

CHAPTER

MODERN AND ADAPTIVE MARKETING MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION AND DATA-DRIVEN APPROACHES

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-670-6-38>

Andrii Holitsyn

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at Department of Marketing named after A.F. Pavlenko
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman*

Summary

The study substantiates an understanding of contemporary marketing management as an integrated management system operating under conditions of digital transformation and the widespread adoption of data-driven approaches. The central issue addressed is the alignment of classical marketing foundations with the realities of the digital economy, where managerial decisions increasingly rely on real-time analytics, short experimentation cycles, and measurable performance outcomes. The analytical framework of the research integrates three interrelated dimensions: the evolution of marketing concepts, the technological transformation of marketing processes, and the integration of customer orientation with financial performance indicators. It is demonstrated that the effectiveness of contemporary marketing management is determined not by the isolated use of digital tools, but by the organization's ability to align strategic decisions, analytical data, and financial performance metrics within a coherent managerial logic. A conceptual model of adaptive marketing management is proposed, emphasizing a continuous linkage between strategic positioning, digital implementation tools, and a system of analytical control. The study identifies the risk of "algorithmic inertia," defined as the reproduction of historically established data patterns that may constrain strategic flexibility. In this context, adaptability is interpreted as a company's capacity to timely adjust marketing decisions in response to changes in the external environment. Glocalization is conceptualized as a mechanism for combining strategic brand coherence with local variability, enabled through the use of digital analytics. Within the Ukrainian wartime context, particular importance is assigned to scenario planning, digital adaptability, and a value-oriented brand stance, all of which influence both financial resilience and the level of consumer trust. Thus, contemporary marketing management is conceptualized as an integrated management system that combines a strategic value orientation, technological

tools, financial performance metrics, and stakeholder responsibility under conditions of uncertainty.

Вступ

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується високим рівнем динамічності, технологічної турбулентності та зростаючою невизначеністю середовища прийняття управлінських рішень. Цифровізація бізнес-процесів, поширення аналітичних платформ, масштабування штучного інтелекту та трансформація поведінки споживачів формують нові вимоги до системи маркетингового управління. У таких умовах маркетинг перестає бути лише функціональною підсистемою збуту та комунікацій і трансформується у стратегічну управлінську парадигму, що інтегрує аналітичні, фінансові, технологічні та ціннісні компоненти діяльності підприємства [1].

Поглиблення цифрової трансформації зумовлює перехід від інтуїтивних і експертно-емпіричних (experience-driven) моделей прийняття рішень до логіки, заснованої на даних (data-driven), в якій управлінські рішення базуються на великих масивах інформації, алгоритмічному прогнозуванні та автоматизованій аналітиці. За результатами міжнародних досліджень, компанії, які системно використовують аналітичні інструменти та AI у маркетингових процесах, демонструють вищі показники адаптивності та операційної ефективності [2]. Водночас така трансформація актуалізує питання методологічних обмежень, етичних стандартів та необхідності інтеграції технологій із ціннісною орієнтацією бізнесу.

Класична теорія маркетинг-менеджменту, сформована в межах концепцій орієнтації на споживача, сегментації, позиціонування та комплексного управління маркетинговим міксом, залишається концептуально релевантною, проте потребує адаптації до цифрової екосистеми. Відповідно до позиції Американської маркетингової асоціації, маркетинг розглядається як системна діяльність зі створення та комунікації цінності для зацікавлених сторін, що підкреслює інституційний характер сучасного маркетингового управління [3]. Таким чином, маркетинг-менеджмент має розглядатися не лише як інструментарій просування, а як інтегрована система створення довгострокової вартості.

Особливої актуальності зазначені трансформації набувають в умовах нестабільних економік та кризових викликів, де адаптивність, сценарне планування та швидкість управлінських реакцій стають критичними факторами стійкості бізнесу. У таких умовах поєднання цифрової аналітики, фінансових показників та ціннісної відповідальності формує нову архітектуру маркетинг-менеджменту, орієнтовану на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

Метою даного дослідження є концептуалізація сучасної моделі адаптивного маркетинг-менеджменту в умовах цифрової трансформації та data-driven підходів із урахуванням технологічних, фінансових та ціннісних параметрів управління. Для досягнення поставленої мети передбачено: систематизувати теоретичну еволюцію маркетинг-менеджменту; проаналізувати особливості цифрової та аналітичної трансформації; обґрунтувати інтеграцію фінансових показників ефективності з ціннісними орієнтирами бренду; визначити методологічні обмеження data-driven підходу та напрямів його збалансування.

Наукова новизна роботи полягає у формуванні інтегрованої адаптивної моделі маркетинг-менеджменту, що поєднує концептуальні засади класичного маркетингу з інструментами цифрової аналітики та фінансової оцінки результативності, враховуючи етичні та соціальні аспекти використання даних. Практична значущість дослідження визначається можливістю застосування запропонованих підходів у стратегічному управлінні підприємствами, які функціонують у цифровому та турбулентному середовищі.

Структура дослідження зумовлена логікою наукового аналізу: у першій частині розглядається концептуально-теоретична еволюція маркетинг-менеджменту; у другій – аналізується його цифрова та аналітична трансформація; у третій – обґрунтовується ціннісно-фінансова інтеграція як основа адаптивної управлінської моделі.

1. Концептуально-теоретичні засади еволюції маркетинг-менеджменту

У цьому розділі уточнено зміст маркетинг-менеджменту як управлінської категорії та показано, як еволюція ринків і управлінських концепцій призводить до переходу від транзакційної логіки до ціннісно-орієнтованого та орієнтованого на стейкхолдерів підходу. Висвітлення теоретичних витоків необхідне для того, щоб подальший аналіз цифрових інструментів і показників не перетворився на перелік технологій, а зберіг управлінську логіку.

1.1. Маркетинг-менеджмент як управлінська категорія в дефініційно-інституційному вимірі

Маркетинговий менеджмент є ключовим інструментом управління бізнесом в умовах динамічної ринкової економіки. Він забезпечує інтеграцію маркетингової філософії у загальну систему менеджменту підприємства, дозволяючи здійснювати безперервний моніторинг ринкового середовища, аналітичне обґрунтування управлінських рішень та формування стратегічних пріоритетів розвитку компанії [1; 4]. Класичне визначення Ф. Котлера описує маркетинг-

менеджмент як процес аналізу, планування, реалізації та контролю програм, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримку взаємовигідних обмінів з цільовими ринками з метою досягнення цілей організації [1, с. 27–29]. Іншими словами, це процес планування та реалізації концепцій ціноутворення, просування і розподілу ідей, товарів і послуг для здійснення обмінів, що задовольняють індивідуальні та організаційні цілі.

Подібне трактування маркетинг-менеджменту закріплене і в класичних інституційних підходах. Зокрема, відповідно до визначення Американської маркетингової асоціації (АМА), маркетинг розглядається як сукупність управлінських процесів і діяльностей, спрямованих на створення, комунікацію та доставку цінності клієнтам і стейкхолдерам, що формує основу для досягнення довгострокових цілей організації [3]. Хоча наведене визначення стосується маркетингу загалом, воно методологічно задає рамку для розуміння маркетинг-менеджменту як системи управлінських процесів зі створення та підтримання цінності. У документах Європейської комісії (Commission Notice on the definition of the relevant market) підхід до аналізу ринку та маркетингової діяльності підприємств розглядається як комплексний управлінський процес, що включає постановку цілей, планування, оцінювання та координацію діяльності суб'єктів господарювання для забезпечення конкурентоспроможності та ефективної взаємодії з ринком [5]. Такий підхід підкреслює роль маркетингового підходу у формуванні стратегій компаній на рівні аналізу ринків, конкурентних середовищ та комерційної поведінки.

Українські науковці, зокрема, Балабанова Л. В. визначає маркетинговий менеджмент як управління всіма функціями і підрозділами підприємства на основі маркетингу (як загальну концепцію менеджменту, яка пронизує всю організацію) [6]. Пачева Н. О., Подзігун С. М. також трактують маркетинговий менеджмент як комплексну систему заходів, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємства на засадах маркетингу, з акцентом на інновації та адаптацію до мінливого середовища [4]. Шафалюк О. К. наголошує на ринковій орієнтації та інноваційності цього підходу, розглядаючи його як інструмент розвитку клієнтського досвіду через інтеграцію відкритих даних і цифрових технологій для конкурентних переваг у динамічному середовищі [7, 8]. Россоха В. В. наголошує на поєднанні стратегічних і тактичних заходів для стійкого успіху [9], Біловодська О. А. та Сигида Л. О. акцентують увагу на координації ринкових активностей з урахуванням суспільних норм [10], а Федорченко А.В. підкреслює інноваційність та етичність у мінливому середовищі, позиціонує маркетинговий менеджмент як сучасну концепцію, що інтегрує

внутрішній маркетинг для мотивації персоналу та соціальної відповідальності, забезпечуючи адаптацію до змін через маркетинг відносин та етичні норми взаємодії зі стейкхолдерами [11; 12]. В.П. Пилипчук розглядає маркетинговий аудит та організацію маркетингової діяльності як складові елементи ефективного менеджменту, що забезпечують адаптацію маркетингових рішень до змін ринкового середовища [13]. Крім того, Шуміло О.С. розглядає маркетинговий менеджмент як формування системи, що балансує комерційні інтереси з соціальною відповідальністю, акцентуючи на адаптації до мінливості середовища через інтеграцію етичних норм і клієнтоорієнтованих процесів [14]. А Яківченко А. М. наголошує на ролі інноваційного маркетингу, трактуючи його як стратегічний підхід, орієнтований на покупця та сегментацію ринку для набуття конкурентних переваг у динамічному економічному середовищі [15]. В той же час І. В. Ліпсіц у межах управлінського підходу розглядає маркетинг-менеджмент не як сукупність окремих інструментів підтримки продажів, а як систему управління всією комерційною діяльністю підприємства на основі принципів маркетингу. У такій логіці маркетинг формує бізнес-модель компанії, орієнтуючи управлінські рішення на створення цінності для клієнтів за умови забезпечення економічної ефективності підприємства. Відповідно, маркетинг-менеджмент забезпечує не лише зростання обсягів реалізації, але й стале формування прибутку, узгоджуючи діяльність компанії з потребами ринку та стратегічними інтересами бізнесу.

