



Маркетинг

УДК 339.138

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17215159>

Маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу

Шурпенкова Руслана Казимирівна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу, економічний факультет, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Кундря-Висоцька Оксана Петрівна

кандидат економічних наук, професор, кафедра маркетингу, економічний факультет, Львівський національний університет імені Івана Франка, м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-9760-9266>

Вагнер Ірина Михайлівна

кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу і логістики, інститут економіки і менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4928-4772>

Анотація: У статті розглядається маркетинг як нова філософія організації сучасного бізнесу. Проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних авторів, які трактують маркетинг не лише як інструмент збуту, а як стратегічну концепцію управління підприємством. Особливу увагу приділено трансформації маркетингу у філософію партнерства, орієнтовану на задоволення потреб споживачів, формування довгострокових відносин та забезпечення конкурентоспроможності бізнесу. Визначено, що сучасний маркетинг охоплює соціальну відповідальність та створення цінності для всіх стейкхолдерів. Зроблено висновок, що маркетинг є невід'ємною складовою



стратегічного розвитку підприємства та основою його успіху на глобальному ринку.

Метою дослідження є всебічний аналіз маркетингу як нової філософії організації сучасного бізнесу, узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних науковців і визначення його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та динамічних змін ринкового середовища.

Методи. У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Аналіз і синтез - для вивчення сутності маркетингу як філософії бізнесу та узагальнення підходів різних авторів. Порівняльний метод - для зіставлення позицій вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо ролі маркетингу у сучасному бізнесі. Системний підхід — для розгляду маркетингу як інтегрованої складової управління підприємством. Абстрактно-логічний метод - для формулювання висновків і пропозицій. Методи теоретичного узагальнення - для визначення місця маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу.

Результати. Результати дослідження підтверджують, що маркетинг сьогодні є не лише інструментом впливу на споживача, а й ключовою філософією організації бізнесу, яка визначає стратегічні орієнтири підприємства, його цінності та взаємодію із суспільством.

Висновки. У ході дослідження з'ясовано, що маркетинг у сучасному бізнесі перестав бути лише інструментом збуту й перетворився на філософію управління підприємством. Різні автори підкреслюють його роль як стратегічної концепції, що спрямована на задоволення потреб споживачів, створення цінності та формування довгострокових відносин. Українські дослідники наголошують на значенні маркетингу як управлінської парадигми, що забезпечує конкурентоспроможність і сталий розвиток підприємств в умовах глобалізації. Таким чином, маркетинг сьогодні виступає базовою філософією бізнесу, яка визначає стратегію, місію та взаємини підприємства із суспільством.



Ключові слова: маркетинг, філософія бізнесу, конкурентоспроможність, стратегічне управління, споживач.

Marketing as a new philosophy of organizing modern business

Ruslana Shurpenkova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing, Faculty of Economics, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-8825-2389>

Oksana Kundrya-Vysotska

Candidate of Economic Sciences, Professor, Department of Marketing, Faculty of Economics, Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0001-9760-9266>

Iryna Vagner

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Marketing and Logistics, Institute of Economics and Management, Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-4928-4772>

Abstract: The article examines marketing as a new philosophy of modern business organization. The approaches of domestic and foreign authors who interpret marketing not only as a sales tool, but as a strategic concept of enterprise management are analyzed. Special attention is paid to the transformation of marketing into a partnership philosophy focused on meeting consumer needs, building long-term relationships, and ensuring business competitiveness. It is emphasized that modern marketing includes social responsibility and the creation of value for all stakeholders. It is concluded that marketing is an integral part of strategic enterprise development and the basis for its success in the global market.



The purpose of the research is to provide a comprehensive analysis of marketing as a new philosophy of modern business organization, to generalize the approaches of domestic and foreign scholars, and to determine its role in ensuring enterprise competitiveness under conditions of globalization and dynamic market changes.

Methods. In the research process, a complex of general scientific and special methods was used. Analysis and synthesis - to study the essence of marketing as a business philosophy and generalize the approaches of various authors. Comparative method - to compare the positions of domestic and foreign researchers on the role of marketing in modern business. System approach - to consider marketing as an integrated component of enterprise management. Abstract-logical method - to formulate conclusions and proposals. Methods of theoretical generalization - to determine the place of marketing in ensuring the competitiveness of business.

