022	Купівля хмарних послуг	9,8%	Складніші цифрові рішення залишаються обмеженими
Україна, 2025	Безготівкові карткові операції	95,5% за кількістю	Зростають вимоги до цифрової зручності
ЄС, 2025	Використання соціальних медіа	63,57%	Цифрові канали стали регулярною практикою
ЄС, 2025	Використання ШІ	20,0%	ШІ переходить до практичного застосування

Джерело: складено авторами за [16–20]

розвиває екосистему взаємодоповнювальних сервісів: у 2024 р. кількість користувачів платформи «Київстар ТБ» зросла на 54,8%, а на платформі Helsi було зареєстровано 28 млн пацієнтів [24]. Цифрова модель monobank забезпечила залучення 10 млн клієнтів станом на жовтень 2025 р. [25]. МХП демонструє перехід від реалізації окремих продуктів до управління комплексними рішеннями у сфері харчування [26]. Відповідні практики систематизовано в табл. 4.

Розглянуті кейси ілюструють різні способи практичної реалізації положень сучасної парадигми маркетингового управління. Спільною ознакою є зміна об'єкта управління – від окремого товару або каналу до цілісного клієнтського досвіду та системи взаємопов'язаних сервісів. Водночас наведені приклади мають ілюстративний характер і не претендують на репрезентативне відображення практик усіх українських підприємств.

Для практичного використання моделі підприємству доцільно оцінювати збалансованість розвитку визначених контурів, виявляти диспропорції між ними та встановлювати пріоритети маркетингових змін.

Практична реалізація сучасної парадигми маркетингового управління має ґрунтуватися на таких принципах:

– пріоритет створюваної цінності над вибором технології або інструменту;

– перетворення ринкової інформації на конкретні зміни продукту, сервісу, процесу або каналу;

– узгодження транзакційної ефективності, довгострокових відносин та екосистемної взаємодії;

– забезпечення якості даних, приватності, прозорості та людського контролю;

– поєднання маркетингової гнучкості з міжфункціональною координацією і стратегічною послідовністю.

Висновки. Установлено, що сучасна парадигма маркетингового управління підприємствами має кумулятивно-інтегративний характер і поєднує транзакційну, реляційну, сервісно-ціннісну, цифрову, екосистемну та стейкхолдерську логіки. Результативність маркетингового управління визначається не наявністю окремих технологій, а їх інтеграцією у створення цінності, прийняття рішень і формування клієнтського досвіду. Запропонована модель охоплює ціннісно-цільовий, інформаційно-аналітичний, реляційно-екосистемний, адаптивно-резильєнтний та управлінсько-етичний контури і може бути використана для виявлення диспропорцій між ними та узгодження маркетингових рішень. Перспективою подальших досліджень є розроблення показників оцінювання сформованості контурів та емпірична перевірка характеру їх впливу на ринкову результативність підприємств.

Таблиця 4 – Прояви сучасної парадигми у практиці українських підприємств

Підприємство	Маркетингова практика	Домінантні контури	Цінність для споживача
Nova Post	Поєднання фізичних і цифрових каналів	Реляційно-екосистемний, адаптивно-резильєнтний	Доступність і зручність доставки
Київстар	Портфель взаємодоповнювальних сервісів	Реляційно-екосистемний, інформаційно-аналітичний	Єдиний доступ до цифрових послуг
monobank	Обслуговування через мобільний застосунок	Ціннісно-цільовий, інформаційно-аналітичний	Зменшення клієнтських зусиль
МХП	Перехід від продуктів до кулінарних рішень	Ціннісно-цільовий, реляційно-екосистемний	Супроводження сценарію харчування

Джерело: систематизовано авторами за [23–26]

Список використаних джерел:

1. American Marketing Association. What is Marketing? — The Definition of Marketing. URL: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ (дата звернення: 09.09.2026).

