

УДК 339.138:658.8:658.5: 658.51

JEL: L10; L20; M20; M31; Q28; Q32

DOI: 10.18524/2413-9998.2026.1(62).361783

О. В. Садченко

доктор економічних наук, професор

E-mail: esadchenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4914-6249>

Ю. О. Журавльова

доктор економічних наук, професор

E-mail: yunik121501@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4794-7691>

Одеський національний університет імені І. І. Мечникова,

Французький бульвар, 24/26, м. Одеса, 65058, Україна.

МОДЕЛЮВАННЯ КОНТИНУАЛЬНО-БЕРЕЖЛИВИХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГ- МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасний етап розвитку економіки характеризується переходом до Індустрії 5.0 та посиленням цифрової трансформації. Висуваються нові вимоги до маркетингових систем, їхньої гнучкості, здатності до самооновлення та інтеграції різноманітних інструментів управління. У цих умовах традиційні моделі маркетингу, які засновані на лінійності процесів та жорсткій функціональній відокремленості, вже не забезпечують необхідної швидкості реагування, адаптивності та створення цінності для клієнтів та стейкхолдерів.

Актуальність дослідження зумовлена також потребою підприємств у побудові сталих та людиноцентричних моделей управління, здатних поєднати реляційний маркетинг, lean-підходи, менеджмент, цифрові інновації та стратегічну інтеграцію в умовах високої турбулентності ринків. Відсутність цілених теоретико-методологічних засад для такого синтезу обмежує можливості практичного впровадження інтегрованих маркетингово-управлінських систем, що потребує наукового обґрунтування та розроблення концептуальних моделей нового покоління. Таким чином, дослідження конвергентного та гібридного маркетингу крізь призму континуального підходу є актуальним не лише з наукової, а й з практичної позиції, оскільки забезпечує формування стратегічних рішень, орієнтованих на сталий розвиток, цифрову адаптивність і підвищення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: континуальність, конвергентний та гібридний маркетинг, менеджмент, lean-підходи, екомаркетинг, зелений маркетинг, цифрові інновації, маркетингові стратегії, сталий розвиток, людиноцентричний менеджмент, цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології.

Вступ. Зміна природи маркетингу і менеджменту в умовах цифрової економіки тягнуть у себе зміни середовища у якому функціонує під-

приємство, так цифрова трансформація, висока турбулентність ринків, глобальна конкуренція, швидкі зміни споживчих потреб.

У цих умовах маркетинг і менеджмент перестають бути окремими функціями та формують єдиний управлінський континуум, що охоплює весь життєвий цикл створення цінності: від дослідження потреб до після продажної взаємодії. Тобто складність системи виникає через інтеграцію функцій, процесів і рівнів управління.

Необхідність поєднання двох різних логік: континуальності та бережливості буде сприяти сталому розвитку. Так, континуальний підхід передбачає: безперервність процесів, адаптивність, постійний зворотний зв'язок, еволюційність управління; а бережливий підхід (lean) орієнтований на: усунення втрат, оптимізацію ресурсів, створення цінності для споживача, процесну ефективність. Поєднання цих двох концепцій формує багаторівневу інтегровану систему, яка за визначенням є складною, оскільки поєднує: стратегічну гнучкість, операційну ефективність, маркетингову орієнтацію, виробничу синхронізацію [1].

Конвергентний маркетинг, який передбачає інтеграцію елементів різних маркетингових систем із метою формування нових конфігурацій стратегічних і операційних рішень, набуває особливої ваги. Гібридний маркетинг виходить за межі простої інтеграції, створюючи принципово нові моделі дій і управління, що дозволяють підприємству переорієнтувати виробничий профіль, освоювати нові ринки та формувати унікальні конкурентні властивості [2].

Поєднання конвергентного та гібридного маркетингу в межах континуального підходу відкриває можливості для побудови динамічних, самонавчальних, ітеративних маркетингових систем, що працюють у режимі безперервної координації з виробництвом, менеджментом та цифровими платформами. Континуальність забезпечує циклічність розвитку, постійний обмін інформацією, синергію між процесами створення цінності та зниженням втрат, а також формує середовище, у якому маркетинг (частково) перестає бути функцією продажу і перетворюється на системного координатора потоків цінності.

У сучасних умовах цифрової трансформації, турбулентності зовнішнього середовища та переходу до функціонування в умовах Індустрії 5.0 маркетингові системи зазнають суттєвих структурних і функціональних змін. Швидке оновлення технологій, підвищення ролі людиноцентричних підходів, зростання важливості стійкості та ада-

птивності управлінських процесів зумовлюють необхідність нового теоретико-методологічного погляду на сутність і логіку розвитку маркетингу. Класичні підходи, що спираються на послідовні моделі взаємодії та незмінні управлінські процедури, більше не здатні гарантувати підприємствам потрібний рівень адаптивності, оперативності та інноваційності у формуванні конкурентної цінності. У цьому контексті зростає науковий інтерес до феноменів конвергентного та гібридного маркетингу, які відображають здатність компаній інтегрувати інструменти різних маркетингових систем, формувати нові управлінські конфігурації та створювати принципово інші моделі ринкової поведінки.