Results. The results of the study confirm that marketing today is not only a tool for influencing the consumer, but also a key philosophy of business organization, which determines the strategic orientations of the enterprise, its values, and interaction with society.

Conclusions. The research revealed that marketing in modern business has ceased to be only a sales tool and has evolved into a philosophy of enterprise management. Various authors emphasize its role as a strategic concept aimed at meeting consumer needs, creating value, and building long-term relationships. Ukrainian scholars highlight the significance of marketing as a managerial paradigm that ensures competitiveness and sustainable development of enterprises under globalization. Thus, marketing today serves as a fundamental business philosophy that defines the company's strategy, mission, and interaction with society.

Keywords: marketing, business philosophy, competitiveness, strategic management, consumer.



Постановка проблеми. Сучасний бізнес більше не може покладатися виключно на традиційні моделі, що були зосереджені на виробництві чи продажах. Зростання конкуренції, глобалізація та підвищення обізнаності споживачів призвели до фундаментальної зміни способу мислення компаній. Аналіз показує, що ця трансформація є не лише стратегічним вибором, а й необхідністю для досягнення довгострокової стійкості та конкурентної переваги.

В умовах повномасштабної війни українські компанії були змушені трансформуватися швидше, перетворюючи маркетинг на інструмент не лише комерційного успіху, а й національної стабільності. Приклади Nova Post, Укрпошти та Monobank показують, як бізнес може перерости клієнтоорієнтованість до суспільство-орієнтованої моделі, здобуваючи безпрецедентну довіру та лояльність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Маркетинг як нова філософія сучасної організації бізнесу має багато різних інтерпретацій з боку авторів, оскільки це не лише набір рекламних інструментів, а й парадигма управління бізнесом. Розглянемо погляди кількох відомих науковців та практиків. У сучасній науковій літературі маркетинг дедалі частіше розглядається не лише як функціональна діяльність підприємства, а як стратегічна філософія управління бізнесом.

У Гелей Ю., Ревякіна О. та Леонідова А. дослідили клієнтоорієнтований підхід в маркетингу, як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств у глобальному ринковому середовищі. Розглянуто стратегії формування взаємовідносин з клієнтами та вивчається їхнє сприйняття та вплив на ринкову динаміку. Доведено, що вдалий клієнтоорієнтований підхід є ключем до досягнення конкурентної переваги та стабільного росту для підприємств у сучасному бізнес-середовищі. Розглянуто основні принципи та підходи до реалізації клієнтоорієнтованого маркетингу на підприємствах, включаючи вивчення потреб і попередніх досліджень ринку, а також



персоналізацію пропозицій через різноманітні канали комунікації. Визначено актуальність впровадження клієнтоорієнтованих стратегій як стратегічного інструменту забезпечення ефективності підприємств у всіх секторах економіки [1, 64-69].

Жалінська І. В. розкрила особливість досліджень у маркетингу, яка обумовлена пріоритетністю швидкої реакції на поточну ринкову ситуацію у маркетинговій діяльності підприємства на противагу детальному розгляду причин її виникнення. Це спричиняє значну різноманітність підходів та понять у маркетингу, змістовне наповнення яких може змінюватися та переосмислюватися з часом. [2, 18–27].

Джур О., Гульман, Д. акцентують увагу на здобутки сучасних наукових досліджень в сфері маркетингу, які отримали своє застосування у операційній діяльності підприємств різного типу і довели свою ефективність через збільшення результативних показників [3].

Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. досліджують етичні та правові аспекти використання цифрових стратегій у маркетингу, а також виокремлює фактори, які сприяють успішній імплементації цифрових маркетингових стратегій в сучасному бізнес-середовищі [4, 18–23].

Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. проаналізували сучасні тенденції розвитку цифрових технологій, що є невід'ємною складовою сучасної маркетингової філософії [5, 82–89].