2. Завалій Т. О. Концепція парадигмальних змін Т. С. Куна в маркетингу як управлінській науці. *Економіка, управління та адміністрування.* 2025. № 4 (114). С. 26–38. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-26-38

3. Савицька Н. Л., Чміль Г. Л. Нова парадигма маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. *Вісник Сумського національного аграрного університету.* 2020. Вип. 2 (84). С. 81–87. DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2020.2.13

4. Homburg C., Theel M., Hohenberg S. Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. *Journal of Marketing.* 2020. Vol. 84, No. 4. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920925517

5. Rust R. T. The Future of Marketing. *International Journal of Research in Marketing*. 2020. Vol. 37, No. 1. P. 15–26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002

6. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research.* 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

7. Kopalle P. K., Kumar V., Subramaniam M. How Legacy Firms Can Embrace the Digital Ecosystem via Digital Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2020. Vol. 48, No. 1. P. 114–131. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2

8. Huang M.-H., Rust R. T. A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2021. Vol. 49, No. 1. P. 30–50. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

9. Kalaignanam K., Tuli K. R., Kushwaha T., Lee L., Gal D. Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85, No. 1. P. 35–58. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920952760

10. Bosisio J. A Research Landscape on Customer Co-Creation Value: A Systematic Literature Network Analysis. *Italian Journal of Marketing.* 2024. Vol. 2024, No. 3. P. 339–368. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-024-00092-9

11. Keeling D. I., Keeling K., de Ruyter K., Laing A. How Value Co-Creation and Co-Destruction Unfolds: A Longitudinal Perspective on Dialogic Engagement in Health Services Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2021. Vol. 49, No. 2. P. 236–257. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00737-z

12. Chandy R. K., Johar G. V., Moorman C., Roberts J. H. Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85, No. 3. P. 1–9. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429211003690

13. White K., Cakanlar A., Sethi S., Trudel R. The Past, Present, and Future of Sustainability Marketing: How Did We Get Here and Where Might We Go? *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 187. Article 115056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115056

14. Quach S., Thaichon P., Martin K. D., Weaven S., Palmatier R. W. Digital Technologies: Tensions in Privacy and Data. *Journal of the Academy of Marketing Science.* 2022. Vol. 50, No. 6. P. 1299–1323. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-022-00845-y

15. Hermann E. Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good – An Ethical Perspective. Journal of Business Ethics. 2022. Vol. 179, No. 1. P. 43–61. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y

16. Eurostat. ICT Usage in Enterprises: Enterprises Using Social Media (isoc_cismt); URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cismt/default/table?lang=en (дата звернення: 09.09.2026).

17. Eurostat. Use of Artificial Intelligence in Enterprises. Statistics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (дата звернення: 09.09.2026).

18. OECD. AI Use by Individuals Surges across the OECD as Adoption by Firms Continues to Expand. 28 January 2026. URL: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html (дата звернення: 09.09.2026).

19. Державна служба статистики України. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах : набір даних. URL: https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises (дата звернення: 09.09.2026).

20. Національний банк України. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. 16 лютого 2026 р. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (дата звернення: 09.09.2026).

21. Ukraine: Firms through the War / A. Avdeenko et al. Washington, DC : World Bank Group, 2023. 128 p. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf (дата звернення: 09.09.2026).

22. Ukraine: Firms through the War 2.0 / A. Avdeenko et al. Washington, DC : World Bank Group, 2024. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061924125589588 (дата звернення: 09.09.2026).

23. Нова пошта доставила 480 мільйонів посилок і вантажів за 2024 рік. Нова пошта. 21 січня 2025 р. URL: https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/ (дата звернення: 09.09.2026).

24. Київстар у 2024 році: понад 10 млрд грн капітальних інвестицій для підтримки та розвитку телеком-інфраструктури України. Київстар. 20 березня 2025 р. URL: https://kyivstar.ua/news/id200320251500 (дата звернення: 09.09.2026).

25. monobank | Universal Bank святкує 10 мільйонів клієнтів. АТ «Універсал Банк». 16 жовтня 2025 р. URL: https://www.universalbank.com.ua/news/monobank-universal-bank-svyatkuye-10-miljoniv-kliyentiv (дата звернення: 09.09.2026).

26. MHP SE. Integrated Annual Report and Accounts 2024. 2025. URL: https://mhp.com.ua/en/financial-reports (дата звернення: 09.09.2026).

References:

1. American Marketing Association (n.d.). What is Marketing? — The Definition of Marketing. Available at: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/ (accessed September 9, 2026).

