

Олена Сергієнко¹, Анастасія Швець², Тетяна Куценко³

ОБГРУНТУВАННЯ КОНЦЕПЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ПАВУТИНИ ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ ФОРМИ ІНТЕГРАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ

У статті обгрунтовано концепцію маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції суб'єктів ринку в умовах цифрової трансформації економіки. Встановлено обмежену ефективність традиційних мультиканальних підходів до маркетингового управління, які не забезпечують належної координації взаємодії між учасниками ринку. З'ясовано, що формування маркетингових екосистем дозволяє інтегрувати ресурси, компетенції та дані різних суб'єктів для створення спільної цінності. Узагальнено та класифіковано ключові елементи концепції маркетингової павутини, зокрема: актори (підприємства, споживачі, платформи, регулятори), механізми координації (цифрова інтеграція, спільне створення цінності, ринкова гнучкість) та результати взаємодії. Науково обгрунтовано доцільність застосування екосистемного підходу у прийнятті стратегічних маркетингових рішень, пов'язаних із сегментацією, позиціонуванням та комунікаціями. Запропоновано концепцію реалізації підходу до формування маркетингової павутини, який передбачає інтеграцію трьох рівнів: стратегічного (визначення цілей та архітектури взаємодії), операційного (реалізація механізмів координації) та аналітичного (моніторинг та оптимізація). Результати дослідження свідчать, що запропонована концепція сприяє підвищенню ефективності прийняття маркетингових рішень, зростанню рівня залученості споживачів та формуванню довгострокових конкурентних переваг підприємств.

Ключові слова: маркетингова павутина, ринкова екосистема, інтеграція суб'єктів ринку, координація взаємодії, спільне створення цінності, цифрова трансформація, омніканальний маркетинг, оркестровка екосистем, Big Data, штучний інтелект.

Рис. 3. Табл. 2. Лім. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-298-127-137

¹ <https://orcid.org/0000-0002-9796-9218>

² <https://orcid.org/0009-0009-2323-1104>

³ <https://orcid.org/0000-0001-7800-2987>

Olena Serhiienko, Anastasiia Shvets, Tetiana Kutsenko

JUSTIFICATION OF THE MARKETING WEB CONCEPT AS AN INNOVATIVE FORM OF MARKET ACTORS INTEGRATION ENSURING INTERACTION COORDINATION, VALUE EXCHANGE, AND MARKET ECOSYSTEMS DEVELOPMENT

The article substantiates the concept of the marketing web as an innovative form of integration of market actors in the context of the digital transformation of the economy. It establishes the limited effectiveness of traditional multichannel approaches to marketing management, which fail to ensure proper coordination of interactions among market participants. It is found that the formation of marketing ecosystems enables the integration of resources, competencies, and data of various actors to create shared value. The key elements of the marketing web concept are generalized and classified, including: actors (firms, consumers, platforms, regulators), coordination mechanisms (digital integration, co-creation of value, market flexibility), and interaction out-

¹ NTU «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv, Ukraine.

² NTU «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv.

³ V. N. Karazin Kharkiv National University, Ukraine.

comes. The study scientifically substantiates the feasibility of applying an ecosystem approach to strategic marketing decision-making related to segmentation, positioning, and communications. A conceptual framework for implementing the marketing web approach is proposed, which involves the integration of three levels: strategic (definition of goals and interaction architecture), operational (implementation of coordination mechanisms), and analytical (monitoring and optimization). The research findings indicate that the proposed concept contributes to improving the effectiveness of marketing decision-making, increasing consumer engagement, and fostering sustainable long-term competitive advantages for enterprises.

Keywords: marketing web, market ecosystem, market actors integration, interaction coordination, value co-creation, digital transformation, omnichannel marketing, ecosystem orchestration, big data, artificial intelligence.