Смотрова Д.В. розглядає питання формування і реалізації стратегії омніканального маркетингу. Багатоканальна стратегія охоплює широкий спектр заходів, які впроваджують компанії, щоб створити безперебійну та інтегровану взаємодію з клієнтами через численні канали та точки взаємодії, як онлайн, так і офлайн [6].

Бондаренко В., Омеляненко О. розглядають основні виклики, з якими стикається бізнес при впровадженні стратегій цифрового маркетингу, такі як



занепокоєння щодо конфіденційності даних, інтенсивна конкуренція та залежність від постійного технологічного прогресу [7].

Носань Н. висвітлює важливі аспекти впровадження інновацій у маркетингові стратегії українських підприємств. Висвітлюються ключові аспекти конкурентоспроможності та успіху бізнесу в умовах постійних змін, високої конкуренції та еволюції ринкового оточення. Досліджуються загальні поняття та визначення інноваційних маркетингових стратегій на підприємствах [8].

У дисертаційній роботі Борисова Т. М. розглядає маркетинг некомерційних суб'єктів які слід розглядати як управлінський і соціальний процес, за допомогою якого некомерційні суб'єкти через створення та обмін наділеними цінністю благами із окремими особами, соціальними групами, суспільством та комерційними суб'єктами забезпечують задоволення потреб та запитів учасників цього обміну [9].

Дергоусова А., Токарева В. та Панасюк І. дослідили сучасні підходи до впровадження клієнтоорієнтованого маркетингу в умовах цифрової трансформації економіки. Проаналізовано вплив цифровізації на зміну звичок споживачів та їх вимог клієнтів щодо брендів і продуктів. Визначено інноваційні інструменти та технології, які сприяють покращенню взаємодії з клієнтами на засадах застосування персоналізованого контенту, аналітики даних та штучного інтелекту. Досліджено, що завдяки ефективному використанню цифрових інструментів підприємства можуть підвищувати свою конкурентоспроможність та задовольняти потреби клієнтів в умовах цифровізації бізнес-середовища [10].

Проведений аналіз свідчить, що маркетинг розглядається сучасними дослідниками як філософія управління, яка інтегрує економічні, соціальні та технологічні складові. Водночас залишаються відкритими питання оптимальної інтеграції цієї філософії у практику управління підприємствами в умовах глобальних викликів.



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість наукових досліджень, присвячених маркетингу, досі залишаються аспекти, які потребують глибшого аналізу та узагальнення. Зокрема, недостатньо розкрито питання інтеграції маркетингу як філософії управління у стратегічний розвиток сучасних підприємств в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Недостатньо уваги приділено вивченню впливу соціальної відповідальності бізнесу, екологічних та етичних аспектів на формування нової парадигми маркетингу. Актуальною залишається проблема пошуку оптимального балансу між економічною результативністю та суспільною цінністю маркетингової діяльності.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування маркетингу як нової філософії організації сучасного бізнесу, а також аналіз підходів різних науковців і практиків до розуміння його сутності. Завданням дослідження є:

- розкрити зміст маркетингу як філософії управління підприємством;
- узагальнити наукові підходи до трактування маркетингової концепції;
- визначити роль маркетингу у забезпеченні конкурентоспроможності бізнесу в умовах глобалізації та цифрової економіки;
- виявити невирішені проблеми та напрями подальших досліджень у цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Історично маркетинг у бізнесі розвивався як вторинна функція, що виникла у відповідь на зміни ринкового середовища. На ранніх етапах, коли попит значно перевищував пропозицію, компанії дотримувалися того, що було відомо як «виробнича концепція». Ця модель базувалася на припущенні, що споживачі віддаватимуть перевагу доступним і недорогим продуктам. У цьому контексті маркетингові зусилля були мінімальними, оскільки основна увага приділялася вдосконаленню виробничих процесів для зниження виробничих витрат і забезпечення доступності продукції. Компанії дивилися «всередину», щоб



оптимізувати операції, а не «зовні», щоб дослідити потреби ринку. З часом ринки стали переповненими, і пропозиція почала перевищувати попит. Це призвело до появи концепції «інтенсифікації комерційних зусиль». Вона базувалася на переконанні, що споживачі не купуватимуть достатньо продуктів, якщо їх не заохотять агресивною рекламною та збутовою діяльністю. У цей період маркетинг став функціональним інструментом, пов'язаним, перш за все, з продажем фізичних товарів. Відділ маркетингу був створений для виконання вузьких завдань: реклама, стимулювання збуту та просування. Це призвело до створення фрагментованих структур, де різні відділи – виробництво, збут і маркетинг – часто діяли окремо, з різними цілями [11].