Конвергентний маркетинг орієнтується на узгоджене поєднання та взаємне підсилення інструментів і рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. У свою чергу, гібридний маркетинг це не просто поєднання елементів, а формування якісно нової моделі, що характеризується власними параметрами функціонування, відмінною логікою управління та здатністю трансформувати виробничі та ринкові траєкторії розвитку підприємства.

Водночас сучасні дослідження демонструють, що саме континуальний підхід, орієнтований на безперервність управлінських циклів, самооновлення системи та синхронізацію маркетингових, виробничих і управлінських процесів, створює передумови для теоретичного синтезу конвергентного та гібридного маркетингу. Континуальність забезпечує можливість формування ітеративної самонавчальної системи, де маркетинг виконує роль координатора потоків цінності, а менеджмент і виробництво взаємодіють за принципом безперервного діалогу та адаптації.

Суть даної теми полягає в науковому обґрунтуванні та розробленні моделей інтеграції принципів континуальності управління та бережливого виробництва в єдину систему менеджмент-маркетингу, орієнтовану на безперервне вдосконалення, створення цінності для споживача та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Незважаючи на значну кількість публікацій, що досліджують окремі аспекти маркетингових інновацій, залишається недостатньо вивченим питання інтеграції конвергентного та гібридного підходів у межах єдиної континуальної моделі. Відсутність цілісних теоретико-методологічних засад, здатних об'єднати реляційний, системний, процесний, lean-орієнтований та цифровий виміри маркетинг-менеджменту, обмежує можливість практичного впровадження інноваційних управлінських рішень.

Отже, проблема полягає у необхідності розробки синергетичних континуально-бережливих моделей маркетинг-менеджменту в умовах теоретико-методологічних та практичних протиріч, що виникають на стику сучасного менеджменту, маркетингу та lean-підходів.

Огляд літератури. Багато українських науковців досліджують підходи маркетинг-менеджменту та принципи бережливого виробництва в епоху Індустрії 5.0, але статті більше стосуються окремих аспектів маркетингу та менеджменту.

Гнучкість та інновації стали ключовими факторами виживання бізнесу, і маркетингові дії підприємств активно змінюються залежно від поточних обставин. Сучасний маркетинг в Україні швидко розвивається, відповідаючи на виклики часу. Глобальні тренди адаптуються до місцевих умов, а українські компанії демонструють гнучкість та інноваційність у своїх маркетингових діях. Війна значно змінила акценти, зокрема, на підтримку національних ініціатив, соціальну відповідальність та локалізацію контенту, що робить український маркетинг унікальним і конкурентоспроможним.

Так, К. С. Олініченко та ін. [3] розглядають можливості формування сучасних маркетингових дій українських підприємств під впливом загальносвітових маркетингових тенденцій, а також особливостей сьогодення (пандемії COVID-19 та повномасштабної військової агресії російської федерації). У результаті дослідження було виявлено, що сучасному маркетингу в Україні притаманні кілька ключових характеристик, що відображають загальні глобальні тенденції, адаптовані до українського контексту.

У наукових працях [4, 5] досліджено стратегічні аспекти маркетингу підприємств, зокрема формування маркетингових стратегій та управління конкурентоспроможністю організацій у динамічному ринковому середовищі. Значна увага приділяється інтеграції стратегічного управління і маркетингової діяльності як основи довгострокового розвитку підприємства. Наукові підходи авторів створюють методологічне підґрунтя для розгляду маркетинг-менеджменту як системного процесу формування цінності.

С. М. Ілляшенко у [6, 7] зосереджується на проблемах інноваційного маркетингу, маркетингу інновацій та управління інноваційним розвитком підприємств. Автор обґрунтовує взаємозв'язок маркетингової діяльності та інноваційних процесів як ключовий фактор конкуренто-

спроможності організацій у сучасній економіці. Його роботи є важливими для розуміння ролі маркетингу в умовах технологічної трансформації та цифровізації економіки.

В роботах [8, 9] маркетинг розглядається у контексті логістичних систем, ланцюгів постачання та управління потоками створення цінності, що наближує його дослідження до процесного та інтеграційного підходів. Значна увага приділяється взаємозв'язку маркетингових рішень із логістичною ефективністю та конкурентними перевагами підприємств. Праці автора формують теоретичну основу для дослідження маркетинг-менеджменту як безперервного потоку створення цінності.

М. А.Окландер [10, 11] досліджує маркетингову політику підприємств, цифровий маркетинг та трансформацію маркетингової діяльності в умовах цифрової економіки. У роботах автора обґрунтовано необхідність інтеграції маркетингових інструментів із сучасними інформаційними технологіями та цифровими каналами комунікації. Його дослідження сприяють розвитку концепції маркетинг-менеджменту як інтегрованої системи управління взаємодією з клієнтами.

