

# маркетинг і реклама

Перший в Україні маркетинговий журнал



№ 5–6

(№ 320–321)

Травень-червень  
2026

Тема номеру:

**ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ:  
СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТА НОВАЦІЇ**

## ВІТАЮ ВАС, ШАНОВНІ ЧИТАЧІ ЖУРНАЛУ «МАРКЕТИНГ І РЕКЛАМА»!



Ми раді знову зустрітися з Вами на сторінках нашого видання. Як ви вже помітили, «титальною» темою номеру видання цього номеру було обрано таку традиційно актуальну проблему: «Паблік рилейшнз: сучасні тренди та новації». Вона вже неодноразово ставала титульною в попередніх номерах «МіР». Але проходить час, і PR знову потребує повернення до нього. Формуються нові піар-інструменти. На тлі стрімкої розбудови брендів значно підвищується роль формування та підтримки репутації.

Крім цих причин є додатковий, але дуже потужний привід. У квітні відбулися події XXIII Міжнародного форуму PRNext, який вже понад два десятиліття збирає провідних експертів ринку, керівників бізнесу та авторитетних медійників. Цього року організатори запропонували спільноті актуальну тему, яка звучить як маніфест сучасності: «Навігація в хаосі».

Тому логічно, що редакторські функції великою мірою виконувала Олена Дерев'янка, голова Оргкомітету PRNext, партнерка PR-Service Agency та віцепрезидентка Української PR-Ліги. Нагадаємо також, що з цього року Олена увійшла до складу редакційної ради МіР.

Багаторічною традицією нашого журналу є запрошення до дискусії з проблем титульної теми номеру провідних українських експертів. І цього разу в дискусію увійшли найдосвідченіші практики PR. Перелік авторів просто вражає: Олена Андросук, керівник відділу корпоративних комунікацій, «Хенкель» в Україні; Володимир Гайдаш, експерт з корпоративних комунікацій; Олександра Гнатик, заступниця директора з управління репутацією мережі магазинів EVA та EVA.UA; Сергій Демченко, начальник управління з корпоративних комунікацій, кор-порація «АТБ»; Тетяна Оксютенко, керівниця напряму корпоративних комунікацій та репутації компанії Київстар; Дмитро Олтаржевський, завідувач кафедри реклами та зв'язків з громадськістю, Навчально-науковий інститут журналістики Київського національного університету імені Тараса Шевченка; Оксана Панкіна, директорка з комунікацій IDS Ukraine (ТМ «Моршинська», «Миргородська»); Михайло Шуранов, PR директор NEQSOL HOLDING в Україні.

У номері також представлені матеріали, що стосуються конкретних проблем розвитку національних зв'язків з громадськістю. Про це — матеріали таких авторів, як Юрій Гаврилечко, Ігор Лядський, Ярослав Макаревич, Оксана Тодорова. Маркетингова наука представлена нашим постійним автором Олександром Зозульовим та Тетяною Царьовою.

І, безперечно, центральні місця в номері займають інтерв'ю з Оленою Дерев'янкою, звіти про форум PRNext та результати Рейтингу «Репутаційні АКТИВісти».

З важливих редакційних новин — участь у проведенні в травні 2026 року Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції «Бренд-комунікації: проблеми та рішення». Конференція розвивається та набирає наукову вагу!

Тож, не буду заважати Вашому знайомству з журналом.

**З побажаннями успіхів у бізнесі, роботі та навчанні**  
**головний редактор ВД «Студцентр»,**

**професор Євген Ромат**

### Головний редактор:

**Ромат Є. В.,**

доктор наук держ. управління,  
професор Навчально-наукового  
інституту журналістики  
Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка,  
(Київ)

### Редакційна рада:

**Дерев'янка О.Г.,**

доктор екон. наук,  
Співзасновниця і партнер Агентства  
PR-Service,  
віце-президент Української PR-ліги,  
професор Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка  
(Київ)

**Длігач А. О.,**

доктор екон. наук,  
генеральний директор Advanter  
Group,  
професор Київського національного  
університету імені Тараса Шевченка  
(Київ)