Такий підхід, зосереджений на внутрішніх процесах та продажах, мав свої межі. Орієнтація виробництва в конкурентних умовах була неефективною, а модель продажів базувалася на «підштовхуванні» споживачів до покупок, незалежно від їхніх реальних бажань. Таким чином, ця парадигма була реактивною, а не проактивною, орієнтованою на короткострокові угоди, а не на довгострокові відносини. У міру розвитку обізнаності та вимог споживачів ця модель втрачала свою життєву силу. Бізнес, який не адаптувався до нового середовища, де конкуренція ставала дедалі жорсткішою, ризикував втратити свою актуальність та місце на ринку. Таким чином, перехід від простої функції до філософії став не лише вибором, а й необхідним кроком для виживання. Цей підхід передбачає, що маркетинг стає керівним принципом, який об'єднує всі відділи підприємства. Його роль починається задовго до початку виробництва, щоб узгодити попит і пропозицію. Це створює клієнтоорієнтовану концепцію організації бізнесу, де всі відділи повинні мати можливість обмінюватися інформацією та координувати свої плани для успішного задоволення потреб клієнтів.

Перехід до цієї філософії змінює фокус бізнесу з одноразової транзакції на побудову довгострокових відносин. За старою парадигмою успіх вимірювався кількістю проданих одиниць. У новій філософії пріоритетом стає



цінність життя клієнта, яка може бути набагато вищою за прибуток від одноразової покупки. Це означає, що компанія може навіть продавати певні товари зі збитком, якщо це допомагає підтримувати та зміцнювати довгострокові відносини зі споживачами та партнерами. Цей перехід від цінності транзакції до цінності відносин є важливим у сучасній бізнес-моделі. Він створює інший погляд на прибутковість, яка тепер розглядається не лише в контексті миттєвого доходу, але й як результат довгострокової лояльності. Таким чином, маркетинг відносин стає прямим виразом цього фундаментального філософського зсуву. Коли маркетинг стає філософією, він перестає бути просто функцією та перетворюється на ключовий елемент стратегічного мислення. Він забезпечує ринково-орієнтований підхід, який керує всіма рішеннями компанії. Маркетингова стратегія, яка є невід'ємною частиною бізнес-планування, дозволяє компанії підвищити прибутковість за рахунок ефективної реклами, сформувати сталий бренд, що вселяє довіру, та оптимізувати використання бюджетів. В умовах обмежених ресурсів дуже важливо розуміти, які канали та інструменти дають найкращі результати, і саме стратегія допомагає зосередити увагу на найефективніших підходах [12].

Крім того, маркетингова філософія забезпечує компанії гнучкість, необхідну для адаптації до постійних змін ринкового середовища, технологій та поведінки споживачів. Аналіз зовнішніх факторів, наприклад, за допомогою PESTEL-аналізу, стає поширеною практикою, яка допомагає швидко коригувати стратегію. Такий підхід змушує бізнес переходити до аналітичного мислення, коли загальні бізнес-цілі узгоджуються з конкретними маркетинговими ключовими показниками ефективності. Це створює потужну синергію, де філософський принцип орієнтації на клієнта втілюється через технологічні та операційні трансформації на основі даних. Таким чином, маркетинг як філософія перетворює компанію на інтегровану, адаптивну систему, здатну швидко реагувати на зміни ринку та ефективно конкурувати, спираючись на точні дані, а не лише на інтуїцію [13, 15–26].



Впровадження маркетингової філософії вимагає значних змін в організаційній структурі. Головним завданням є усунення внутрішніх бар'єрів між відділами для забезпечення безперервного обміну інформацією та координації планів. Це створює концепцію «клієнтоорієнтованої організації». Результатом є формування бізнес-моделей, де всі відділи, незалежно від їхньої функції, працюють за єдиним способом мислення.