Таким чином, попри різноманітність наукових підходів, спільним для більшості з них є акцент на клієнтоорієнтованості бізнесу та системності управління маркетингом. У сучасних дослідженнях маркетинг-менеджмент розглядається як цілісна філософія управління організацією на принципах маркетингу, що передбачає інтеграцію маркетингового підходу у всі рівні управління – від стратегічного планування до оперативної діяльності. Зокрема, М. А. Акбар підкреслює, що клієнтоцентричні стратегії формують основу конкурентних переваг компанії та визначають логіку прийняття управлінських рішень у сучасному маркетинг-менеджменті [16]. Подібний підхід узгоджується з класичними положеннями маркетингової теорії, згідно з якими маркетинг виступає ключовою управлінською концепцією організації, а не лише функціональним інструментом підтримки збуту [1].

1.2. Еволюція концепцій маркетингу і маркетинг-менеджменту: історико-парадигмальний розвиток

Для глибшого розуміння сучасних процесів у сфері маркетинг-менеджменту доцільно звернутися до його теоретико-методологічних

витоків. Аналіз становлення та розвитку наукових підходів до маркетинг-менеджменту дає змогу пояснити логіку переходу від класичних концепцій до сучасних управлінських моделей, орієнтованих на створення цінності для споживача.

Теоретичні основи маркетинг-менеджменту сформувалися на перетині класичного менеджменту, економіки та поведінкових наук, еволюціонуючи від товароорієнтованих підходів середини ХХ ст. до сучасних, заснованих на даних (data-driven) та ціннісно-орієнтованих (value-driven) концепцій [17; 18; 19]. Маркетинг як бізнес-філософія орієнтації на споживача виник у 1950-х роках і пройшов кілька етапів розвитку – від збутової та товарної орієнтації до ринкової, соціально-етичної та цифрової. Маркетинг-менеджмент як наука і практика фокусується на управлінні всіма маркетинговими активностями підприємства для досягнення його стратегічних цілей, інтегруючи маркетингове мислення на всіх рівнях – від CEO до фронтлайн-персоналу [20]. Дослідники наголошують, що це не просто управління маркетингом як окремою функцією, а цілісна філософія менеджменту, де маркетинг відіграє роль драйвера інновацій і формування цінності. Як демонструє приклад компанії Apple, клієнтський досвід і дизайн продукту можуть визначати стратегію всієї фірми, виступаючи ядром маркетинг-менеджменту [1]. Попри різні акценти, усі ці підходи об'єднує орієнтація бізнесу на споживача та гнучка адаптивність управління під виклики зовнішнього середовища. Сучасні теоретики все частіше відзначають, що маркетинг-менеджмент має справу з VUCA-середовищем (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – мінливість, невизначеність, складність і неоднозначність), де традиційні довгострокові плани потребують доповнення гнучкими, agile-методами управління [21].

Методологія маркетинг-менеджменту спирається на міждисциплінарні підходи. Економічний аналіз (моделі конкурентних сил, поведінкові теорії споживання), психологія і поведінкові науки (зокрема дослідження когнітивних упереджень за Д. Канеманом), статистичні методи (А/В-тестування, економетрика) та сучасні інструменти штучного інтелекту (нейронні мережі для прогнозування поведінки) – все це інтегрується задля прийняття обґрунтованих маркетингових рішень. Так, у 2025 році фундамент маркетинг-менеджменту поєднує класичні принципи 4P (product, price, place, promotion) з орієнтацією на 4C (consumer, cost, convenience, communication) та новими акцентами на стійкість і етичність [22]. Іншими словами, традиційна мета максимізації прибутку доповнюється цілями довгострокової стійкості бізнесу і задоволення запитів широкого кола стейкхолдерів (споживачів, партнерів, суспільства).

Слід зазначити, що сучасний маркетинг-менеджмент увібрав у себе найкращі надбання класичного маркетингу (орієнтацію на клієнта, інтегрований підхід, аналітичність) і збагатив їх новими принципами гнучкості, інноваційності та соціальної відповідальності. Теоретико-методологічний фундамент цієї дисципліни дозволяє не лише пояснити поведінку ринків, але й розробляти практичні рекомендації для управління маркетингом в умовах турбулентності. Таким чином, маркетинг-менеджмент як наука продовжує динамічно розвиватися, відображаючи еволюцію ринкового середовища та потреб практики.

Водночас споживачі висувають дедалі вищі вимоги до клієнтоорієнтованості та етичності бізнесу. Маркетингові рішення оцінюються не лише з позиції прибутковості, а й з огляду на репутацію, довіру та сталий розвиток. Орієнтація компаній на соціальну відповідальність і цінності, відповідно до концепції Marketing 3.0 [23, с. 4–7], сьогодні стала необхідною умовою ефективного маркетинг-менеджменту.

Подальший розвиток цієї логіки відображено в концепції Marketing 5.0 [22, с. 32–36], яка поєднує традиційні маркетингові підходи з цифровими технологіями, підкреслюючи співпрацю людини й машин, створення цінностей та посилену увагу до етики й сталого розвитку бізнесу [22].

Таким чином, баланс між комерційними інтересами і суспільною відповідальністю стає визначальною ознакою ефективного маркетинг-менеджменту компанії в сучасних умовах.

Узагальнюючи, еволюцію концепцій маркетингу та маркетинг-менеджменту доцільно подати як послідовність ключових зсувів, що відображають поступовий перехід від орієнтації на збут і виробництво до клієнтоцентричної та ціннісної парадигми управління. У 1950-х роках сформувалася маркетингова концепція, що передбачала орієнтацію на споживача як основу бізнес-стратегії. У 1967 році Ф. Котлер систематизував маркетинг-менеджмент як управлінський процес, що включає аналіз, планування, реалізацію та контроль [20]. У 1980-х роках акцент змістився на маркетинг відносин і утримання клієнтів. У 1995 році Р. Робертсон запропонував концепцію глокалізації як поєднання глобального та локального підходів [24].

Починаючи з 2000-х років, стрімке зростання кількості інтернет-користувачів та поширення цифрових платформ створили передумови для розвитку цифрового маркетингу, веб-аналітики та CRM-систем, що сформували нову інфраструктуру маркетингового управління на основі даних [25]. У 2010 році концепція Marketing 3.0 підкреслила роль соціальної відповідальності та цінностей у взаємодії брендів зі споживачами [23, с. 4–7]. У 2021 році у концепції Marketing 5.0

акцентується увага на синергії людини й машин та data-driven підходах у маркетинговому управлінні [22, с. 32–36]. Після 2022 року в українському контексті спостерігається посилення адаптивності маркетинг-менеджменту та використання сценарного планування в умовах воєнної турбулентності.

Відповідно, постає необхідність переосмислення традиційних підходів до маркетинг-менеджменту та формування адаптивних моделей управління, здатних поєднувати стратегічну стійкість із гнучкістю реагування на кризові зміни середовища.

Отже, теоретична еволюція маркетинг-менеджменту демонструє перехід від функціонального інструментарію підтримки збуту до філософії управління створенням цінності. Цей висновок задає рамку для аналізу технологічної трансформації, у межах якої дані, аналітика та AI стають засобами реалізації теоретичних принципів у практиці.

2. Цифрова та аналітична трансформація маркетинг-менеджменту

Технологічна трансформація маркетинг-менеджменту проявляється у зміні каналів взаємодії з клієнтами, способів збору та аналізу даних, логіки прийняття рішень і стандартів вимірювання результативності. У цьому розділі розглянуто цифровізацію як інфраструктуру маркетингу, data-driven підхід як управлінську методологію, AI/GenAI як інструмент автоматизації й персоналізації, а також глокалізацію як спосіб поєднання глобальної стратегії і локальних ринкових особливостей.

Слід зазначити, що роль маркетинг-менеджменту особливо зросла під впливом сучасних глобальних і локальних трансформацій. По-перше, стрімка цифровізація бізнесу та поширення аналітичних технологій докорінно трансформують інструментарій маркетингу. Станом на 2024 рік понад 73% населення світу (близько 6,0 млрд осіб) є інтернет-користувачами, а майже 69% (5,66 млрд) активно користуються соціальними мережами [25; 26]. Це створює значні можливості для розвитку цифрового маркетингу, водночас загострюючи конкуренцію за увагу споживача, яка в онлайн-середовищі характеризується суттєвим скороченням часу концентрації користувачів. У таких умовах дані та аналітика стають центральними елементами маркетинг-менеджменту, оскільки впровадження data-driven підходів дає змогу підвищувати ефективність маркетингових рішень і сприяти зростанню доходів без пропорційного збільшення маркетингових бюджетів [27; 28]. По-друге, глобалізація ринків супроводжується паралельним трендом глокалізації, що передбачає адаптацію глобальних маркетингових стратегій до локальних умов. Концепція глокалізації, сформульована Р. Робертсоном, ґрунтується на принципі «думати глобально, діяти локально» та

передбачає поєднання стандартизації і локальної адаптації маркетингових рішень [24]. У маркетинговій теорії ця логіка відображається у необхідності узгодження глобальної філософії бренду з адаптацією продукту, комунікацій і каналів збуту до специфіки окремих ринків [1]. Класичний приклад – це адаптація меню глобальних мереж фаст-фуду під місцеві гастрономічні вподобання та культуру. У цифрову еру глокалізація дедалі більше спирається на аналіз цифрових даних. Так, використовуючи інструменти веб-аналітики та соціальних медіа, глобальні бренди відстежують локальні тренди й адаптують свої кампанії до специфіки окремих ринків [1; 29].

Подальший розвиток маркетинг-менеджменту безпосередньо пов'язаний із трансформацією інструментів і механізмів реалізації його принципів у практичній діяльності підприємств. Насамперед це зумовлено стрімким розвитком цифрових технологій, аналітичних підходів і нових форм взаємодії з глобальними та локальними ринками, які суттєво змінюють способи формування цінності для споживача та прийняття управлінських рішень.