В роботі [12] розглядається проблема цифрової економіки, трансформації бізнес-процесів та інтеграції менеджменту і маркетингу в умовах інноваційного розвитку. Автор підкреслює роль підприємницьких екосистем, цифрових технологій і нових моделей управління у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Її наукові підходи сприяють формуванню сучасного бачення інтегрованого маркетинг-менеджменту.

М. П. Чайковська та О. В. Шкеда [13] досліджують управління маркетинговими ІТ-проектами, цифрову трансформацію маркетингу та застосування інтелектуальних технологій у прийнятті управлінських рішень. У роботах авторів обґрунтовано роль інформаційних технологій, штучного інтелекту та аналітики даних у формуванні сучасних маркетингових стратегій. Її наукові результати підтверджують трансформацію маркетинг-менеджменту у цифрові адаптивні системи. Також досліджують розвиток маркетингових стратегій підприємств в умовах цифрової трансформації економіки та застосування сучасних аналітичних інструментів у маркетинговому управлінні. Автори акцентують увагу на використанні інформаційних технологій та алгоритмічних моделей для підвищення ефективності управлінських рішень. Їх роботи розширюють наукові підходи до цифровізації маркетинг-менеджменту.

Отже, аналіз наукових праць провідних українських учених свід-

чить, що сучасні дослідження маркетингу та менеджменту спрямовані на поглиблення інтеграції маркетингових, управлінських, інноваційних та цифрових підходів до забезпечення конкурентоспроможності підприємств. У роботах науковців обґрунтовано значення стратегічної орієнтації маркетингу, інноваційного розвитку, цифрової трансформації бізнес-процесів, логістичної ефективності та принципів сталого розвитку як ключових факторів формування сучасних управлінських систем. Водночас недостатньо дослідженими залишаються питання системної інтеграції континуального підходу до управління з принципами бережливості у межах маркетинг-менеджменту, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок у напрямі формування континуально-бережливих систем управління створенням цінності підприємств в умовах цифрової економіки та Індустрії 5.0.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування сутності конвергентного та гібридного маркетингу в контексті континуального підходу, а також визначення стратегічних підходів їх інтеграції для розвитку сучасних маркетингово-менеджерських систем.

Завданнями дослідження є: узагальнити теоретичні засади конвергентного та гібридного маркетингу, визначити їхні концептуальні особливості, відмінності та точки перетину в сучасних наукових підходах; обґрунтувати методологічний зміст континуального підходу та з'ясувати його роль у синхронізації маркетингових, управлінських і виробничих процесів; розкрити механізми інтеграції конвергентного та гібридного маркетингу в єдину континуальну модель, орієнтовану на безперервний розвиток, самооновлення та створення потоків цінності; ідентифікувати стратегічні імплікації такого інтегрованого підходу для формування сталих, адаптивних та людиноцентричних маркетингово-менеджерських систем.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретико-методологічних засад формування континуально-бережливих систем маркетинг-менеджменту як складних адаптивних соціально-економічних систем в умовах цифрової трансформації та Індустрії 5.0.

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить комплекс взаємодоповнювальних загальнонаукових (аналіз і синтез; індукція та дедукція), спеціальних і мультідисциплінарних методів, які забезпечують всебічний аналіз конвергентного та гібридного маркетингу в контексті континуального підходу. Системний підхід ви-

користується для розгляду менеджмент-маркетингу як цілісної, відкритої та самоадаптивної системи створення цінності, а структурно-функціональний аналіз - для визначення взаємозв'язків між маркетинговими, управлінськими та операційними підсистемами в континуально-бережливій моделі. Цей метод використовується під час побудови схем взаємодії маркетингу та бережливого виробництва, для визначення точок сполучення і синергії між ними.

Також використовуються методи моделювання та формалізації, наприклад, концептуальне моделювання застосовується для розробки континуально-бережливої моделі менеджмент-маркетингу, а також економіко-математичне та логіко-структурне моделювання для формалізації взаємодії показників ефективності, ресурсної результативності та цінності для споживача.

Таким чином, методологічну основу дослідження становить поєднання системного, процесного та континуального підходів із методами концептуального та імітаційного моделювання, що дозволяє комплексно дослідити та формалізувати континуально-бережливі системи менеджмент-маркетингу в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку.

Результати та обговорення. Ми розглядаємо континуально-бережливі системи маркетинг-менеджменту як складну систему не випадково — це обумовлено об'єктивною еволюцією сучасного економічного середовища, управлінських підходів і ролі маркетингу в організації створення цінності.