2. Zavalii T. O. (2025). Kontseptsiia paradyhmalnykh zmin T. S. Kuna v marketynhu yak upravlinskii nautsi [T. S. Kuhn's concept of paradigm shifts in marketing as a management science]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, Management and Administration*, no. 4 (114), pp. 26–38. DOI: https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-26-38 (in Ukrainian).

3. Savytska N. L., Chmil H. L. (2020). Nova paradyhma marketynhu v umovakh tsyfrovoi transformatsii ekonomiky [A new marketing paradigm in the context of digital transformation of the economy]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu – Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 2 (84), pp. 81–87. DOI: https://doi.org/10.32845/bsnau.2020.2.13 (in Ukrainian).

4. Homburg C., Theel M., Hohenberg S. (2020). Marketing Excellence: Nature, Measurement, and Investor Valuations. *Journal of Marketing*, vol. 84, no. 4, pp. 1–22. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920925517

5. Rust R. T. (2020). The Future of Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, vol. 37, no. 1, pp. 15–26. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2019.08.002

6. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, vol. 122, pp. 889–901. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

7. Kopalle P. K., Kumar V., Subramaniam M. (2020). How Legacy Firms Can Embrace the Digital Ecosystem via Digital Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 48, no. 1, pp. 114–131. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00694-2

8. Huang M.-H., Rust R. T. (2021). A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, no. 1, pp. 30–50. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9

9. Kalaignanam K., Tuli K. R., Kushwaha T., Lee L., Gal D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, vol. 85, no. 1, pp. 35–58. DOI: https://doi.org/10.1177/0022242920952760

10. Bosisio J. (2024). A Research Landscape on Customer Co-Creation Value: A Systematic Literature Network Analysis. *Italian Journal of Marketing*, vol. 2024, no. 3, pp. 339–368. DOI: https://doi.org/10.1007/s43039-024-00092-9

11. Keeling D. I., Keeling K., de Ruyter K., Laing A. (2021). How Value Co-Creation and Co-Destruction Unfolds: A Longitudinal Perspective on Dialogic Engagement in Health Services Interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 49, no. 2, pp. 236–257. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-020-00737-z

12. Chandy R. K., Johar G. V., Moorman C., Roberts J. H. (2021). Better Marketing for a Better World. *Journal of Marketing*, vol. 85, no. 3, pp. 1–9. DOI: https://doi.org/10.1177/00222429211003690

13. White K., Cakanlar A., Sethi S., Trudel R. (2025). The Past, Present, and Future of Sustainability Marketing: How Did We Get Here and Where Might We Go? *Journal of Business Research*, vol. 187, article 115056. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115056

14. Quach S., Thaichon P., Martin K. D., Weaven S., Palmatier R. W. (2022). Digital Technologies: Tensions in Privacy and Data. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 50, no. 6, pp. 1299–1323. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-022-00845-y

15. Hermann E. (2022). Leveraging Artificial Intelligence in Marketing for Social Good – An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, vol. 179, no. 1, pp. 43–61. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-021-04843-y

16. Eurostat (2026). ICT Usage in Enterprises: Enterprises Using Social Media (isoc_cismt); Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/isoc_cismt/default/table?lang=en (accessed September 9, 2026).

17. Eurostat (2026). Use of Artificial Intelligence in Enterprises. Statistics Explained. Available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises (accessed September 9, 2026).

18. OECD (2026). AI Use by Individuals Surges across the OECD as Adoption by Firms Continues to Expand. Available at: https://www.oecd.org/en/about/news/announcements/2026/01/ai-use-by-individuals-surges-across-the-oecd-as-adoption-by-firms-continues-to-expand.html (accessed September 9, 2026).

19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (n.d.). Vykorystannia informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii na pidpryiemstvakh [Use of information and communication technologies at enterprises]: dataset. Available at: https://stat.gov.ua/en/datasets/use-information-and-communication-technologies-enterprises (accessed September 9, 2026) (in Ukrainian).