**Іванов В. Ф.,**

доктор філол. наук, професор,  
президент Академії української  
преси,  
професор Київського  
національного університету  
імені Тараса Шевченка (Київ);

**Іртлач М. О.,**

директор з маркетингу  
Sales House Adpartner,  
CEO в Digital Decisions (Київ)

**Лібанова Е. М.**

директор Інституту демографії  
та соціальних досліджень  
НАН України,  
академік НАН України (Київ);

**Онищенко В. Ф.,**

доктор екон. наук, професор,  
(Київ);

**Перерва П. Г.,**

доктор екон. наук, професор,  
декан НТУ «ХПІ» (Харків);

**Чурилов М. М.,**

доктор соціол. наук, професор  
(Київ)

### Відповідальна редакторка:

**Тетяна Пирогова**

## Практик Маркетинг Клуб

Зв'язки з громадськістю в Україні: чекап за найважливішими  
параметрами (за матеріалами бліц-опитування експертів) ..... 6

## Гість номеру

Олена Дерев'янка

Бізнес має діяти і говорити в єдиній репутаційно орієнтованій  
логіці ..... 20

## Конференції

Міжнародна науково-практична конференція

«Бренд-комунікації: проблеми та рішення» ..... 25

## Форуми

Навігація в хаосі: форум PRNext'26 окреслив репутаційні

орієнтири для українського бізнесу ..... 26

## Рейтинги

Традиції довіри: як на форумі PRNext'26 відзначили лідерів

рейтингу «Репутаційні АКТИВісти» ..... 30

## Позиція експерта

Ігор Лядський

Ілюзії та реальність Government Relations ..... 33

## Проблеми теорії

Євген Ромат

Паблік рилейшнз у системі інтегрованих бренд-комунікацій ..... 36

## Позиція експерта

Ярослав Макаревич

PR 2.0. Війна не змусила адаптувати піар-кампанії під воєнний час!

Вона стала причиною створення нового стилю піару ..... 40

Юрій Гаврилечко

PR в умовах перманентної невизначеності:

як українські компанії вибудовують комунікації під час війни ..... 42

## Книжкова полиця

Тренди, кейси та енергія розвитку від Оксани Тодорової ..... 46

## Проблеми теорії

Зозульов Олександр, Царьова Тетяна

Парадигма маркетингової діяльності в контексті поглядів Пітера Тіля,

Марка Андрессена та маніфесту Palantir ..... 51

**Зозульов Олександр,**

канд. економ. наук, професор, професор  
кафедри промислового маркетингу  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»,  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1321-5548>



**Царьова Тетяна,**

канд. економ. наук, доцент,  
доцент кафедри економічної кібернетики



# ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПОГЛЯДІВ ПІТЕРА ТІЛЯ, МАРКА АНДРЕССЕНА ТА МАНІФЕСТУ PALANTIR

Сучасний маркетинг у технологічній сфері переживає радикальну трансформацію. Класичні підходи, описані у працях Ф. Котлера та його ідеологічних послідовників, орієнтовані на масову рекламу, брендинг та конкурентну боротьбу за частку ринку, поступово відходять

на другий план перед викликами створення принципово нових категорій продуктів, домінування в малих, але стратегічно важливих сегментах та інтеграції технологій у сфери національної безпеки й державного управління [1], [2]. Структура сучасного світового ринку



характеризується фундаментальними змінами. Поглиблення процесів спеціалізації і кооперації, як органічний наслідок процесу розподілу праці внаслідок посилення конкуренції, веде до того, що сформувалися на просто кластери конкурентоспроможних галузей промисловості про які писав ще М. Портер [3], [4], а, через сучасні тенденції до монополізації в окремих галузях економіки [5], [6] з'явилося те, що можна назвати «центрами кристалізації» внаслідок концентрації на функціональному ядрі товару відповідно до функціонально-структурної моделі товару [7]. Це веде до того, що сьогодні не потрібно для контролю за ринками та товарами бути явним монополістом і, де-факто, контролювати товарні ринки по всій довжині індустріального ланцюга. Достатньо контролювати функціональні ядра товару. В якості прикладу можна навести виробництво чіпів, відеоматриць, устаткування для виробництва мікропроцесорів та т. ін. У цьому контексті особливо цінним є аналіз поглядів ключових фігур сучасного технологічного ландшафту — Пітера Тіля [8], Марка Андреєссена [9] та філософії компанії Palantir, втіленої в її нещодавньому маніфесті (The Technological Republic та 22-пунктовому саммарі) [10]. Ці погляди формують альтернативну парадигму маркетингової діяльності, де акцент зсувається з традиційного «просування продукту» на створення монополій, досягнення product-market fit, «forward-deployed» підходу до клієнтів та стратегічного позиціонування технологій як інструменту жорсткої сили.