Розвиток цифрових технологій докорінно змінює інструменти та практики маркетинг-менеджменту. Цифровізація відкрила нові канали взаємодії з клієнтами, зробила можливим збір і аналіз великих обсягів даних про споживачів, а також персоналізацію маркетингових комунікацій у режимі реального часу. Цифровий маркетинг охоплює просування товарів і послуг через цифрові канали, такі як вебсайти, пошукові системи, соціальні медіа, електронну пошту, мобільні додатки, AR/VR-технології тощо. Характерними рисами digital-маркетингу є високий рівень таргетування аудиторії, інтерактивність (можливість прямої взаємодії зі споживачем) та вимірюваність результатів. Дані та аналітика стали центральними елементами маркетинг-менеджменту в цифрову еру. Використовуючи інструменти веб-аналітики, CRM-систем, Big Data та штучного інтелекту, маркетологи здатні глибоко розуміти поведінку клієнтів і навіть прогнозувати її. Це привело до поширення концепції data-driven marketing – управління маркетингом на основі даних. Впровадження data-driven підходів та системної аналітики дозволяє підвищити віддачу від маркетингових інвестицій (ROMI) у середньому на 20–30% та сприяти зростанню доходів приблизно на 10% [27].

Дослідження свідчать, що компанії, які системно застосовують аналітичні інструменти, демонструють приріст маркетингової ефективності до 30% та зростання виручки до 10% порівняно з підприємствами, що не використовують підходи Big Data [30]. Отже, впровадження аналітики та цифрових технологій асоціюється з покращенням бізнес-результатів.

Одним із визначальних трендів останніх років є поява і швидкий розвиток алгоритмів штучного інтелекту (AI) в маркетингу. Особливу увагу привертають технології генеративного AI (GenAI), які відкривають нові можливості для автоматизації створення контенту (генерування текстів, зображень, відео), персоналізації повідомлень та інтерактивного спілкування з клієнтами (через чат-боти тощо). Бізнес активно інвестує в інтелектуальні цифрові рішення. Так, за прогнозами аналітиків, у найближчі роки, зокрема до кінця 2026 року, генеративний штучний інтелект (GenAI) стане складовою більшої частини корпоративних програмних продуктів [31], а близько 92% компаній планують збільшити інвестиції в інструменти штучного інтелекту для маркетингових потреб у коротко- та середньостроковій перспективі [32]. Також, за даними цього ж дослідження, ринок AI-технологій у сфері маркетингу демонструє стабільне щорічне зростання на рівні 26–27%. Практичні приклади підтверджують результативність використання штучного інтелекту. Зокрема, американська освітньо-технологічна компанія Duolingo, що обслуговує сотні мільйонів користувачів у світі, застосовує AI-платформу для персоналізації навчального досвіду й адаптації контенту під кожного користувача на основі його поведінки та прогресу. Такий підхід дозволяє не лише підвищувати рівень залученості та утримання аудиторії, але й оптимізувати маркетингові рішення на основі предиктивної (прогнозна) аналітики. Водночас 59% маркетологів визначають AI-персоналізацію як один із ключових напрямів розвитку маркетингу у 2025 році [33, 34]. Слід зазначити, що впровадження штучного інтелекту в маркетинг-менеджменті здатне суттєво підвищити точність таргетингу, рентабельність рекламних витрат та швидкість реагування на зміни ринкового середовища.

Разом із розширенням можливостей застосування штучного інтелекту в маркетинговій діяльності актуалізуються питання етичності та відповідальності його використання. Алгоритмічні рішення у сфері персоналізації, таргетингу та прогнозування поведінки споживачів пов'язані з ризиками порушення приватності, непрозорості прийняття рішень і відтворення соціальних упереджень. У зв'язку з цим етичний вимір застосування AI стає невід'ємною складовою сучасного маркетинг-менеджменту та потребує окремого наукового осмислення в контексті відповідального управління маркетинговою діяльністю.

Особливої актуальності ці питання набувають у глобалізованому ринковому середовищі, у якому маркетингові рішення мають враховувати не лише технологічні можливості, а й культурні, соціальні та нормативні відмінності між країнами й регіонами.

Подальший розвиток глокалізаційного підходу в умовах цифрової економіки зумовлює його трансформацію з концептуальної моделі в

управлінський інструмент. Якщо на ранніх етапах глокалізація передусім трактувалася як баланс між стандартизацією та адаптацією [25], то сьогодні вона функціонує як системна стратегія інтеграції глобальної візії бренду з локальними культурними, мовними та поведінковими характеристиками споживачів. При цьому глокалізація перестає бути виключно маркетинговою тактикою і набуває ознак багаторівневої управлінської логіки, що охоплює продуктову політику, комунікаційні стратегії та архітектуру взаємодії зі стейкхолдерами.

У цифровому середовищі ця інтеграція забезпечується за рахунок використання даних, що дозволяє оперативно виявляти локальні патерни попиту, особливості комунікаційної взаємодії та зміни споживчих уподобань. Таким чином, глокалізація дедалі більше набуває ознак керованого процесу, який базується на аналітичних інструментах і предиктивних моделях, а не лише на інтуїтивних або креативних рішеннях. У цьому контексті її доцільно розглядати як складову адаптивної моделі маркетинг-менеджменту, що поєднує стратегічну цілісність бренду з алгоритмізованою локальною варіативністю.

У сучасних умовах для міжнародних брендів глокалізація фактично стає управлінським імперативом, оскільки успіх на локальних ринках визначається здатністю системно інтегрувати культурні коди, мовні особливості та локальні очікування споживачів у комунікаційну політику. Водночас цифровий слід аудиторії створює можливість вимірювати ефективність локальної адаптації через показники залученості, конверсії та утримання клієнтів.

Отже, глокалізація трансформується з концептуальної ідеї у складову data-driven маркетинг-менеджменту та постає як механізм узгодження глобальної стратегії з локально детермінованою поведінкою споживачів у реальному часі.

Цифровізація та аналітика загалом суттєво підвищили прозорість і підконтрольність маркетингових рішень. Якщо раніше значна частина ефекту маркетингу трактувалася як «іміджевий» результат, то цифровий маркетинг забезпечив детальну декомпозицію воронки та процесів взаємодії зі споживачем. Відповідно, зросли вимоги до точності метрик, коректної атрибуції, етичного використання даних і узгодження маркетингових цілей із фінансовими показниками.

Таким чином, сучасний маркетинг-менеджмент функціонує як інтегрована система прийняття рішень, у якій технологічні інструменти, аналітична логіка та стратегічна орієнтація на цінність взаємопов'язані й взаємозумовлені.

2.1. Методологічні обмеження data-driven підходу в маркетинг-менеджменті

Попри беззаперечні переваги data-driven маркетингу, його домінування в сучасній управлінській практиці потребує системного методологічного осмислення. Орієнтація виключно на кількісні показники та алгоритмічні моделі може призводити до звуження стратегічного бачення та спрощення складних соціально-поведінкових процесів до набору вимірюваних метрик. У дослідженнях цифрової економіки підкреслюється, що надмірна алгоритмізація управлінських рішень здатна звужувати стратегічний горизонт маркетингу, зміщуючи акцент на короткострокові вимірювані показники ефективності [35].

Одним із ключових обмежень data-driven підходу є з якість та репрезентативність даних. Алгоритмічні рішення функціонують лише в межах наявного масиву інформації, який може містити структурні перекоси, неповні дані або історично сформовані упередження. Як зазначає К. О'Ніл, алгоритми здатні масштабувати соціальні диспропорції, якщо вони закладені у вихідних масивах даних [36]. У результаті система відтворює попередні патерни поведінки, не завжди враховуючи можливість інноваційних зрушень чи появи нових сегментів ринку. Такий ефект «алгоритмічної інерції» може обмежувати стратегічну гнучкість компанії та стримувати експериментальність у формуванні нової ціннісної пропозиції.

Іншим суттєвим ризиком є надмірна орієнтація на кількісні показники ефективності маркетингової діяльності, яка створює ризик короткострокової оптимізації фінансових результатів, що може підривати накопичення довгострокового брендового капіталу (brand equity). Зосередження на показниках конверсії, клікабельності або негайної рентабельності рекламних витрат може відсунути на другий план іміджеві та репутаційні аспекти, які складніше піддаються вимірюванню, але формують стратегічний капітал підприємства. У межах концепції brand equity наголошується, що довгострокова вартість бренду ґрунтується на довірі, асоціаціях і сприйнятті якості, які не завжди відображаються у коротких циклах операційних показників ефективності [37, с.15–18]. Таким чином, виникає певна суперечність між операційною ефективністю та стратегічною сталістю.

Важливим організаційним обмеженням є вимога високого рівня технологічної інфраструктури та кадрової компетентності. Відсутність інтегрованих CRM/CDP-систем, некоректна атрибуція або недостатній рівень аналітичної культури можуть призвести до хибних управлінських висновків. У таких умовах дані не підвищують ефективність, а створюють ілюзію точності. Дослідження цифрової трансформації підприємств підтверджують, що успішність data-driven моделей прямо залежить від

організаційної зрілості та міжфункціональної координації маркетингу, ІТ і фінансового блоку. Формування культури роботи з даними та розвиток аналітичних компетенцій є ключовими передумовами трансформації підприємств в організації, керовані інсайтами (insight-driven organizations), де управлінські рішення ухвалюються на основі інтегрованих даних і аналітичних інструментів [38].

Окремий вимір проблематики становлять етичні та правові ризики, пов'язані із застосуванням алгоритмів штучного інтелекту. Автоматизоване прийняття рішень у сфері таргетингу, персоналізації чи ціноутворення може відтворювати соціальні упередження або порушувати принципи недискримінації. Крім того, зростання регуляторних вимог у сфері захисту персональних даних (GDPR, CCPA та ін.) підвищує відповідальність компаній за прозорість алгоритмічних механізмів і процедури отримання згоди користувачів [39, 40]. Таким чином, етичний вимір стає невід'ємною частиною управління цифровими маркетинговими процесами.