Розгляд континуально-бережливих систем маркетинг-менеджменту як складних соціально-економічних систем обумовлений трансформацією сучасного управлінського середовища, еволюцією концепцій маркетингу та менеджменту, а також зростанням ролі інтегрованих підходів до створення цінності в умовах цифрової економіки та Індустрії 5.0. Традиційні функціонально орієнтовані моделі управління, що базувалися на лінійних взаємозв'язках між виробництвом, маркетингом і менеджментом, поступово втрачають ефективність унаслідок підвищення турбулентності ринків, прискорення технологічних змін і посилення конкуренції. У цих умовах виникає необхідність формування інтегрованих систем управління, здатних забезпечувати безперервність процесів створення цінності, адаптивність організації та ресурсну ефективність.

Континуально-бережливі системи маркетинг-менеджменту характеризуються поєднанням двох концептуально різних, але взаємодопов-

нюючих управлінських логік - континуальності та бережливості. Континуальний підхід передбачає безперервність управлінських процесів, циклічність розвитку, постійний інформаційний зворотний зв'язок і здатність системи до самоадаптації. Водночас принципи бережливого управління орієнтовані на усунення втрат, оптимізацію потоків ресурсів, підвищення операційної ефективності та максимізацію споживчої цінності. Синтез зазначених підходів формує багаторівневу інтегровану систему, у межах якої стратегічні, тактичні та операційні процеси управління функціонують як єдиний безперервний потік створення цінності.

Традиційні моделі менеджменту та маркетингу, як правило, розглядають ці системи ізольовано: менеджмент - як систему управління процесами і ресурсами, маркетинг як функцію аналізу ринку та просування. Leap-підходи, у свою чергу, зосереджені переважно на оптимізації виробничих процесів. Відсутність єдиної інтегрованої логіки унеможливає формування цілісної системи створення цінності.

Континуальність сприяє безперервності розвитку, інтенсивному інформаційному обміну, посиленню синергії між процесами формування цінності та мінімізації втрат, а також забезпечує становлення інтегрованого управлінського простору створення цінності, в межах якого маркетинг виходить за межі збутової функції та набуває ролі системного координатора ціннісних потоків. Більшість наявних моделей базується на лінійних або циклічних схемах (планування - реалізація - контроль). Формалізація такої нелінійної динаміки залишається складною науковою проблемою.

Континуальний підхід до маркетинг-менеджменту формується в межах інтеграції положень системного аналізу, процесного управління, концепцій сталого розвитку та сучасних маркетингових парадигм, відображаючи еволюцію управлінських моделей від фрагментарних і лінійних до безперервних, гнучких і саморегульованих систем.

Його теоретична база ґрунтується на трактуванні маркетингу та менеджменту як взаємопов'язаних динамічних континуумів, що функціонують у режимі постійної взаємодії, адаптації, координації та розвитку на основі механізмів зворотного зв'язку.

З позицій системного підходу континуальний маркетинг-менеджмент інтерпретується як відкрита соціально-економічна система, у якій маркетингові, управлінські та виробничі процеси не ізольовані, а формують єдиний простір створення цінності. Управлінські рішення розглядаються не як разові акти, а як безперервний процес, що коригуєть-

ся під впливом внутрішніх і зовнішніх змін.

Lean-системи традиційно оперують показниками втрат, часу, якості та продуктивності, тоді як маркетинг орієнтується на цінність для споживача, лояльність, бренд-капітал і CLV (Customer Lifetime Value - це довічна цінність клієнта, тобто сукупний прибуток, який компанія очікує отримати від одного клієнта за весь період співпраці з ним). Проблема полягає у відсутності універсального індикативного простору, який би дозволяв одночасно оцінювати економічну ефективність і ринкову цінність у континуальному режимі. Універсальний індикативний простір - це інтегрована система показників, даних та індикаторів, яка формує єдине інформаційно-аналітичне поле для безперервного моніторингу, оцінки та координації діяльності організації. Можна сказати, що це «загальне цифрове поле показників», у якому в реальному часі відображається стан бізнесу, ринку (маркетингу) та управлінських процесів. Основними елементами універсального індикативного простору є: економічні, маркетингові, операційні (Lean), цифрові, соціально-екологічні (ESG).

Континуально-бережлива система менеджмент-маркетингу передбачає врахування поведінки споживачів, персоналу та стейкхолдерів у режимі реального часу. Однак більшість моделей залишають поза увагою когнітивні, культурні та соціальні чинники, які суттєво впливають на формування та сприйняття цінності.

Існуючі підходи часто не враховують потенціал цифрових платформ, аналітики даних, AI та IoT як інструментів забезпечення континуальності та бережливості. У результаті моделі втрачають здатність до самонавчання, прогнозування та проактивного управління.

Проактивне управління в умовах цифрової трансформації є системою превентивного стратегічного, тактичного та операційного впливу, спрямованого на випереджувальне виявлення ризиків та можливостей, завчасну розробку та реалізацію стратегічних рішень, а також забезпечення сталого розвитку та безперервного створення цінності.