Пітер Тіль, співзасновник PayPal та Palantir, у своїй культовій книзі «Від нуля до одиниці: нотатки про стартапи або як створити майбутнє» радикально переосмислює роль дистрибуції та продажів [8]. На відміну від поширеного в стартап-середовищі міфу про те, що «чудовий продукт продасть себе сам», Тіль стверджує: «Most businesses get zero distribution channels to work: poor sales rather than bad product is the most common cause of failure» [8]. Якщо компанія може ефективно запустити хоча б один канал дистрибуції — вона має великий бізнес; спроби одночасно освоїти кілька зазвичай закінчуються провалом. Він наголошує, що продажі та дистрибуція мають бути інтегровані в дизайн продукту, а не додаватися постфактум. Успішні компанії створюють монополії, починаючи з малого, чітко визначеного ринку, де

вони стають єдиним гравцем («be the big fish in a small pond»), а не намагаються відразу захопити величезний конкурентний простір. Конкуренція, на думку Тіля, руйнує прибутки — «competition is for losers», тоді як справжній капіталізм передбачає створення чогось унікального (від 0 до 1), а не копіювання існуючого (від 1 до множини подібних (n)). Брендинг у цій парадигмі — це не масова реклама, а обіцянка, що робить компанію незамінною, як-от Apple чи Google у своїх категоріях. П. Тіль критикує надмірну залежність від реклами: якщо продукт потребує потужних продажів і маркетингу для просування, він, ймовірно, недостатньо інноваційний. Натомість ідеальним є вірусне зростання або домінування завдяки унікальній цінності. Такий підхід радикально відрізняється від традиційного маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion), де конкуренція та диференціація є центральними. У П. Тіля маркетингова діяльність стає стратегічним інструментом створення та захисту монопольного становища. Питання дистрибуції («Distribution Question») входить до його знаменитих семи питань для кожної компанії, яка створює ринок, нарівні з технологічним проривом і правильним таймінгом. Ця філософія сильно вплинула на всю PayPal Mafia і ширше — на венчурний світ Кремнієвої долини.

Марк Андреєссен, співзасновник Netscape, відомий насамперед концепцією «product-market fit» (PMF), яку він популяризував у 2007 році в есе «The Only Thing That Matters» [11]. За Андреєсеном, бізнес не існує, доки продукт не починає «тягнути» ринок: клієнти купують його так швидко, як тільки ви встигаєте виробляти, сарафане радіо (word-of-mouth) поширюється природно, а продажі відбуваються без надмірних зусиль. «You can always feel when product/market fit is not happening... And you can always feel product/market fit when it is happening» [11]. До досягнення PMF усі зусилля з маркетингу, продажів, HR чи фінансів є марними — компанія ризикує стати «зомбі». Після PMF фокус зміщується на масштабування: механізм продажів, маркетинг, PR, залученню клієнтів. Андреєссен також активно радить засновникам підвищувати ціни, оскільки висока ціна дозволяє фінансувати потужнішу дистрибуцію та НДДКР, сигналізує про цінність і прискорює зростання в B2B-сегментах. На від-

міну від П. Тіля, який більше акцентує монополію та унікальність, М. Андреессен підкреслює силу ринку: у хорошому ринку навіть середній продукт може продаватися, а в поганому — навіть геніальний провалиться. Маркетинг тут — це насамперед виявлення та задоволення глибокої, часто неартикульованої потреби ринку, а не нав'язування продукту.