Однак, для успішної реалізації цієї філософії недостатньо просто змінити структуру; необхідно створити правильну корпоративну культуру. Клієнтоорієнтована культура – це сукупність цінностей, норм та моделей поведінки, розроблених для задоволення потреб клієнтів. Вона дозволяє співробітникам знаходити відповідні рішення в нестандартних ситуаціях, що виходять за рамки встановлених стандартів.

Створення такої культури вимагає кількох ключових кроків. По-перше, необхідно чітко визначити клієнтоорієнтовані цінності та закріпити їх у місії та баченні компанії. По-друге, вище керівництво повинно активно підтримувати та демонструвати ці цінності, стаючи прикладом для всіх співробітників. По-третє, важливе постійне навчання та розвиток співробітників, щоб вони розуміли важливість високоякісного обслуговування. Нарешті, необхідно залучати співробітників до створення культури, надаючи їм можливість вносити пропозиції щодо покращення процесів [14, 62-69].

Важливим аспектом цього процесу є розширення повноважень співробітників. Справжньої клієнтоорієнтованості неможливо досягти без внутрішньої зосередженості на співробітниках. Приклад Zappos ілюструє цей принцип: компанія вірить, що щасливі співробітники забезпечують кращий сервіс. Вони інвестують у добробут персоналу, проводять інтенсивні тренінги та навіть пропонують 2000\$ новим працівникам, щоб ті звільнилися, якщо не відчують себе частиною культури. Це демонструє, що істинна лояльність клієнтів є прямим результатом внутрішнього ставлення компанії до своїх працівників. Працівники, які відчують себе цінними та впевненими у собі,



можуть вийти за рамки сценаріїв та створити незабутній досвід, що стає конкурентною перевагою. Компанія Amazon є одним із найяскравіших прикладів бізнесу, побудованого на філософії клієнтоорієнтованості. Їхній успіх ґрунтується на концепції «одержимості клієнтом», яка є ключовою цінністю лідерства та пронизує всю організацію. Ця філософія втілюється в безлічі стратегій, що забезпечують бездоганний досвід для споживача.

До них належать:

- Зручність і персоналізація: Amazon пропонує миттєве замовлення в один клік, швидку доставку, зокрема для Prime-учасників, і гіперперсоналізовані рекомендації, що базуються на історії пошуку та покупок. Це дозволяє компанії передбачати потреби клієнта і пропонувати релевантні товари.
- Використання зворотного зв'язку для інновацій: Amazon не просто збирає відгуки клієнтів, а використовує їх для розробки нових продуктів і послуг. Прикладом цього є власна лінійка товарів Amazon Basics, яка виникла з аналізу болючих точок клієнтів, згаданих в оглядах.
- Проактивне обслуговування: компанія використовує дані з відгуків для виявлення загальних проблем і розробки розділів FAQ, що допомагає зменшити навантаження на службу підтримки та підвищити задоволеність клієнтів.
- Інтеграція технологій: успіх Amazon неможливий без глибокої інтеграції технологій, зокрема штучного інтелекту. Алгоритми Amazon аналізують величезні обсяги даних, щоб не лише надавати персоналізовані рекомендації, але й оптимізувати всі процеси, від логістики до маркетингу. Це демонструє, що філософія клієнтоорієнтованості є не просто декларацією, а операційним принципом, який реалізується за допомогою передових технологій. Компанія дотримується бізнес-моделі «співпраці», співпрацюючи з конкурентами для взаємної вигоди, що є ще одним проявом її стратегічної глибини.



Zappos є еталоном, коли мова йде про перетворення клієнтського сервісу на основну ідентичність бренду. Засновник Тоні Шей мав унікальне бачення: компанія повинна бути сервісною, а не просто продавцем взуття. Їхня філософія зосереджена на створенні «WOW-ефекту» та емоційному зв'язку з клієнтом, що робить сервіс головною конкурентною перевагою.

Деякі з найуспішніших світових брендів будують свою філософію навколо глибокого зв'язку з цінностями своєї аудиторії або шляхом створення унікального, бездоганного досвіду.