Крім того, data-driven підхід має культурні обмеження в умовах глобальних ринків. Поведінкові патерни, виявлені в одній країні, не завжди можуть бути екстрапольовані на інший ринок без урахування локальних соціокультурних факторів. У цьому контексті глокалізація виступає механізмом корекції алгоритмічних моделей через інтеграцію локальних соціокультурних характеристик та поведінкових особливостей, що відповідає логіці поєднання стандартизації та адаптації [24].

Отже, data-driven маркетинг не може розглядатися як універсальна управлінська парадигма, яка позбавлена обмежень. Його ефективність визначається інтеграцією аналітичної раціональності зі стратегічним мисленням, етичними стандартами, культурною чутливістю та фінансовою дисципліною. Саме усвідомлення зазначених методологічних обмежень зумовлює необхідність побудови інтегрованої адаптивної моделі маркетинг-менеджменту, яка враховує як технологічні можливості цифрової трансформації, так і пов'язані з нею системні ризики.

2.2. Концептуальна модель сучасного адаптивного маркетинг-менеджменту

Узагальнення викладених теоретичних положень і практичних прикладів створює підґрунтя для формування цілісної концептуальної моделі адаптивного маркетинг-менеджменту.

Необхідність такої моделі зумовлена тим, що сучасний маркетинг функціонує не як набір автономних цифрових рішень, а як інтегрована

система управління, де технології, дані, стратегія та етичні обмеження перебувають у постійній взаємодії.

На відміну від класичних моделей маркетинг-менеджменту, що концентрувалися на послідовності «аналіз – планування – реалізація – контроль», сучасна модель передбачає циклічний характер прийняття рішень із вбудованими механізмами зворотного зв'язку. Дані перестають виконувати допоміжну функцію аналізу та трансформуються у системоутворюючий елемент маркетингового управління. У цьому контексті цифрова інфраструктура (CRM, CDP, аналітичні платформи, AI-модулі) формує інформаційне ядро управління, яке забезпечує безперервний моніторинг поведінки споживачів і результативності маркетингових активностей.

Концептуальна модель, представлена на рис. 1, ґрунтується на трьох взаємопов'язаних рівнях. Взаємодія зазначених рівнів формує замкнений управлінський цикл, у якому стратегічні рішення постійно верифікуються аналітичними даними та коригуються в операційній площині. Перший рівень – стратегічний – охоплює визначення цільових сегментів, позиціонування та формування ціннісної пропозиції. Другий рівень – технологічно-операційний – передбачає використання цифрових каналів, алгоритмічних рішень і механізмів автоматизації для реалізації стратегії. Третій рівень – аналітично-контрольний – забезпечує вимірювання результатів через систему метрик, атрибуційних моделей та фінансових показників.

Ключовою особливістю моделі є наявність адаптивного контуру зворотного зв'язку, який забезпечує не лише реактивне, а й проактивне коригування маркетингової стратегії. Умови турбулентного середовища (зміна поведінки споживачів, технологічні зрушення, регуляторні обмеження) потребують постійного коригування як комунікаційних стратегій, так і самої логіки розподілу маркетингових ресурсів. Адаптивність реалізується через швидкі експерименти, А/В-тестування, сценарне планування та алгоритмічне прогнозування.

Важливим компонентом моделі є етичний фільтр, що обмежує застосування технологій межами відповідності регуляторним вимогам, алгоритмічної прозорості та запобігання дискримінаційним ефектам автоматизованих рішень. Такий підхід дозволяє інтегрувати нормативні вимоги безпосередньо в архітектуру прийняття управлінських рішень, а не трактувати їх як зовнішній регуляторний чинник. Таким чином, етичний компонент виступає інституційно інтегрованим регулятором цифрових рішень у системі маркетингового управління.

Отже, концептуальна модель адаптивного маркетинг-менеджменту демонструє, що технологічна трансформація не є самоціллю, а виступає

інструментом підвищення керованості, стратегічної узгодженості та довгострокової стійкості бізнесу в цифровому середовищі.

Наукова новизна запропонованої моделі полягає у поєднанні стратегічного, технологічно-операційного та аналітично-контрольного рівнів у межах єдиного адаптивного контуру управління, який інтегрує data-driven логіку з етичними обмеженнями та фінансовою верифікацією результатів. На відміну від класичних лінійних підходів до маркетинг-менеджменту, запропонована модель передбачає безперервну взаємодію рівнів і вбудований механізм коригування рішень у реальному часі, що забезпечує стратегічну гнучкість і довгострокову стійкість бізнесу в цифровому середовищі.



Рис. 1. Концептуальна модель інтегрованого адаптивного маркетинг-менеджменту в умовах цифрової трансформації

Джерело: розроблено автором

Представлена модель узагальнює вплив цифрових технологій і data-driven підходів на процес прийняття маркетингових рішень та демонструє трансформацію маркетинг-менеджменту у системно інтегровану, адаптивну управлінську архітектуру. Вона підкреслює необхідність поєднання технологічної ефективності, стратегічної узгодженості та етичної відповідальності як передумов довгострокової конкурентоспроможності підприємства в цифровому середовищі.

2.3. Практична реалізація концепції data-driven маркетингу

Практичну релевантність теоретичних положень щодо data-driven маркетинг-менеджменту ілюструють приклади їх застосування в діяльності міжнародних та українських компаній. Розглянемо кілька показових кейсів.

Глобальним прикладом є Amazon, де системне використання Big Data та алгоритмів рекомендацій забезпечує високу персоналізацію, оптимізацію конверсії й технологічно підкріплену адаптивність управління маркетинговими бюджетами. Практики Amazon демонструють як інфраструктура даних перетворює маркетинг на керований процес, де гіпотези тестуються і масштабуються з урахуванням результатів. За оцінками аналітиків, до 35% продажів Amazon формуються рекомендаційними алгоритмами, що демонструє трансформацію персоналізації з інструменту комунікації у стратегічний драйвер доходу.

Показовим також є приклад Google, який використовує дані пошукових запитів та поведінкові патерни аудиторії для оптимізації рекламних продуктів і підвищення точності таргетингу. Завдяки цьому можлива одночасна підтримка глобальних кампаній і локальної адаптації контенту. Зокрема, дані про локальні тренди дозволяють коригувати повідомлення і формати під різні сегменти ринку, підвищуючи рівень залученості аудиторії та релевантність маркетингових повідомлень [22].

В українському контексті показовим є приклад компанії Rozetka, яка у 2024–2025 роках застосувала підходи data-driven маркетингу для адаптації до зрушень попиту, регіональної міграції споживачів та змін у логістичних процесах, посилюючи персоналізацію пропозицій і розвиток онлайн-каналів. У результаті спостерігається позитивна динаміка розвитку компанії на ринку e-commerce. Це підтверджується даними аналітичного індексу Opendatabot, згідно з якими у 2024 році виручка Rozetka зросла на 17%, що дозволило компанії піднятися з сьомого на п'яте місце серед найбільших ритейлерів України за обсягом доходів [41].

Глобально Starbucks застосовує data-driven персоналізацію через мобільний додаток: аналіз покупок генерує індивідуальні пропозиції та сприяє підвищенню частоти повторних покупок. Аналітика мобільного

додатка дозволяє компанії прогнозувати поведінку клієнтів, формувати персоналізовані пропозиції та оптимізувати частоту комунікацій, що збільшує показники повторних покупок і середній чек. Такі приклади підкреслюють універсальність data-driven методів у різних галузях.

Ці приклади демонструють, як data-driven маркетинг перетворює дані на адаптивний інструмент, сприяючи реальному зростанню. Вони підкреслюють важливість інтеграції аналітики для оптимізації процесів та підвищення ефективності в умовах цифрової трансформації, з урахуванням як глобальних, так і локальних особливостей.

Важливо відзначити, що цифровізація не лише створює нові можливості, а й породжує виклики для маркетинг-менеджменту. Масове використання персональних даних підвищує увагу до питань етики та конфіденційності. Сучасне законодавство (як-от GDPR в ЄС, CCPA у США) та суспільні очікування змушують компанії впроваджувати прозорі практики збору і використання даних користувачів. У розвинених системах performance-маркетингу стає обов'язковим отримання явної згоди споживачів на обробку їхніх даних та забезпечення їх належного захисту. Дотримання норм приватності трансформується з формальної вимоги комплаєнсу у стратегічний фактор підтримання довіри та конкурентної стійкості бренду. Цей аспект безпосередньо пов'язаний з етичним виміром маркетингу, який детальніше розглядається у наступному розділі.

Узагальнюючи, практичні кейси підтверджують, що data-driven маркетинг виступає не окремим інструментом, а інтегрованою управлінською логікою, яка забезпечує оперативність, вимірюваність і стратегічну адаптивність бізнесу. Водночас технологічна інтенсивність цифрового середовища підвищує значущість етичних, регуляторних і культурних аспектів, що вимагає поєднання аналітичної раціональності з ціннісними і нормативними орієнтирами маркетингового управління.

Порівняльний аналіз розглянутих кейсів дозволяє виокремити спільні характеристики успішного data-driven маркетинг-менеджменту, зокрема, розвинену цифрову інфраструктуру, інтегровану аналітику, безперервний цикл експериментування та інституційно закріплені етичні стандарти. Саме синергія зазначених елементів забезпечує перехід від фрагментарного використання даних до системно інтегрованої адаптивної моделі маркетинг-менеджменту.

Отже, data-driven логіка визначає операційну динаміку сучасного маркетинг-менеджменту, однак його стратегічна результативність залежить від інтеграції цифрових інструментів у ціннісно-фінансову архітектуру управління. Саме ця інтеграція забезпечує баланс між вимірюваністю, відповідальністю та економічною доцільністю маркетингових рішень, що становить предмет аналізу наступного розділу.

3. Ціннісно-фінансова архітектура маркетингових рішень і адаптивні стратегії

Ціннісно-фінансова інтеграція передбачає підпорядкування технологічних можливостей цифрового маркетингу стратегічній логіці створення клієнтської цінності та їх системну верифікацію фінансовими критеріями результативності. У цьому розділі поєднано клієнтоорієнтованість і управління клієнтським досвідом, етичність і соціальну відповідальність, а також фінансово-аналітичні інструменти та адаптивні стратегії, які забезпечують сталість маркетингових рішень у кризових і VUCA-умовах.