20. Natsionalnyi bank Ukrainy (2026). Operatsii z platizhnymy kartkamy u 2025 rotsi: bilshist – bezghotivkovi [Payment card transactions in 2025: the majority were cashless]. Available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/operatsiyi-z-platijnimi-kartkami-u-2025-rotsi-bilshist--bezgotivkovi (accessed September 9, 2026) (in Ukrainian).

21. Avdeenko A., Castro L., Criscuolo A., Gillaizeau M., Iacovone L., Pinzon Latorre M. A., Maduko F. O., Piontkivska I., Varada S. (2023). Ukraine: Firms through the War. Washington, DC: World Bank Group, 128 p. Available at: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121623102526502/pdf/P177312004f79e06e0b22405be65b5db5b9.pdf (accessed September 9, 2026).

22. Avdeenko A., Castro L., Criscuolo A., Gillaizeau M. V., Goriunov D., Iacovone L., Kaiser M. A. H., Maduko F. O. (2024). Ukraine: Firms through the War 2.0. Washington, DC: World Bank Group. Available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099061924125589588 (accessed September 9, 2026).

23. Nova Poshta (2025). Nova poshta dostavyla 480 milioniv posylok i vantazhiv za 2024 rik [Nova Poshta delivered 480 million parcels and cargo items in 2024]. Available at: https://novaposhta.ua/480-million-parcels-2024/ (accessed September 9, 2026) (in Ukrainian).

24. Kyivstar (2025). Kyivstar u 2024 rotsi: ponad 10 mlrd hrn kapitalnykh investytsii dlia pidtrymky ta rozvytku telekom-infrastruktury Ukrainy [Kyivstar in 2024: over UAH 10 billion in capital investments to support and develop Ukraine's telecommunications infrastructure]. Available at: https://kyivstar.ua/news/id200320251500 (accessed September 9, 2026) (in Ukrainian).

25. Universal Bank (2025). monobank | Universal Bank sviatkuie 10 milioniv kliientiv [monobank | Universal Bank celebrates reaching 10 million customers]. Available at: https://www.universalbank.com.ua/news/monobank-universal-bank-svyatkuye-10-miljoniv-kliyentiv (accessed September 9, 2026) (in Ukrainian).

26. MHP SE (2025). Integrated Annual Report and Accounts 2024. Available at: https://mhp.com.ua/en/financial-reports (accessed September 9, 2026).

Tarasova Krystyna, Salo Yana, Novak Hanna
Odesa National Economic University

THE MODERN PARADIGM OF ENTERPRISE MARKETING MANAGEMENT

The relevance of the study is determined by changes in enterprise marketing management driven by digitalisation, platform business models, expanding market data, changing consumer behaviour, stakeholder expectations and environmental instability. The purpose of the article is to systematise approaches to the marketing management paradigm, identify its components and develop an integrative model for enterprises. The study applies systematisation and comparative analysis to generalise marketing logics, structural and logical modelling to determine model components and their relationships, statistical analysis to assess digital transformation, and case analysis to examine Ukrainian business practices. It is substantiated that the modern paradigm is cumulative and integrative: rather than replacing previous concepts, it combines transactional, relational, service, value-based, digital, ecosystem and stakeholder logics according to the market context, business model, digital maturity and strategic priorities. The authors' definition of the modern marketing management paradigm is proposed. The developed model comprises five interrelated contours: value-oriented and goal-setting, information and analytical, relational and ecosystem-based, adaptive and resilient, and managerial and ethical. Their functions and interaction are specified. Marketing

management maturity should be assessed not by the availability of digital technologies, but by their integration into decision-making, contribution to customer value and experience, and support for organisational adaptability. Statistical indicators reveal the asymmetric nature of enterprise digital transformation. The model is illustrated by the practices of Nova Post, Kyivstar, monobank and MHP. Its practical value lies in assessing the balance between marketing management contours, identifying inconsistencies, setting priorities for organisational change, and coordinating value creation, data use, stakeholder relationships, adaptability, responsible decision-making, and long-term resilience.

Keywords: *marketing management, modern marketing paradigm, integrative model, value creation, digital transformation, customer orientation, marketing agility.*

JEL classification: M10, M31, O33

Дата надходження статті: 10.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 08.10.2026
Дата публікації статті: 29.10.2026