Patagonia є прикладом бренду, який перетворив соціальну та екологічну відповідальність на свою основну маркетингову філософію. Компанія інвестує в ініціативи сталого розвитку, використовує перероблені матеріали для свого одягу та спорядження, а також пропонує програму «Worn Wear», яка дозволяє купувати вживані продукти. Крім того, компанія надає послуги з ремонту, що підкреслює її місію зі зменшення відходів. Завдяки такій стратегії, Patagonia завоювала лояльну клієнтську базу, яка розділяє її цінності. Маркетинг у цьому випадку стає не інструментом продажу, а засобом комунікації спільної ідеології, що призводить до формування спільноти, а не просто клієнтської бази.

Apple демонструє інший, але не менш ефективний підхід. Його філософія ґрунтується на створенні простої, інтуїтивно зрозумілої та інтегрованої екосистеми пристроїв. Клієнти, які мають один пристрій Apple, часто купують інші, оскільки вони працюють разом безперебійно, дозволяючи легко обмінюватися інформацією та даними. Це створює потужні психологічні «витрати на перемикання», оскільки перехід до іншої екосистеми потребував би значних зусиль. Крім того, Apple активно враховує відгуки користувачів під час розробки нових продуктів, щоб забезпечити, що їхня місія простоти зберігається в кожній інновації. Ця філософія дозволяє Apple будувати лояльність не лише через зручність, а й через створення цілісного,



функціонального досвіду, який значно підвищує цінність продукту для споживача.

Дані приклади показують, що філософія маркетингу є глибокою, комплексною та унікальною для кожної компанії. Аналіз глобальних клієнтоорієнтованих стратегій розглянемо у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз глобальних клієнтоорієнтованих стратегій

Компанія	Основний філософський принцип	Ключові стратегічні важелі	Приклади впровадження	Основний результат
Amazon	Одержимість клієнтом	Персоналізація та ефективність	Замовлення в один клік, гіперперсоналізовані рекомендації, проста процедура повернення	Операційна ефективність, зростання по життєвої цінності клієнта, мінімізація «витрат на перемикання
Zappos	Сервіс як ідентичність	Емоційне обслуговування	Безкоштовна доставка та повернення протягом 365 днів, розширені повноваження співробітників, пропозиція заплатити за звільнення	Виняткова лояльність до бренду, сарафанне радіо
Patagonia	Сталий розвиток та цінності	Ціннісно-орієнтована комунікація	Використання перероблених матеріалів, програма «Worn Wear», послуги з ремонту	Формування місійної спільноти, глибокий емоційний зв'язок
Apple	Простота та цілісність	Інтеграція та екосистема	Безперебійна робота пристроїв, пріоритет відгуків клієнтів у розробці продукту	Високе утримання клієнтів, сильна лояльність, що базується на досвіді

Джерело: власна розробка авторів



До повномасштабного вторгнення росії, український бізнес поступово переймав сучасні маркетингові практики. Країна демонструвала зростання інвестицій у цифровий маркетинг, включаючи рекламу в соціальних мережах та партнерства з інфлюенсерами. На ринку вже діяли провідні агентства, такі як Netpeak, Elit-Web та Banda, що пропонували комплексні послуги з просування. Споживачі ставали більш вимогливими та інформованими, що змушувало бізнес бути проактивним та орієнтованим на передбачення попиту.

Однак, цей еволюційний процес не обійшовся без труднощів. Порівняно із західними ринками, особливо зі США, український бізнес все ще стикався з фундаментальними викликами, такими як нестабільність інфраструктури, проблеми з обробкою платежів та локалізація. Ці операційні перешкоди часто відволікали від пріоритетів, які були на передньому плані для західних компаній, таких як ідеальний користувацький досвід та омніканальна інтеграція. Цей розрив між прагненнями та реальністю створив унікальний контекст, у якому подальші події змусили перейти до нової філософії. Криза завадила компаніям продовжувати свою повільну еволюцію, але вимагала термінової, радикальної трансформації [15, 53–62].