Крім глобальних тенденцій, для України актуальним фактором стало різке ускладнення бізнес-середовища внаслідок війни. Повномасштабне вторгнення 2022 р. спричинило безпрецедентні виклики для маркетинг-менеджменту українських підприємств: нестабільність, міграцію споживачів, падіння платоспроможності, руйнування інфраструктури та дефіцит ресурсів. Бюджети на маркетинг були суттєво урізані у 2022 р., а планування здійснювалося в короткостроковому горизонті (не більш ніж на кілька місяців) через високий рівень невизначеності. Втім, уже в 2023 р. спостерігається часткове відновлення маркетингової активності. Компанії починають дивитися в майбутнє, збільшуючи горизонти планування до року і більше (з постійним переглядом планів) та поступово нарощуючи витрати на просування [42]. Бізнесу доводиться проявляти гнучкість і розробляти кілька сценаріїв дій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) для швидкого реагування на розвиток подій.

Паралельно зросла автономність менеджменту на місцях – рішення приймаються оперативно, без тривалих узгоджень, що критично в умовах частих непередбачуваних факторів. Особливо важливою стала цифровізація. Так, військові виклики суттєво прискорили цифрову трансформацію українського бізнесу, адже онлайн-канали часто залишалися єдиною можливістю для комунікації та продажів під час бойових дій, перебоїв електропостачання тощо [43].

У межах аналізу варто відзначити, що маркетинг-менеджмент в Україні в умовах війни балансує між забезпеченням виживання бізнесу та виконанням соціальної місії. З одного боку, компанії вимушені оптимізувати витрати і фокусуватися на ключових продуктах та каналах, підкріплюючи кожне рішення жорсткою фінансовою аргументацією. З іншого боку, суспільство очікує від брендів активної громадянської позиції та допомоги країні. Українські споживачі зараз надзвичайно чутливі до репутації брендів: майже половина споживачів обирає бренди за їхню проактивну позицію (підтримку ЗСУ, відмову від співпраці з

країною-агресором тощо), тоді як близько 86% заявляють про готовність бойкотувати компанії, які продовжують бізнес у росії [44].

Нейтральна позиція брендів дедалі частіше інтерпретується споживачами як відсутність соціальної відповідальності, що негативно впливає на рівень довіри та лояльності [45]. Таким чином, турбулентне середовище в Україні стало своєрідним тестом зрілості маркетинг-менеджменту, де стратегічна гнучкість, цифрова адаптивність і ціннісна позиція бренду перетворилися на ключові фактори конкурентної стійкості. Компанії, які змогли швидко адаптувати стратегії, посилити цифрові канали та продемонструвати соціальну відповідальність, зберегли конкурентні позиції й довіру споживачів, тоді як пасивні або суто комерційно орієнтовані бренди зазнали репутаційних втрат.

Водночас зазначені тенденції не є унікальними лише для українського ринку, а відображають загальносвітову трансформацію маркетинг-менеджменту в умовах високої невизначеності та геополітичної турбулентності.

За таких умов ціннісно-фінансова архітектура маркетингових рішень стає ключовим механізмом узгодження технологічної ефективності, соціальної відповідальності та економічної доцільності.

3.1. Клієнтоорієнтований та етичний маркетинг

У сучасній цифровій економіці роль споживача суттєво трансформувалася: з пасивного об'єкта маркетингового впливу він перетворився на активного учасника створення та поширення цінності. В епоху цифрових технологій клієнти мають доступ до великого обсягу інформації, можуть легко порівнювати продукти, читати відгуки та поширювати власний досвід у соціальних мережах. За таких умов клієнтоорієнтованість стає основною умовою конкурентоспроможності компанії [46]. Концепція ринкової орієнтації (market orientation) розглядає клієнтоорієнтованість як системну здатність організації генерувати, поширювати та використовувати ринкову інформацію для створення цінності.

Емпіричні дослідження підтверджують вагомі переваги клієнтоорієнтованості. Зокрема, аналітика McKinsey показує, що компанії-лідери за показниками customer experience демонструють більш ніж удвічі швидші темпи зростання доходів порівняно з компаніями-аутсайдерами, а покращення клієнтського досвіду прямо впливає на повторні покупки, частку витрат клієнта та рівень утримання клієнтів [47]. Клієнтоорієнтованість реалізується через персоналізацію пропозицій, омніканальність, високі стандарти сервісу та системне використання CRM/CDP як інфраструктури знань про клієнта [48].

Етичний маркетинг тісно переплітається з клієнтоорієнтованістю, адже довгострокову довіру неможливо підтримувати без прозорості та відповідальності. Етичний маркетинг у цифрову еру охоплює питання відповідального використання даних споживачів, запобігання алгоритмічній дискримінації, чесності комунікацій та уникнення маніпулятивних практик.

Якщо в межах концептуальної моделі етичний компонент виступає структурним регулятором цифрових рішень, то в площині клієнтоорієнтованості етика набуває характеру довгострокового репутаційного активу.

Особливої актуальності етичний маркетинг набув в Україні під час війни, коли репутаційні повідомлення брендів почали суттєво впливати на комунікацію з цільовою аудиторією. Так, дослідження етичних комунікацій українських брендів показують, що підприємства активно формують соціально відповідальні меседжі, які спрямовані на побудову довіри та зміцнення громадської підтримки в умовах конфлікту [49]. Окремі наукові праці підкреслюють, що в умовах війни репутаційні ризики та етичні аспекти комунікацій стають критично важливими для довіри до бренду та сприйняття його цінностей [50]. Емпіричні опитування підтверджують, що значна частина споживачів в Україні віддає перевагу брендам, які демонструють проактивну громадянську позицію – підтримку Збройних Сил України, благодійність та принципову відмову від співпраці з країною-агресором [45]. У такому контексті зниження довіри безпосередньо впливає на коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) та довгострокову клієнтську цінність (CLV), трансформуючи репутаційний капітал у вимірювані фінансові наслідки.

Для кількісної оцінки успіху клієнтоорієнтованої та етичної стратегії компанії використовуються ключові метрики клієнтського досвіду і лояльності: індекс задоволеності (CSAT), індекс лояльності (NPS), коефіцієнт утримання клієнтів (CRR) та рівень відтоку (churn rate), а також довічна цінність клієнта (CLV/LTV) (табл. 1).

Таким чином, клієнтоорієнтованість і етичність перестають бути декларативними принципами і трансформуються у вимірювані параметри управління, інтегровані у фінансову архітектуру маркетингових рішень.

Запропонована систематизація дозволяє інтегрувати показники цифрової ефективності, клієнтської цінності та фінансової результативності в єдину архітектуру управління маркетингом.

Значення цих показників дозволяють відстежувати динаміку стосунків із клієнтами. Наприклад, зростання NPS і CSAT у поєднанні із високим CRR та збільшенням CLV при стабільному або зниженому CAC свідчить про формування стійкої клієнтської бази та ефективну монетизацію клієнтської цінності у довгостроковому горизонті.

Таблиця 1

**Система ключових показників ефективності
маркетинг-менеджменту за управлінським призначенням**

№	Група показників (управлінське призначення)	Конкретні показники	Об'єкт вимірювання	Метод розрахунку / одиниця виміру	Управлінське використання
1	2	3	4	5	6
1.	Цифрова результативність комунікацій	CTR; рівень залученості (engagement rate)	Релевантність і привабливість маркетингових повідомлень для цільової аудиторії	CTR = кліки / покази (%); залученість = взаємодії / охоплення (%)	Оптимізація креативів, сегментів аудиторії та частоти контактів
2.	Ефективність воронки та користувацького досвіду	Conversion Rate; показник відмов (bounce rate)	Здатність комунікації трансформувати інтерес у цільову дію; якість користувацького досвіду	Конверсії / візити (%); відмови / сеанси (%)	Оптимізація посадкових сторінок, структури пропозиції, UX та швидкості цифрових ресурсів
3.	Рентабельність рекламних інвестицій	ROAS	Доходність витрат на окремі рекламні кампанії або канали	Дохід від реклами / витрати на рекламу (%)	Перерозподіл бюджету, масштабування або припинення кампаній
4.	Задоволеність і лояльність клієнтів	CSAT; NPS	Якість клієнтського досвіду та готовність рекомендувати бренд	CSAT (бали або %); NPS (-1000...+100)	Управління сервісом, продуктом і репутаційними ризиками
5.	Стійкість клієнтської бази	CRR; churn rate	Рівень утримання клієнтів та інтенсивність їх втрати	CRR = утримані клієнти / база (%); churn = втрати / база (%)	Розробка програм лояльності та зниження відтоку
6.	Довго-строкова економічна цінність клієнта	CLV (LTV)	Сукупна економічна вигода від взаємодії з клієнтом протягом життєвого циклу	Дохід × тривалість співпраці (грошові одиниці)	Сегментація за прибутковістю та визначення доцільності інвестицій у персоналізацію
7.	Вартість залучення клієнта та unit-economics	CAC	Собівартість залучення одного нового клієнта	Витрати на залучення / кількість нових клієнтів	Контроль окупності каналів залучення

1	2	3	4	5	6
8.	Загальна та маркетингова рентабельність	ROI; ROMI	Економічний ефект інвестицій загалом і маркетингових витрат зокрема	$ROI = (\text{прибуток} / \text{інвестиції}) \times 100\%$; $ROMI = (\text{додатковий дохід} - \text{витрати}) / \text{витрати} \times 100\%$	Обґрунтування бюджетів та стратегічних рішень
9.	Внесок каналів у кінцевий результат	МММ (маркетингове мікс-моделювання); МТА (мультиканальна атрибуція)	Розподіл внеску маркетингових каналів у формування результату	Економетричні або атрибуційні моделі	Оптимізація медіаміксу та зменшення спотворення «останнього кліку»
10.	Опера-тивність і доказовість управління	Time-to-market; lift в А/В-тестуванні; точність прогнозу	Швидкість адаптації та обґрунтованість управлінських рішень	Час (дні); приріст (%); точність прогнозу (%)	Реалізація agile-підходів та скорочення циклу прийняття рішень

Джерело: авторська систематизація на основі наукової літератури з маркетинг-менеджменту та цифрової аналітики

3.2. Фінансово-аналітичні інструменти та показники ефективності

Маркетинг-менеджмент у сучасній економіці дедалі більше інтегрується у систему фінансового управління підприємством. Якщо раніше маркетинг часто трактувався як функція формування попиту або комунікаційної підтримки продажів, то сьогодні він розглядається як інструмент створення економічної вартості та фактор зростання ринкової капіталізації. У наукових дослідженнях підкреслюється, що маркетингові активи – бренд, клієнтська база, репутація – мають безпосередній вплив на довгострокову фінансову результативність підприємства [51].