Погляди Андреессена доповнюють тільовську парадигму, роблячи акцент на емпіричному підтвердженні попиту перед масштабними маркетинговими інвестиціями. Його «The techno-optimist manifesto» від 16.10.2023 р. [9] та діяльність у a16z підкреслюють прискорення прогресу через технології, де маркетингова діяльність стає частиною ширшого наративу про майбутнє, а не лише тактичним просуванням.

Особливе місце в цьому контексті посідає «Маніфест Palantir» («The Technological Republic») Алекса Карпа та 22-пунктовий самарі 2026 року [10]. Palantir, співзасновником якої є Пітер Тіль, а CEO — Алекс Карп, демонструє радикально інший підхід до «маркетингу» у корпоративному та оборонному секторах. Компанія свідомо відмовляється від традиційних sales-команд: інженери («forward deployed engineers») самі працюють безпосередньо з клієнтами — у штаб-квартирах банків, центрах операцій чи навіть у зонах бойових дій. Вони не «продають софт», а занурюються в реальні проблеми замовника, інтегрують дані, оптимізують процеси та доставляють результати за тижні, а не роки. Це не класичний маркетинг, а глибока співтворчість і демонстрація цінності на практиці. Фактично, вони заперечують існування професії маркетолога, створивши оксюморон «інженер-маркетолог».

Маніфест Palantir виводить наведену вище практику на ідеологічний рівень. Він стверджує моральний борг інженерної еліти Кремнієвої долини перед державою, яка дала їй змогу розвинутися, критикує «регресивні культури» та «порожній плюралізм», закликає до жорсткої сили, технологічної переваги Заходу в епоху AI-війни та тіснішої інтеграції високих технологій з ВПК США. Маркетингова діяльність тут набуває рис політичного та геополітичного позиціонування: компанія відкрито заявляє про свої цінності, щоб притягувати певних клієнтів (державні структури, оборонні відомства) і від-

штовхувати інших. Компанія Palantir не приховує, що її софт — це інструмент влади та домінування, а не просто «дані для кращих рішень». Такий підхід контрастує з споживчим tech-маркетингом, орієнтованим на зручність і розваги, і робить «бренд» Palantir частиною ширшої ідеології технологічного республіканізму.

**Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми.** Враховуючи наведений матеріал, можна сказати, що бачення провідними технологічними лідерами та одночасно власниками «зон кристалізації» ролі і місця компанії в державі, економіці та суспільстві в цілому суттєво відрізняється як від парадигми котлеровського маркетингу, так й від засад концепції сталого розвитку (ESG). По-перше, у світі, де технологічні компанії стають головними гравцями геополітики (AI, arms race, data as power), класичні маркетингові теорії (Ph. Kotler) виявляються недостатніми. По-друге, стартапи та scale-up'и часто зазнають невдач саме через ігнорування дистрибуції (за П. Тілем) або відсутності справжнього PMF (за М. Андреессеном). По-третє, модель Palantir пропонує альтернативу венчурному споживчому буму — глибоко інтегрований, місійно-орієнтований підхід, який може бути релевантним для defense tech, govtech, enterprise AI та навіть традиційних галузей. Все це вимагає суттєвого переосмислення класичного котлеровського підходу, парадигми сучасного маркетингу.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою цієї статті є аналіз впливу поглядів Пітера Тіля, Марка Андреессена та маніфесту Palantir на маркетингову діяльність. В якості завдання необхідно: 1) проаналізувати ключові концепції кожного: монополію vs конкуренцію та роль дистрибуції (Тіль), product-market fit та масштабування (Андреессен), forward-deployed engineering та ідеологічне позиціонування (Palantir); 2) проаналізувати їх спільні риси (акцент на унікальність, інтеграцію продажів у продукт, довгострокове мислення) та відмінності (від фокусу на стартапах до «enterprise-defense», від нейтрального бізнесу до явно ідеологічного наративу). У результаті маємо отримати синтетичну рамку для розуміння маркетингу в епоху «технологічного республіканізму» — підходу, де маркетингова діяльність виходить далеко за межі просування і стає інструментом створення майбутнього.