Масштабне вторгнення, що розпочалося, стало серйозним випробуванням для українського бізнесу та його маркетингових методів. Традиційні маркетингові стратегії виявилися «безсилими». Перші реакції брендів – або продовження довоєнної реклами, або повне мовчання – були невдалими, оскільки не враховували радикально змінені суспільні настрої. Зміст конкуренції змінився: акцент ставився не на силі бренду, а на доступності продукту. В умовах повної невизначеності бізнес був змушений перебудувати свою комунікацію. Замість «гучного» маркетингу метою стало інформування про стабільність бізнесу, розрив зв'язків з ринками агресора та, найголовніше, демонстрація гуманітарної та волонтерської роботи. Ця зміна перетворила маркетинг з інструменту продажів на засіб підтримки та зміцнення репутації. Компанії, які безпосередньо інтегрували соціальну місію у свої продукти та



послуги, демонстрували найвищий рівень автентичності. Компанії, які просто «звітували» про допомогу, не здобували такої ж довіри, як ті, чиї дії стали невід’ємною частиною їхньої діяльності. Таким чином, маркетинг як філософія став питанням виживання та джерелом безпрецедентної довіри [16].

У відповідь на виклики війни українські компанії створили унікальні кейси, які демонструють, як маркетингова філософія може еволюціонувати від клієнтоорієнтованості до суспільство-орієнтованості.

У таблиці 2 розглянемо узагальнену інформацію щодо створення кейсів українськими компаніями.

Таблиця 2

Український маркетинговий ренесанс у воєнний час: кейси

Компанія	Основний виклик/каталізатор	Стратегія, що застосовувалася	Ключовий результат
Nova Post / NOVA	Ризик для операційної стабільності, розсіяння клієнтської бази	Інтеграція гуманітарної місії в основний сервіс, міжнародна експансія	Операційна стійкість, міжнародне розширення, зміцнення довіри до бренду
Укрпошта	Потреба в культурному опорі та зборі коштів	Випуск марок як «культурна зброя»	Глобальний резонанс, збір коштів, перетворення продукту на національний символ
Monobank	Необхідність фінансової підтримки армії	Перетворення фінансового продукту («банки») на платформу для спільноти	Глибока лояльність клієнтів, об'єднання суспільства навколо спільної мети
Rozetka	Операційна та безпекова невизначеність	Адаптація роботи, тестування присутності в Польщі	Збереження бізнес-процесів, підтримка української діаспори
Укрзалізниця	Масштабна евакуація населення та гуманітарна криза	Перетворення на логістичний та гуманітарний хаб	Створення образу «залізних» людей, символ надійності та стійкості
Ajax Systems	Загроза життю та безпеці цивільного населення	Створення додатку «Повітряна тривога»	Збільшення впізнаваності бренду, внесок у безпеку суспільства

Джерело: власна розробка авторів



Ці кейси підкреслюють найважливішу трансформацію: у кризовий час «клієнтом» є не лише окремий споживач, а й усе суспільство. Компанії, які змогли відповісти на цей колективний запит, здобули довіру, що є набагато ціннішою, ніж будь-яка рекламна кампанія. Таким чином, український досвід вносить унікальний внесок у глобальну бізнес-думку, демонструючи, що філософія маркетингу може вийти за межі комерційних цілей, ставши рушійною силою соціальних змін і національного єднання [17, 298–314].

Завдяки своєму унікальному досвіду, українські компанії мають можливість не лише наздогнати, а й перевершити світові тенденції. Рекомендації на майбутнє:

- Продовжити цифрову трансформацію: збільшення інвестицій у цифрову інфраструктуру та штучний інтелект має вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності на міжнародних ринках.
- Зосередження на автентичності та комунікації, що базується на місії: військовий досвід показав, що автентичність та соціальна відповідальність є найпотужнішими рушіями довіри. Українські компанії повинні продовжувати інтегрувати свою місію у свої продукти та комунікації, що стане їхньою унікальною перевагою на світовому ринку.
- Гнучкість у стратегічному плануванні: в умовах невизначеності необхідно залишатися гнучкими та адаптивними, скорочуючи довгострокові горизонти планування та швидко реагуючи на зміни.