У цьому контексті центрального значення набуває вимірюваність маркетингового внеску у фінансові результати. Одним із ключових індикаторів є ROMI (Return on Marketing Investment), який відображає співвідношення додаткового доходу, згенерованого маркетинговими активностями, до інвестицій у маркетинг. Дослідження у сфері marketing accountability наголошують, що системне застосування показників типу ROMI сприяє підвищенню прозорості маркетингових бюджетів і посиленню їх стратегічної обґрунтованості [52].

Водночас фінансова оцінка маркетингу повинна бути багаторівневою. На операційному рівні застосовуються показники ефективності окремих каналів і кампаній (ROAS, SAC), які дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів у короткостроковому періоді. На стратегічному рівні ключовим виступає показник довгострокової клієнтської цінності (CLV), що відображає економічну вигоду від відносин із клієнтом протягом життєвого циклу. На інтегральному рівні використовуються ROI та ROMI, які забезпечують узгодження маркетингових інвестицій із загальною фінансовою результативністю підприємства.

Особливу роль відіграє співвідношення CLV і SAC, яке формує основу юніт-економіки і визначає межі економічно доцільного масштабування маркетингових інвестицій. За умов, коли довгострокова клієнтська цінність стабільно перевищує витрати на залучення, маркетинг виступає драйвером зростання. Натомість дисбаланс між цими показниками сигналізує про ризики втрати рентабельності або неефективності бізнес-моделі.

Поглиблений аналіз внеску маркетингу у фінансовий результат забезпечують комплексні аналітичні моделі, зокрема маркетингове мікс-моделювання (МММ) та мультиканальна атрибуція (МТА). МММ дозволяє оцінювати довгостроковий вплив маркетингових інвестицій на продажі з урахуванням зовнішніх факторів, тоді як МТА аналізує внесок окремих точок контакту у межах клієнтського шляху. Поєднання цих підходів формує системну аналітичну архітектуру, що зменшує викривлення оцінки та підвищує прозорість маркетингового внеску для топ-менеджменту.

Таким чином, фінансово-аналітичні інструменти трансформують маркетинг із центру витрат у центр створення економічної цінності. Вони забезпечують доказовість управлінських рішень, інтегруючи клієнтську цінність, операційну ефективність і стратегічну результативність у єдину систему контролю.

Водночас навіть найточніші фінансово-аналітичні інструменти не гарантують стійкості маркетингових рішень у середовищі високої невизначеності. Турбулентність ринків, технологічні зрушення та геополітичні ризики потребують не лише фінансової верифікації, а й здатності до швидкої стратегічної адаптації. Саме тому наступний підрозділ присвячено адаптивним стратегіям маркетинг-менеджменту в умовах невизначеності.

3.3. Адаптивні стратегії маркетинг-менеджменту в умовах невизначеності

Розвиваючи положення щодо фінансово-аналітичного забезпечення маркетингових рішень, особливої ваги набуває питання стратегічної

адаптивності маркетинг-менеджменту. Якщо фінансові показники забезпечують вимірюваність і доказовість результатів, то адаптивні стратегії визначають швидкість реагування та здатність організації трансформувати аналітичну інформацію у своєчасні управлінські рішення.

У сучасній теорії стратегічного управління адаптивність інтерпретується через концепцію *dynamic capabilities* [53] відповідно до якої конкурентна перевага формується завдяки здатності організації до ідентифікації ринкових змін (*sensing*), мобілізації ресурсів для реалізації можливостей (*seizing*) та структурної трансформації ресурсної бази (*transforming*). У маркетинговій площині це означає перехід від статичних планових моделей до безперервного циклу діагностики, експериментування та масштабування.

У контексті цифрової трансформації та поширення *data-driven* підходів адаптивність стає ключовою компетенцією маркетинг-менеджменту. Дані та аналітика в реальному часі дозволяють оперативно виявляти зміни попиту, поведінкові зрушення споживачів, вузькі місця у воронці продажів, а також коригувати комунікаційні стратегії та продуктові пропозиції. Таким чином, *data-driven* логіка виступає інфраструктурною основою організаційної гнучкості.

Практичним підґрунтям адаптивного маркетинг-менеджменту є *agile*-підходи, які замінюють лінійну модель «планування – реалізація – контроль» ітеративними циклами з коротким горизонтом планування, регулярним тестуванням гіпотез і швидким масштабуванням ефективних рішень. Поєднання організаційної гнучкості з аналітичною доказовістю дозволяє мінімізувати управлінські ризики та скорочувати час виходу на ринок (*time-to-market*), що є критичним у високотурбулентному середовищі.

В українському контексті адаптивні стратегії набувають особливої значущості через воєнні ризики, нестабільність попиту, логістичні обмеження та фінансову невизначеність. У таких умовах важливим інструментом стає сценарне планування, що передбачає формування альтернативних сценаріїв розвитку подій (оптимістичного, базового, песимістичного) із відповідним перерахунком бюджетів, показників ROI та маркетингових активностей. Це дозволяє зменшити стратегічну невизначеність і забезпечити узгодженість між маркетинговими, фінансовими та операційними рішеннями.

Інструментарій адаптивного *data-driven* маркетинг-менеджменту та його управлінський ефект узагальнено в табл. 2.

Для практичної реалізації адаптивності доцільно застосовувати алгоритм адаптивного маркетинг-менеджменту, що включає: аналітичну діагностику, формування та тестування гіпотез, масштабування

ефективних рішень і інституціоналізацію отриманого знання. У такій логіці управління формується замкнений цикл адаптивності, в межах якого організація не лише реагує на зміни, а системно інтегрує їх у власну стратегічну архітектуру.

Таблиця 2

Інструменти адаптивного data-driven маркетинг-менеджменту та їх управлінський ефект

№	Інструмент / підхід	Джерело даних	Ключові показники (KPI)	Управлінський ефект
1.	Agile-маркетинг (спринти, backlog)	CRM, внутрішні дані кампаній	Time-to-market, ROMI, коефіцієнт конверсії (CR)	Скорочення циклу ухвалення рішень, підвищення швидкості тестування гіпотез
2.	Web- та mobile-аналітика	Поведінкові дані користувачів	CR, bounce rate, engagement	Оперативна оптимізація воронки продажів
3.	Data-driven сегментація	CRM, CDP, first-party data	CLV (LTV), churn rate	Персоналізація пропозицій і підвищення довгострокової цінності клієнтів
4.	A/B та multivariate testing	Дані експериментів	Lift, інкрементальний дохід	Обґрунтоване масштабування ефективних рішень
5.	Сценарне планування	Внутрішні та зовнішні аналітичні дані	ROI за сценаріями, ризик	Зниження стратегічної невизначеності
6.	AI та ML-аналітика	Big Data, predictive models	Точність прогнозу, САС	Прогнозування попиту та поведінки клієнтів

Джерело: складено автором на основі концепції dynamic capabilities, agile-маркетингу та сучасних підходів до data-driven управління

Автором запропоновано розглядати ціннісно-фінансову інтеграцію як замкнений контур маркетинг-менеджменту: від орієнтації на потреби клієнта та суспільства – через цифрові інструменти та аналітичні механізми – до фінансово підтвердженої ефективності та здатності організації швидко трансформувати стратегію відповідно до змін зовнішнього середовища. В українських умовах така модель одночасно підтримує економічну стійкість бізнесу, довіру аудиторії та соціальну відповідальність бренду, перетворюючи невизначеність із фактора ризику на потенційне джерело стратегічної переваги.

3.4. Перспективи розвитку маркетинг-менеджменту у 2025–2030 роках

Прогнозуючи подальшу еволюцію маркетинг-менеджменту, слід констатувати збереження домінування цифрової трансформації як системоутворюючого чинника управління. У найближче десятиліття маркетингова наука дедалі більше синтезуватиме алгоритмічну аналітику з управлінськими стратегіями, де штучний інтелект виконуватиме ключову роль у процесах персоналізації та автоматизації маркетингових рішень [54, 56].

Першим стратегічним вектором є глибока персоналізація на базі генеративного AI, яка забезпечує не лише адаптацію контенту під індивідуальні профілі споживачів, а й моделювання поведінкових реакцій з урахуванням контексту взаємодії. Дослідження свідчать, що системи штучного інтелекту можуть значно підвищувати ефективність рекомендаційних моделей та користувацького досвіду [54].

Другий вектор розвитку пов'язаний з розширенням нормативних вимог до захисту даних і алгоритмічної прозорості. Зростання вимог GDPR-подібних стандартів змушує маркетинг-менеджмент балансувати між глибиною персоналізації і захистом приватності, що стає ключовим джерелом довіри споживачів та збереження репутаційного капіталу бренду [55].

Третій напрям – іммерсивні і когнітивні технології взаємодії (AR/VR, голосові інтерфейси), які створюють новий рівень customer experience та трансформують традиційну маркетингову воронку [56]. У міжнародних дослідженнях підкреслюється, що розвиток цифрових та інтелектуальних технологій взаємодії зі споживачами може стати одним із визначальних чинників конкурентної переваги підприємств [57].

У локальному контексті український маркетинг-менеджмент також має перспективи розвитку в галузях експортно орієнтованого e-commerce, де AR/VR і голосові інтерфейси сприяють подоланню мовних та культурних бар'єрів. Національні бренди, які інтегрують такі технології, можуть посилювати свою присутність на міжнародних ринках, поєднуючи цифрову ефективність із соціальною відповідальністю.