У рамках континуально-ощадливого маркетинг-менеджменту проактивне управління знижує втрати ресурсів, підтримує безперервне ефективне поліпшення, підвищує стійкість, посилює ціннісну орієнтацію та формує системи, що самонавчаються.

Ідея проактивності в менеджменті тісно пов'язана з ідеями П. Друкера [14], який наголошував, що ефективний менеджмент повинен не пристосовуватися до майбутнього, а створювати його.

Навіть за наявності концептуальних напрацювань, підприємства стикаються з проблемами організаційної інерції, опору змінам, відсутності міжфункціональної координації та дефіциту компетенцій для побудови континуально-бережливих систем менеджмент-маркетингу.

Удосконалення управлінських моделей в рамках континуального підходу в умовах цифрової трансформації та переходу до парадигми Industry 5.0 передбачає перехід від статичних, жорстко ієрархізованих і функціонально роз'єднаних схем управління до гнучких, адаптивних та інтегрованих систем, заснованих на використанні цифрових платформ, інтелектуальної аналітики та людиноцентричних технологій. Такі моделі орієнтовані на безперервне формування цінності, підвищення стійкості та збалансований розвиток організації.

У даному контексті управлінська модель розглядається не як незмінна організаційна конструкція, а як соціально-технологічна система, що динамічно розвивається, здатна до постійного оновлення, самонавчання та самокорекції на основі великих даних, штучного інтелекту та механізмів цифрового зворотного зв'язку. В умовах Industry 5.0 управління набуває характеру гнучкої координації взаємодії людини, цифрових технологій і бізнес-процесів, що забезпечує синергію інновацій, ефективності та соціальної відповідальності. Управлінська модель трактується не як постійна структура, а як система, що розвивається, що володіє здатністю до регулярного оновлення, самоаналізу і коригування.

В умовах континуального підходу маркетинг істотно трансформує логіку свого функціонування і виступає не як ізольована функція просування або реалізації продукції, а як безперервний, інтегративний і координуючий процес в системі управління організацією. Він еволюціонує від інструменту збуту і комунікацій до ролі системного регулятора потоків цінності, що забезпечує узгодження стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління. Маркетингова діяльність при цьому не зводиться до окремих кампаній або етапів життєвого циклу продукту, а реалізується у форматі постійного моніторингу ринкового середовища, споживчої поведінки та очікувань зацікавлених сторін з подальшою оперативною адаптацією управлінських рішень.

У континуальній моделі маркетинг виконує роль «чутливого контуру», що забезпечує постійний збір, інтерпретацію та трансляцію ринкових сигналів у систему менеджменту та виробництва. Він фіксує зміни попиту, цінностей споживачів, технологічних та інституційних умов.

Континуальний маркетинг стирає функціональні межі, активно залучаючись до розробки стратегій, управління продуктами, реалізації принципів бережливого виробництва та впровадження інновацій. Прийняття маркетингових рішень здійснюється з орієнтацією на ресурсну ефективність і стійкість бізнес-процесів. На відміну від вузької спрямованості на стимулювання попиту, маркетинг забезпечує координацію процесів формування, трансляції та сприйняття цінності на всіх етапах - від створення споживчої цінності до постспоживчої взаємодії та формування зворотного зв'язку. При цьому континуальний маркетинг інтегрує економічні, соціальні, екологічні та етико-нормативні аспекти ринкової взаємодії, сприяючи балансу інтересів бізнесу, споживачів і суспільства [15].

Таким чином, у рамках континуального підходу маркетинг-менеджмент розглядається як інтегрована безперервно функціонуюча система управління, у якій маркетинг виконує роль адаптивної та координуючої підсистеми, забезпечуючи моніторинг ринкового середовища, формування потоків цінності й інформаційну основу управлінських рішень, тоді як менеджмент забезпечує їх стратегічну, тактичну й операційну реалізацію, координацію взаємодії маркетингу та виробництва, безперервне вдосконалення процесів і сталий розвиток організації в умовах високої невизначеності.

Маркетинг-менеджмент синхронізує потоки інформації, ресурсів і цінності в ланцюжку «ринок – управління – виробництво – споживач», забезпечуючи їх узгодженість у часі та мінімізацію втрат. У поведінці маркетингового менеджменту посилюється акцент на ресурсну ефективність, оптимізацію процесів, усунення втрат і узгодження ринкових вимог з можливостями виробничої системи.

У контексті континуального підходу маркетинг-менеджмент функціонує як цілісна, адаптивна і самонавчальна система управління процесами створення цінності, в рамках якої маркетинг виконує функції моніторингу та координації, а менеджмент забезпечує безперервність, узгодженість і стійкість організаційного розвитку. При цьому особливого значення набуває інтеграція континуального маркетингового менеджменту з принципами бережливого виробництва, сталого розвитку та людиноцентричних управлінських моделей, що сприяє підвищенню ресурсної ефективності, конкурентних позицій та довгострокової стійкості підприємств.