Використання досвіду: українські компанії мають унікальну історію стійкості, яку можна використовувати як ключову відмінність на міжнародному ринку. Партнерський маркетинг на міжнародних ринках дозволить поширити цей досвід та завоювати довіру іноземних партнерів та клієнтів [18, 1–17].

Висновки. Отже, маркетинг як бізнес-філософія - це не просто модний термін. Це складна парадигма, яка вимагає глибокої інтеграції цінностей, технологій та людського фактору. Унікальний досвід України підтверджує, що



ця філософія життєздатна навіть у найскладніших умовах і може перетворити бізнес на рушійну силу позитивних змін у суспільстві.

Необхідність подальших досліджень пов'язана з уточненням змісту маркетингу як філософії організації бізнесу, визначенням його ролі у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємств, а також з визначенням нових інструментів та методів, що відповідають викликам сучасного ринку.

Список використаних джерел

1. Гелей Ю.-О. І., Ревякін О. О., Леонідов А. В. Клієнтоорієнтований маркетинг як стратегічний інструмент успішного розвитку підприємств. Економіка харчової промисловості. 2023. Т. 15, № 4. С. 64–69. DOI: 10.15673/fie.v15i4.2803 (дата звернення: 18.09.2025).

2. Жалінська І. В. Основні напрями досліджень теоретико-методологічних засад маркетингу. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4(102). С. 18–27. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2022-4\(102\)-18-27](https://doi.org/10.26642/ema-2022-4(102)-18-27) (дата звернення: 20.09.2025).

3. Джур О., Гульман Д. Сучасні наукові дослідження в менеджменті і маркетингу на прикладі сучасної української компанії. Економіка та суспільство. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-26> (дата звернення: 28.08.2025).

4. Райко Д., Дрепін І., Масалаб О. Адаптація та оптимізація традиційних маркетингових стратегій до вимог цифрової економіки: виклики та можливості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 328(2). С. 18–23. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-2> (дата звернення: 26.08.2025).

5. Коренюк П. І., Дмитроченков М. В. Інноваційні підходи до маркетингових стратегій підприємств у середовищі цифрової економіки. Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету. 2024.



№ 2(9). С. 82–89. DOI: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2\(9\).318983pp82-89](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2024iss2(9).318983pp82-89) (дата звернення: 20.09.2025).

6. Смотрова Д. В. Алгоритм організаційного забезпечення омніканального маркетингу на підприємствах роздрібної торгівлі. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 13. URL: https://www.researchgate.net/publication/382285029_Algoritm_organizacijnog Zabezpечenna_omnikanalnogo_marketingu_na_pidpriemstvah_rozdribnoi_torgivli (дата звернення: 24.09.2025).

7. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4681> (дата звернення: 01.09.2025).

8. Носань Н. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного українського підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3472> (дата звернення: 07.09.2025).

9. Борисова Т. М. Маркетинг некомерційних суб'єктів: теорія, методологія, практика: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04. Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 567 с. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/4516> (дата звернення: 18.09.2025).

10. Дергоусова А., Токарева В., Панасюк І. Клієнтоорієнтований маркетинг в умовах цифровізації економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-11>.

11. Рибак О. Інноваційні підходи до управління маркетингом підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. № 73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-60>.

12. The making of marketing decisions in modern marketing environments. Journal of Business Research. 2023. Vol. 162. Article 113954. DOI: [10.1016/j.jbusres.2023.113954](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113954).



13. 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>.

14. Яроміч С. А., Бекетова О. А., Брєєва Є. М. Маркетинговий менеджмент у сфері послуг: філософія бізнесу, інструментарій та сучасні тренди. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 22. С. 62–69. DOI: 10.37320/2415-3583/22.10.

15. Калініченко О., Пойта І., Мосійчук І. Сучасний маркетинг: розуміння впливу цифрових стратегій на зростання бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. С. 53–62. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-6.

16. Larina Я. С. Маркетинг як філософія бізнесу та його сучасні концепції. *Е-дорада*. 2020. URL: <https://www.edorada.org/en/articles/352>.

17. Grönroos C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. 2008. Vol. 20, No. 4. P. 298–314. DOI: 10.1108/09555340810886585.

18. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.