Отже, маркетинг-менеджмент найближчого десятиліття формуватиметься як ще більш data-орієнтована, адаптивна та ціннісно чутлива система управління, що інтегрує глобальні інновації з локальними соціально-економічними умовами.

Висновки

Розглянуті теоретичні та прикладні аспекти засвідчують, що сучасний маркетинг-менеджмент виходить за межі функціонального підрозділу та

трансформується в системоутворюючий механізм стратегічного управління організацією.

Еволюція маркетинг-менеджменту в умовах цифрової економіки характеризується не відмовою від класичних засад, а їх технологічною реконфігурацією. Орієнтація на споживача, сегментація, позиціонування та системність управління залишаються концептуальним фундаментом, однак реалізуються через data-driven механізми, цифрову аналітику та автоматизовані інструменти прийняття рішень.

Цифрова трансформація підвищила рівень вимірюваності маркетингової діяльності, що забезпечило посилення аналітичної обґрунтованості управлінських рішень та прозорості результатів. Інтеграція показників ROI, ROMI, CLV/CAC, ROAS та інших фінансових індикаторів дозволила перевести маркетингову діяльність у площину інвестиційної логіки та стратегічного планування.

Водночас розвиток цифрових технологій супроводжується посиленням ролі клієнтоорієнтованості, персоналізації, етичності та соціальної відповідальності. Репутаційний капітал, довіра та якість клієнтського досвіду трансформуються у вимірювані економічні результати, що підкреслює ціннісно-фінансову природу сучасного маркетинг-менеджменту.

Таким чином, маркетинг-менеджмент постає як багатовимірна система, яка поєднує стратегічне бачення, аналітичну раціональність, технологічну інтегрованість та ціннісну відповідальність. Ефективність цієї системи визначається здатністю організації одночасно забезпечувати фінансову результативність, адаптивність до невизначеності та довгострокову довіру стейкхолдерів.

Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Marketing Management*. 15th ed. Pearson, 2016. 818 p.
2. McKinsey & Company. *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value> (дата звернення: 03.03.2026)
3. American Marketing Association. *Definition of Marketing* [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing> (дата звернення: 03.03.2026)
4. Пачева Н. О., Подзігун С. М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>
5. European Commission. *Commission notice on the definition of the relevant market for the purposes of Union competition law*. 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/1645/oj> (дата звернення: 03.03.2026).

6. Балабанова Л. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 354 с.
7. Шафалюк О. К., Тащенко А. Ю. Розвиток клієнтського досвіду в системі маркетингу та комерції підприємств. *Підприємництво та управління розвитком соціально-економічних систем*. 2023. № 1 (1). С. 1–10. URL: <https://emsed.com.ua/en/article/download/rozvitok-kliyentskogo-dosvidu-v-sistemi-marketingu-ta-komertsiyi-pidpriyemstv> (дата звернення: 03.03.2026).
8. Шафалюк О. К. Методологічні проблеми і можливості розвитку Інтернет-маркетингу. *Маркетинг і цифрові технології*. 2017. № 1 (1). С. 22–31. <https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.7>
9. Россоха В. В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. *Агроінком*. 2012. № 10–12. С. 108–112. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f42adffd-87a1-4c38-b077-b319915e34ba/content> (дата звернення: 03.03.2026).
10. Біловодська О. А., Сигида Л. О. Управління маркетинговими каналами промислових підприємств на інноваційних засадах : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2017. 234 с.
11. Федорченко А. В. Сучасні концепції маркетингового управління. *Економіка та підприємництво : збірник наукових праць молодих учених та аспірантів*. 2012. Вип. 28. К: КНЕУ С. 150–158.
12. Федорченко А. В., Окунева О. В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика : монографія / за наук. ред. А. В. Федорченка. Київ : КНЕУ, 2015. 237 с.
13. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2011. 627 с.
14. Шуміло О. С. Формування системи маркетингового менеджменту підприємства. *Бізнес Інформ*. №11. С. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-257-262>
15. Яківченко А. М. Інноваційний маркетинг у системі розвитку промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 8. С. 156–163. URL: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/8_2021/18.pdf (дата звернення: 03.03.2026).
16. Akbar M. A. Customer-centric strategies: Navigating the dynamics of marketing management for competitive advantage. *Advances in Business & Industrial Marketing Research*. 2024. Vol. 2, No. 2. P. 96–109. DOI: <https://doi.org/10.60079/abim.v2i2.288>
17. Nahorna O., Kulinich T., Rybchynskiy B. Evolution of Marketing Strategies from Product-Oriented to Client-Oriented. *Економічна наука*. 2025. № 4. С. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.145>
18. Kim R. Y. Redefining Marketing in the Era of Data. *California Management Review*. 2025, 07 May. URL: <https://cmr.berkeley.edu/2025/05/redefining-marketing-in-the-era-of-data> (дата звернення: 03.03.2026).
19. Stanciu M. Marketing management: Evolution towards a sustainable future. *European Journal of Accounting, Finance & Business*. 2024. Vol. 12, Issue 2. DOI: <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2024.12203>

20. Kotler P. *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1967. 742 p.
21. Bennett N., Lemoine G. J. What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*. 2014. Vol. 57, No. 3. P. 311–317. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
22. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 224 p.
23. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Wiley, 2010. 240 p.
24. Robertson R. Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In: *Global Modernities* / за ред. M. Featherstone, S. Lash, R. Robertson. London : Sage Publications, 1995. С. 25–44.
25. Statista Research Department. Number of internet and social media users worldwide 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide> (дата звернення: 03.03.2026).
26. Kemp S. Digital 2025: Global Overview Report. DataReportal. 05 Feb. 2025. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 03.03.2026).
27. Bauer T., Boudet J., Lamb M., Robinson K. Performance branding and how it is reinventing marketing ROI. McKinsey & Company. 15 June 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/performance-branding-and-how-it-is-reinventing-marketing-roi> (дата звернення: 03.03.2026).
28. Nielsen. The Marketing ROI Blueprint: Unlocking the full value of marketing investments. URL: <https://www.nielsen.com/insights/2025/marketing-roi-blueprint-2025/> (дата звернення: 03.03.2026).
29. Deloitte Digital. Marketing Trends of 2025: Embracing change and gearing up for the future. Deloitte Insights. 2023. URL: <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2025.html> (дата звернення: 03.03.2026).
30. McKinsey & Company. The data-driven enterprise of 2025. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025> (дата звернення: 03.03.2026).
31. McKinsey & Company. The economic potential of generative AI: The next productivity frontier. 14 June 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier> (дата звернення: 03.03.2026).
32. PwC. *Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize – Exploiting the AI Revolution*. 2023. URL: <https://www.pwc.co.nz/insights-and-publications/2023-publications/artificial-intelligence-study.html> (дата звернення: 03.03.2026).
33. AWS. *AI Helps Duolingo Personalize Language Learning*. URL: <https://aws.amazon.com/machine-learning/customers/innovators/duolingo> (дата звернення: 10.12.2025).
34. Burstein J., LaFlair G. T., Yancey K., von Davier A. A., Dotan R. *Responsible AI for Test Equity and Quality: The Duolingo English Test as a Case Study*. 2024. URL: <https://arxiv.org/pdf/2409.07476> (дата звернення: 03.03.2026).

35. McKinsey & Company. *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. 1 August 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата звернення: 03.03.2026).
36. O'Neil C. *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. New York: Crown Publishers, 2016. 272 p.
37. Aaker D. *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press, 1991. 299 p.
38. Deloitte. *Insight-Driven Organization Survey*. 2024. URL: https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/insight-driven_organisation--ido--survey-.html (дата звернення: 03.03.2026).
39. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). *Official Journal of the European Union*. 2016. L119. P. 1–88. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj> (дата звернення: 03.03.2026).
40. Skillcast. *Biggest GDPR Fines 2026*. URL: <https://www.skillcast.com/blog/biggest-gdpr-fines-2026> (дата звернення: 03.03.2026).
41. OpenDataBot. *Retail companies in the 2025 Opendatabot Index saw their revenue grow by 17%*. 24 March 2025. URL: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025> (дата звернення: 03.03.2026).
42. Дмитрик К. *Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022*. Аптека.ua. 2024. № 5 (1426). URL: <https://www.apтека.ua/article/685865> (дата звернення: 03.03.2026).
43. Чепелюк М. І. *Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій*. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
44. *14% українців не бойкотуватимуть бренди, що залишились в росії: результати опитування*. MMR (Marketing Media Review). 2022. 18 травня. URL: <https://mmr.ua/news/marketyng/14-ukrayincziv-ne-bojkotuvatimut-brendi-shho-zalishilis-v-rosiyi-rezultati-opituvannya> (дата звернення: 03.03.2026).
45. *Маркетинг під сиренами: спеціальне дослідження Gradus Research*. Gradus Research. 2022. Серпень. URL: <https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr> (дата звернення: 03.03.2026).
46. Kohli A. K., Jaworski B. J. *Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications*. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, No. 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
47. McKinsey & Company. *Experience-led growth: A new way to create value*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value> (дата звернення: 03.03.2025).
48. Lemon K. N., Verhoef P. C. *Understanding customer experience throughout the customer journey*. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80 (6). P. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

49. Грицюта Н. І. Етичні наративи українських брендів в умовах війни (2022–2025 рр.). *Наукові записки Інституту журналістики*. 2025. Т. 86, № 1. С. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.7>
50. Горбаль Н. І., Бучковська А. А. Вплив війни в Україні на маркетингові комунікації підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2025. Вип. 7, № 2. С. 138–149. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/vplyv-viyny-v-ukrayini-na-marketyngovi-komunikaciyi> (дата звернення: 03.03.2025).
51. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>
52. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>
53. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
54. Huang M. H., Rust R. T. Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*. 2021. Vol. 24, No. 1. P. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>
55. Martin K., Murphy P. The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2017. Vol. 45, No. 2. P. 135–155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>
56. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y., Bhattacharya A., Dong J. Q., Fabian N., Haenlein M. Digital transformation: a multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
57. Rust R. T., Huang M.-H. The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*. 2014. Vol. 33, No. 2. P. 206–221. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>

References:

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
2. McKinsey & Company. (2025). *The state of AI: How organizations are rewiring to capture value*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-how-organizations-are-rewiring-to-capture-value>
3. American Marketing Association. (n.d.). *Definition of marketing*. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing>
4. Pacheva, N. O., & Podzihun, S. M. (2022). Orhanizatsiia marketynhovoho menedzhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38, pp. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21> (in Ukrainian)

5. European Commission. (2024). Commission notice on the definition of the relevant market for the purposes of Union competition law. Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/C/2024/1645/oj>
6. Balabanova, L. V. (2004). *Marketynhovi menedzhment* [Marketing management]. Znannia. (in Ukrainian)
7. Shafaliuk, O. K., & Tashchenko, A. Yu. (2023). Rozvytok kliientskoho dosvidu v systemi marketynhu ta komertsii pidprijemstv [Development of customer experience in the system of marketing and enterprise commerce]. *Pidprijemnytstvo ta upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*, vol. 1 (1), pp. 1–10. Available at: <https://emsed.com.ua/en/article/download/rozvitok-kliyentskogo-dosvidu-v-sistemi-marketingu-ta-komertsii-pidprijemstv> (in Ukrainian)
8. Shafaliuk, O. K. (2017). Metodolohichni problemy i mozhlyvosti rozvytku Internet-marketynhu [Methodological problems and opportunities for the development of Internet marketing]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii*, vol. 1 (1), pp. 22–31. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.7> (in Ukrainian)
9. Rossokha, V. V. (2012). Marketynhovi menedzhment v systemi upravlinnia pidprijemstvom [Marketing management in the enterprise management system]. *Ahroikom*, no. 10–12, pp. 108–112. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f42adffd-87a1-4c38-b077-b319915e34ba/content> (in Ukrainian)
10. Bilovodska, O. A., & Syhyda, L. O. (2017). *Upravlinnia marketynhovymi kanalmy promyslovykh pidprijemstv na innovatsiinykh zasadakh* [Management of marketing channels of industrial enterprises on innovative principles]. Tsentr navchalnoi literatury. (in Ukrainian)
11. Fedorchenko, A. V. (2012). Suchasni kontseptsii marketynhovoho upravlinnia [Modern concepts of marketing management]. *Ekonomika ta pidprijemnytstvo: Zbirnyk naukovykh prats molodykh uchenykh ta aspirantiv* (Issue 28, pp. 150–158). Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. (in Ukrainian)
12. Fedorchenko, A. V., & Okunieva, O. V. (2015). *Vnutrishnii marketynh pidprijemstva: Teoriia, metodyka, praktyka* [Internal marketing of the enterprise: Theory, methodology, practice]. Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. (in Ukrainian)
13. Pylypchuk, V. P., & Dannikov, O. V. (2011). *Upravlinnia prodazhem* [Sales management]. Kyiv National Economic University. (in Ukrainian)
14. Shumylo, O. S. (2022). Formuvannia systemy marketynhovoho menedzhmentu pidprijemstva [Formation of the enterprise marketing management system]. *Biznes Inform*, no. 11, pp. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-257-262> (in Ukrainian)
15. Yakivchenko, A. M. (2021). Innovatsiinyi marketynh u systemi rozvytku promyslovykh pidprijemstv [Innovative marketing in the system of industrial enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 8, pp. 156–163. Available at: https://journals.dpu.kyiv.ua/public/site/8_2021/18.pdf (in Ukrainian)
16. Akbar, M. A. (2024). Customer-centric strategies: Navigating the dynamics of marketing management for competitive advantage. *Advances in Business &*

Industrial Marketing Research, vol. 2 (2), pp. 96–109. DOI: <https://doi.org/10.60079/abim.v2i2.288>

17. Nahorna, O., Kulinich, T., & Rybchynskyi, B. (2025). Evolution of marketing strategies from product-oriented to client-oriented. *Ekonomichna nauka*, no. 4, pp. 145–150. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.4.145>

18. Kim, R. Y. (2025, May 7). Redefining marketing in the era of data. *California Management Review*. Available at: <https://cmr.berkeley.edu/assets/documents/pdf/2025-05-redefining-marketing-in-the-era-of-data.pdf>

19. Stanciu, M. (2024). Marketing management: Evolution towards a sustainable future. *European Journal of Accounting, Finance & Business*, vol. 12 (2). DOI: <https://doi.org/10.4316/EJAFB.2024.12203>

20. Kotler, P. (1967). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. Prentice-Hall.

21. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, vol. 57(3), pp. 311–317. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>

22. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

23. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. Wiley.

24. Robertson, R. (1995). Glocalization: Time-space and homogeneity-heterogeneity. In M. Featherstone, S. Lash, & R. Robertson (Eds.), *Global modernities*. Sage, pp. 25–44

25. Statista Research Department. (2025). *Number of internet and social media users worldwide*. Available at: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>

26. Kemp, S. (2025, February 5). *Digital 2025: Global overview report*. DataReportal. Available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>

27. Bauer, T., Boudet, J., Lamb, M., & Robinson, K. (2020, June 15). *Performance branding and how it is reinventing marketing ROI*. McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/performance-branding-and-how-it-is-reinventing-marketing-roi>

28. Nielsen. (2025). *The marketing ROI blueprint: Unlocking the full value of marketing investments*. Available at: <https://www.nielsen.com/insights/2025/marketing-roi-blueprint-2025>

29. Deloitte Digital. (2023). *Marketing trends of 2025: Embracing change and gearing up for the future*. Deloitte Insights. <https://www.deloittedigital.com/nl/en/insights/perspective/marketing-trends-2025.html>

30. McKinsey & Company. (2022, January 28). *The data-driven enterprise of 2025*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>

31. McKinsey & Company. (2023, June 14). *The economic potential of generative AI: The next productivity frontier*. Available at: <https://www.mckinsey.com/>

capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier

32. PwC. (2023). *Global Artificial Intelligence Study: Sizing the prize – Exploiting the AI revolution*. Available at: <https://www.pwc.co.nz/insights-and-publications/2023-publications/artificial-intelligence-study.html>

33. Amazon Web Services. (n.d.). *AI helps Duolingo personalize language learning*. Available at: <https://aws.amazon.com/machine-learning/customers/innovators/duolingo>

34. Burstein, J., LaFlair, G. T., Yancey, K., von Davier, A. A., & Dotan, R. (2024). Responsible AI for test equity and quality: The Duolingo English Test as a case study. arXiv. Available at: <https://arxiv.org/pdf/2409.07476>

35. McKinsey & Company. (2023, August 1). *The state of AI in 2023: Generative AI's breakout year*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year>

36. O'Neil, C. (2016). *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy*. Crown.

37. Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.

38. Deloitte. (2024). *Insight-driven organization survey*. Available at: https://www.deloitte.com/ce/en/related-content/insight-driven_organisation--ido--survey-.html

39. European Parliament & Council of the European Union. (2016). Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data (General Data Protection Regulation). Available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj>

40. Skillcast. (2025). *Biggest GDPR fines 2026*. Available at: <https://www.skillcast.com/blog/biggest-gdpr-fines-2026>

41. OpenDataBot. (2025, March 24). *Retail companies in the 2025 Opendatabot Index saw their revenue grow by 17%*. Available at: <https://opendatabot.ua/en/analytics/index-retail-2025>

42. Dmytryk, K. (2024). *Marketynhovi komunikatsii pid chas viiny: 2023 vs 2022 [Marketing communications during wartime: 2023 vs 2022]*. Apteka.ua. Available at: <https://www.apteka.ua/article/685865> (in Ukrainian)

43. Chepeliuk, M. I. (2025). *Marketynhovi stratehii v umovakh voiennoho stanu: Adaptatsiia biznesu do novykh realii [Marketing strategies under martial law: Business adaptation to new realities]*. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 499–504. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504> (in Ukrainian)

44. *14% ukraintsiv ne boikotuvatymut brendy, shcho zalyshylys v rosi: Rezultaty opytuvannia [14% of Ukrainians will not boycott brands that remained in Russia: Survey results]*. (2022, May 18). MMR (Marketing Media Review). Available at: <https://mmr.ua/news/marketynng/14-ukrayincziv-ne-bojkotuvatimut-brendi-shho-zalishilis-v-rosiyi-rezultati-opituvannya> (in Ukrainian)

45. Gradus Research. (2022, August). *Marketynh pid syrenamy: Spetsialne doslidzhennia Gradus Research [Marketing under sirens: Gradus Research survey]*.

Available at: <https://gradus.app/uk/open-reports/brand-activism-gradus-research-survey-ukr> (in Ukrainian)

46. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54 (2), pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>

47. McKinsey & Company. (2023, March 23). Experience-led growth: A new way to create value. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/experience-led-growth-a-new-way-to-create-value>

48. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, vol. 80 (6), pp. 69–96. DOI: <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

49. Hrytsiuta, N. I. (2025). Etychni naratyvy ukrainskykh brendiv v umovakh viiny (2022–2025 rr.) [Ethical narratives of Ukrainian brands during wartime (2022–2025)]. *Naukovi zapysky Instytutu zhurnalistyky*, vol. 86 (1), pp. 83–94. DOI: <https://doi.org/10.17721/2522-1272.2025.86.7>

50. Horbal, N. I., & Buchkovska, A. A. (2025). Impact of the war in Ukraine on marketing communications of enterprises. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: The Stages of Formation and Problems of Development*, vol. 7 (2), pp. 138–149. Available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-2-2025/vplyv-viyny-v-ukrayini-na-marketynгови-komunikaciyi>

51. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *Journal of Marketing*, vol. 62 (1), pp. 2–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299806200102>

52. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, vol. 68(4), pp. 76–89. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

53. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28(13), pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>

54. Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, vol. 24 (1), pp. 30–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094670520902266>

55. Martin, K., & Murphy, P. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 45 (2), pp. 135–155. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0495-4>

56. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection. *Journal of Business Research*, no. 122, pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

57. Rust, R. T., & Huang, M.-H. (2014). The service revolution and the transformation of marketing science. *Marketing Science*, vol. 33 (2), pp. 206–221. DOI: <https://doi.org/10.1287/mksc.2013.0836>