Удосконалення маркетинго-менеджерських моделей у контексті континуального підходу передбачає комплексне оновлення управлінської

парадигми, орієнтоване на перехід від розрізнених, лінійно вибудованих і функціонально ізольованих структур до безперервних, інтегрованих і адаптивних систем управління процесами створення цінності. У рамках даної концепції маркетинг і менеджмент трактуються не як самостійні напрямки діяльності, а як взаємопов'язані континуальні компоненти, що формують єдиний управлінський простір.

Ключова сутність такого вдосконалення полягає у зміні характеру управлінських рішень: вони перестають носити епізодичний і реактивний характер і набувають форми постійного, циклічного і контекстно-залежного процесу. Маркетингова аналітика, управлінське планування, операційне виконання і контроль інтегруються в єдиний контур безперервного зворотного зв'язку, що забезпечує своєчасне коригування стратегій і тактик.

В рамках континуального підходу особливого значення набуває система інтеграція принципів ощадливого виробництва в маркетинг-менеджерські моделі управління. Така інтеграція передбачає цілеспрямовану орієнтацію управлінських і маркетингових рішень на виявлення та усунення різних видів втрат, раціоналізацію використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів, а також на оптимізацію виробничих і логістичних процесів. При цьому маркетингова діяльність узгоджується з реальними та перспективними можливостями виробничої системи, що забезпечує збалансованість попиту і пропозиції, зниження операційних ризиків і підвищення гнучкості підприємства. В результаті формується стійка система створення цінності, що сприяє зростанню конкурентоспроможності, зміцненню ринкових позицій і забезпеченню довгострокового розвитку організації.

Складність континуально-бережливих систем маркетинг-менеджменту також визначається їх багаторівневою структурою та високим рівнем взаємозалежності елементів. Такі системи охоплюють стратегічний рівень формування конкурентних переваг і бізнес-моделей, тактичний рівень управління маркетинговими програмами та процесами, а також операційний рівень організації потоків створення цінності. Взаємодія між зазначеними рівнями має нелінійний характер і супроводжується наявністю зворотних зв'язків, що є характерною ознакою складних адаптивних систем.

Додатковим чинником складності виступає цифрова трансформація економіки, яка формує нові організаційні форми - цифрові платформи, мережеві екосистеми, кіберфізичні виробничі системи. Використання технологій штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей та авто-

матизації процесів сприяє переходу маркетинг-менеджменту до динамічних, самоорганізованих та клієнтоорієнтованих моделей управління. У результаті континуально-бережливі системи набувають ознак відкритих динамічних систем, здатних до постійного розвитку та трансформації.

Важливою характеристикою таких систем є орієнтація не лише на економічну результативність, але й на забезпечення принципів сталого розвитку. Інтеграція екологічних, соціальних і управлінських аспектів (ESG-підходу) з принципами бережливого виробництва та маркетингової орієнтації значно розширює спектр управлінських факторів і підвищує складність прийняття управлінських рішень. У цьому контексті маркетинг трансформується з функції збуту в системного координатора потоків створення цінності, що забезпечує узгодження інтересів споживачів, виробників та інших стейкхолдерів.

Висновки. Складність континуально-бережливих систем маркетинг-менеджменту є об'єктивною характеристикою їх природи, що зумовлена інтеграцією різних управлінських підходів, багаторівневістю структури, нелінійністю взаємозв'язків, цифровізацією економіки та орієнтацією на сталий розвиток. Розгляд зазначених систем як складних адаптивних утворень дозволяє більш адекватно відобразити сучасні процеси управління створенням цінності та формує теоретичне підґрунтя для розроблення нових моделей маркетинг-менеджменту в умовах Індустрії 5.0.

В рамках континуального підходу менеджмент трансформує традиційну логіку свого функціонування і проявляється не як замкнута ієрархічна система разових управлінських рішень, а як безперервний, гнучкий і координуючий процес, вбудований в систему формування цінності. Управління здійснюється в режимі постійності, а не фрагментарності. Прийняття управлінських рішень не має чітко визначеного завершення, а перебуває в стані постійного уточнення і коригування відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Процеси планування, контролю і регулювання реалізуються циклічно і синхронно, формуючи цілісний управлінський континуум. Менеджмент набуває адаптивного і саморозвиваючого характеру, оскільки континуальна модель управління базується на систематичному аналізі даних і використанні механізмів зворотного зв'язку з боку ринку, персоналу та зацікавлених сторін. Помилки і відхилення інтерпретуються не як порушення, а як джерела накопичення досвіду і вдосконалення управлінських практик.

У континуальній системі менеджмент тісно інтегрується з марке-

тингом і виробництвом, внаслідок чого функціональні межі між управлінськими, маркетинговими та виробничими підсистемами поступово стираються. Управління оперативно реагує на ринкові сигнали в режимі реального часу, забезпечуючи узгодженість процесів створення цінності на всіх етапах ланцюжка.