Класична парадигма маркетингу, сформована Філіпом Котлером та його послідовниками, базується на концепції маркетинг-міксу (4P): Product (продукт), Price (ціна), Place (дистрибуція) та Promotion (просування) як основного елементу впливу на поведінку споживачів. Ця модель розглядає маркетинг як управлінську функцію, спрямовану на задоволення потреб споживачів у конкурентному середовищі через сегментацію ринку, диференціацію, позиціонування та комплексне застосування інструментів впливу на попит. Маркетинг тут є орієнтованим на ринок: компанія аналізує зовнішнє середовище, адаптує пропозицію до існуючих потреб і веде конкурентну боротьбу за частку ринку. Ф. Котлер підкреслює орієнтацію на споживача («customer orientation»), довгострокові відносини та етичні аспекти бізнесу в умовах досконалої або монополістичної конкуренції. У цій парадигмі успіх залежить від ефективного балансу чотирьох елементів: якісного продукту, конкурентної ціни, зручних каналів дистрибуції та потужної рекламної комунікації. Конкуренція вважається природним і бажаним станом ринку, який стимулює інновації та знижує ціни для споживачів. Маркетингова діяльність є окремою функцією в організаційній структурі, часто відокремленою від розробки продукту.

На противагу цьому, сучасні технологічні мислителі — Пітер Тіль, Марк Андреесен та ідеологія компанії Palantir (втілена в маніфесті Алекса Карпа «The Technological Republic») — пропонують радикально іншу парадигму. Вона орієнтована не на конкуренцію та задоволення існуючих потреб, а на створення нових категорій продуктів, досягнення домінуючого (монопольного) становища, інтеграцію продажів і маркетингу безпосередньо в продукт, а також на стратегічне, часто ідеологічне позиціонування технологій як інструменту влади та прогресу. Ця нова парадигма особливо релевантна для глибоких та оборонних технологій, корпоративного ПЗ, та AI-компаній, де традиційні маркетингові інструменти виявляються недостатніми або навіть контрпродуктивними.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. Marketing Management (16th ed.). Pearson. 2021. 608 p. ISBN 9781292404813
2. Kotler, P., Armstrong, G., Balasubramanian S. Principles of Marketing (19th ed.). Pearson. 2024. 769 p. ISBN: 9781292449364
3. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Pan Macmillan, 1998, 855 p.
4. Porter M. E. Changing Patterns of International Competition. International Strategic Management: Challenges and Opportunities / edited by Franklin R. Root. New York, 2023. P. 61–86.
5. Жалдак Г. П., Сомова Є. В. Аналіз ринкових структур і значення монополій у розвитку економіки // Бізнес-інформ. 2023. № 4. С. 6–14. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2023-4\\_0-pages-6\\_14.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-4_0-pages-6_14.pdf).
6. Українська Л. О., Шифріна Н. І. Тенденції монополізації у діяльності цифрових платформ // Review of transport economics and management. 2026. № 14(30). С. 177–183. URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/351796>
7. Зозульов О. В., Царьова Т. О. Функціонально-структурна модель товару як основа для стрес-тестування маркетингової бізнес-моделі компанії // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». 2018. №15. С. 382–391. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/140341> (дата звернення: 03.05.2026).
8. Тіль П., Мастерс Б. Від нуля до одиниці: нотатки про стартапи або як створити майбутнє. Київ : Наш Формат, 2023. 184 с.
9. Andreessen M. The Techno-Optimist Manifesto, 2023. URL: <https://a16z.com/the-techno-optimist-manifesto/> (дата звернення: 03.05.2026).
10. Karp Alexander C., Nicholas W. Zamiska. The Technological Republic: Hard Power, Soft Belief, and the Future of the West. The Bodley Head. 2025. 320 p.
11. Andreessen Marc. The Only Thing That Matters, 2007 (оригінально опублікована як частина серії The Pmarca Guide to Startups, Part 4). URL: <https://d1lamh6l6lyk6d.cloudfront.net/uploads/2021/08/The-mparca-Blog-Archives.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).
12. Burgis Luke. Wanting: The Power of Mimetic Desire in Everyday Life. 2025. New York : St. Martin's Publishing Group. 304 p.

Далі буде