Континуальний підхід також передбачає активне залучення персоналу до процесів поліпшень, розвиток розподілених форм прийняття рішень і формування управлінських компетенцій, що сприяє підвищенню мотивації, стійкості та довгострокової ефективності організації.

В умовах цифрової трансформації та становлення парадигми Industry 5.0 системна інтеграція принципів ощадливого виробництва в маркетинг-менеджерські моделі набуває стратегічного значення. В рамках континуального підходу дана інтеграція орієнтована не тільки на виявлення та усунення різних видів втрат, оптимізацію використання ресурсів і вдосконалення виробничих процесів, але й на впровадження цифрових інструментів моніторингу, аналітики та прогнозування. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, платформ бізнес-аналітики та інтелектуальних систем підтримки прийняття рішень забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів і оперативність управлінських впливів.

Список використаної літератури

1. Sadchenko O. The continuity of management marketing and lean production in the era of Industry 5.0. *The Research Journal of Business in Emerging Economics*. 2025. Vol. 1, № 2. P. 24–40. <https://doi.org/10.54414/OWVI3223>
2. Sadchenko O. V. Convergence and hybridity of marketing approaches in a lean manufacturing environment // *Știință. Educație. Cultură : conferință științifico-practică internațională*. Komrat : A&V Poligraf, 2025. P. 97–101. <https://kdu.md/images/Files/34-a-aniversare-a-universitatii-de-stat-din-comrat-culegere-de-articole-1.pdf>
3. Олівіченко К. С., Чміль Г. Л., Бубенець І. Г. Тенденції розвитку сучасного маркетингу в Україні. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 450–456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456>
4. Куденко Н. В. *Стратегічний маркетинг : підручник*. Київ : КНЕУ, 2012. 523 с.
5. Ларіна Я. С., Бабічева О. І., Романова Л. В., Антофій Н. М. *Стратегічний маркетинг : навчальний посібник*. Херсон : Олді-Плюс, 2019. 364 с.
6. Ілляшенко С. М. *Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія*. Суми : ТОВ «Діса плюс», 2016. 192 с.
7. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. *Маркетинг інновацій // Маркетинг: світовий досвід та український вимір : підручник / за заг. ред. А. О. Старостіної*. Київ : Ліра-К, 2024. С. 366–378.

8. Крикавський Є. В., Стець О. М. Еволюція парадигми маркетингу між теорією і практикою // Маркетингова освіта в Україні : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2016. С. 19–23.
9. Крикавський Є. В., Стець О. М. Трансформація принципів маркетингу в контексті дифузії цифрових технологій // Управління інноваційним процесом в Україні: економічні, соціальні та політичні трансформації : тези доп. VI міжнар. наук.-практ. конф. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. С. 102–104.
10. Sak T., Chulipa I. Digital marketing: analysis of current trends in Ukraine and worldwide // Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki : monografia. Lublin : Lubelska Akademia WSEI, 2024. P. 190–209.
11. Окландер М. А. Використання штучного інтелекту у персоналізації комунікацій на сайті. Економіка та суспільство. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-55>
12. Іванченко В. О. Маркетингові інформаційні системи підприємств в умовах зростання підприємницьких ризиків. Економічний простір. 2020. № 157. С. 44–47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-8>
13. Chaikowska M., Shkeda O. Machine learning algorithm for an artificial neural network for building a model of managerial decision-making when developing a marketing strategy. Marketing and Digital Technologies. 2023. Vol. 7, № 2. P. 137–146. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.10>
14. Друкер П. Ф. Ефективний керівник. Київ : КМ-Букс, 2018. 242 с.
15. Sadchenko O. V., Śleziak M., Dec J. Relational marketing and management models of «Lean Manufacturing» concepts in the age of digitalisation. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Т. 23, № 3(58). С. 112–131. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2024.3\(58\).316422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2024.3(58).316422)

*Стаття надійшла 21.01.2026 р.
Прийнято до публікації: 10.03.2026 р.*

O. V. Sadchenko

Dr. Sc. (Economics), Professor

E-mail: esadchenko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4914-6249>

Yu. O. Zhuravlyova

Dr.Sc. (Economics), Professor

E-mail: yunik121501@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4794-7691>

Odesa I. I. Mechnikov National University,
24/26 Frantsuzkyi bulvar, Odesa, 65058, Ukraine.

MODELING OF CONTINUOUS LEAN MARKETING MANAGEMENT SYSTEMS

The current stage of economic development is characterised by the transition to Industry 5.0 and the intensification of digital transformation. New requirements are being placed on marketing systems, their flexibility, ability to self-renew and integrate various management tools. In these conditions, traditional marketing models based on linear processes and rigid functional separation no longer provide the necessary speed of response, adaptability, and value creation for customers and stakeholders.

The relevance of the study is also determined by the need for enterprises to build sustainable and human-centred management models capable of combining relational marketing, lean approaches, management, digital innovations and strategic integration in conditions of high market turbulence. The lack of a coherent theoretical and methodological basis for such a synthesis limits the possibilities for the practical implementation of integrated marketing and management systems, which requires scientific justification and the development of new-generation conceptual models.

Thus, the study of convergent and hybrid marketing through the prism of a continuous approach is relevant not only from a scientific but also from a practical point of view, as it ensures the formation of strategic decisions focused on sustainable development, digital adaptability and increasing the competitiveness of enterprises in the long term.

Keywords: continuity, convergent and hybrid marketing, management, lean approaches, eco-marketing, green marketing, digital innovations, marketing strategies, sustainable development, human-centred management, digitalisation, information and communication technologies.

References

1. Sadchenko, O. (2025). The continuity of management marketing and lean production in the era of Industry 5.0. *The Research Journal of Business in Emerging Economics*, 1(2), 24–40. <https://doi.org/10.54414/OWVI3223>
2. Sadchenko, O. V. (2025). Convergence and hybridity of marketing approaches in a lean manufacturing environment. In *Știință. Educație. Cultură: Conferință științifico-practică internațională* (pp. 97–101). A&V Poligraf. <https://kdu.md/images/Files/34-a-aniversarea-universitatii-de-stat-din-comrat-culegere-de-articole-1.pdf>
3. Olinichenko, K. S., Chmil, H. L., & Bubenets, I. H. (2024). Tendentsii rozvytku suchasnoho marketynhu v Ukraini [Trends in the development of modern marketing in Ukraine]. *Biznes Inform*, 9, 450–456. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-9-450-456> (in Ukrainian)
4. Kudenko, N. V. (2012). Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]. KNEU. (in Ukrainian)
5. Larina, Ya. S., Babicheva, O. I., Romanova, L. V., & Antofii, N. M. (2019). Stratehichnyi marketynh [Strategic marketing]. Oldi-Plus. (in Ukrainian)
6. Illiashenko, S. M. (2016). Innovatsiyni rozvytok: Marketynh i menedzhment znan [Innovative development: Marketing and knowledge management]. TOV «Disa plus». (in Ukrainian)
7. Illiashenko, S. M., Shypulina, Yu. S., & Illiashenko, N. S. (2024). Marketynh innovatsii [Innovation marketing]. In A. O. Starostina (Ed.), *Marketynh: svitovyi dosvid ta*

- ukrainskyi vymir [Marketing: Global experience and the Ukrainian dimension] (pp. 366–378). Lira-K. (in Ukrainian)
8. Krykavskiy, Ye. V., & Stets, O. M. (2016). Evoliutsiia paradyhmy marketynhu mizh teoriieiu i praktykoiu [Evolution of the marketing paradigm between theory and practice]. In *Marketynhova osvita v Ukraini: Materialy III Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* (pp. 19–23). (in Ukrainian)
 9. Krykavskiy, Ye. V., & Stets, O. M. (2016). Transformatsiia pryntsyviv marketynhu v konteksti dyfuzii tsyfrovyykh tekhnolohii [Transformation of marketing principles in the context of the diffusion of digital technologies]. In *Upravlinnia innovatsiynym protsesom v Ukraini: Ekonomichni, sotsialni ta politychni transformatsii: Tezy dopovidei VI Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii* (pp. 102–104). Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniky. (in Ukrainian)
 10. Sak, T., & Chulipa, I. (2024). Digital marketing: Analysis of current trends in Ukraine and worldwide. In *Współczesne trendy i wyzwania przedsiębiorczości, bezpieczeństwa i logistyki* (pp. 190–209). Lubelska Akademia WSEI.
 11. Oklander, M. A. (2025). Vykorystannia shtuchnoho intelektu u personalizatsii komunikatsii na сайti [The use of artificial intelligence in website communication personalization]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-55> (in Ukrainian)
 12. Ivanchenko, V. O. (2020). Marketynhovi informatsiini systemy pidpriemstv v umovakh zrostantia pidpriemnytskykh ryzykiv [Marketing information systems of enterprises under conditions of increasing entrepreneurial risks]. *Ekonomichnyi prostor*, 157, 44–47. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/157-8> (in Ukrainian)
 13. Chaikovska, M., & Shkeda, O. (2023). Machine learning algorithm for an artificial neural network for building a model of managerial decision-making when developing a marketing strategy. *Marketing and Digital Technologies*, 7(2), 137–146. <https://doi.org/10.15276/mdt.7.2.2023.10>
 14. Drucker, P. F. (2018). Efektyvnyi kerivnyk [The effective executive]. KM-Buks. (in Ukrainian)
 15. Sadchenko, O. V., Śleziak, M., & Dec, J. (2024). Relational marketing and management models of «Lean Manufacturing» concepts in the age of digitalisation. *Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, 23(3), 112–131. [https://doi.org/10.18524/2413-9998/2024.3\(58\).316422](https://doi.org/10.18524/2413-9998/2024.3(58).316422)