Peer-reviewed, approved and placed: 20.04.2026

Постановка проблеми. Цифрова трансформація економіки спричиняє докорінну зміну ринкових відносин, що проявляється у відході від лінійних ланцюжків формування цінності та переході до багатосторонніх мережових структур. У цих умовах класичні підходи до маркетингового менеджменту, які ґрунтуються на ієрархічних моделях взаємодії й автономному управлінні окремими комунікаційними каналами, дедалі частіше демонструють свою неефективність. Зокрема, мультиканальні стратегії, що передбачають присутність бренду в різних каналах без належної їх координації, не здатні забезпечити цілісність споживчого досвіду та створюють перешкоди для продуктивного обміну даними між учасниками ринку. Як свідчать результати сучасних досліджень, найуспішніші маркетингові кампанії інтегрують у споживчому шляху в середньому 6,5 каналів, що дає змогу досягати максимальних бізнес-результатів [1, 2]. Однак просте нарощування кількості каналів без створення цілісної екосистеми взаємодії призводить до розпорошення даних, дублювання функцій та зниження віддачі від маркетингових інвестицій [3]. У цьому контексті особливої ваги набуває створення інтегрованих маркетингових екосистем — так званої «маркетингової павутини», яка поєднує різних суб'єктів ринку (підприємства, споживачів, технологічних посередників, регуляторів) в єдину систему координації взаємодії та взаємообміну цінністю. Застосування екосистемного підходу дозволяє перейти від управління окремими транзакціями до оркестровки складних мережових взаємодій, що забезпечує синергетичний ефект завдяки інтеграції ресурсів і компетенцій різних учасників. Попри зростання наукового інтересу до проблематики маркетингових екосистем, недостатньо дослідженими залишаються теоретичне обґрунтування концепції маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції ринкових суб'єктів, а також розробка практичних механізмів її реалізації. Відсутність системного підходу до формування таких екосистем обмежує здатність підприємств адаптуватися до змін ринкового середовища та стримує розвиток інноваційних моделей маркетингового управління. Отже, необхідність обґрунтування концепції маркетингової павутини як інструменту підвищення ефективності інтеграції суб'єктів ринку зумовлює актуальність цього дослідження

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний етап цифрової трансформації економіки зумовлює радикальну зміну маркетингової

парадигми: акцент зміщується з окремих угод на управління складними екосистемними взаємодіями. Базові положення екосистемного підходу в стратегічному менеджменті сформульовано в працях R. Adner [4], який трактує екосистему як об'єднання багатьох учасників, чії дії потребують координації задля створення спільної цінності. Дослідник наголошує, що успіх екосистеми визначається не стільки поведінкою окремого гравця, скільки узгодженістю взаємодій усіх стейкхолдерів. Подальший розвиток цієї тематики пов'язаний із дослідженнями маркетингової оркестровки. У роботі M. Wiczerzycki [5] доведено значення непрямих обмінів типу «послуга за послугу» у процесах спільного створення цінності на різних рівнях контексту сервісної екосистеми. Автори стверджують, що розуміння трансконтекстуальних обмінів є необхідною умовою для досягнення повної взаємопов'язаності екосистеми та багатоманітності ролей її акторів. Вагомий внесок у дослідження механізмів оркестровки маркетингових екосистем зробили іранські науковці M. Nemmati та M. Tahmasebi [6]. Застосувавши метасинтез літератури, вони виокремили три ключові виміри оркестровки: актори (макроорганізації, регулятори, постачальники технологій і даних, внутрішні команди, кінцеві споживачі); механізми (цифрова інтеграція, платформи спільного створення цінності, ринкова гнучкість, персоналізований маркетинг, організаційна трансформація); результати (розширення ринку, підвищення ефективності, залученість до бренду, соціальна та екологічна стійкість). За допомогою методу DEMATEL дослідники встановили, що ключовими драйверами оркестровки виступають постачальники технологій і даних, а також цифрова інтеграція.

У контексті дослідження ролі платформних підприємств у створенні брендової цінності варто відзначити роботи V. Dimitrova зі співавторами [7], які поєднують концепцію «діаманту» Портера та підхід динамічних спроможностей. Автори пропонують концептуальну рамку, що дозволяє глибше зрозуміти, як платформні підприємства використовують власні спроможності для формування «екосистеми партнерів», стимулюючи інновації та спільне створення цінності бренду. Практичні аспекти переходу від мультиканальних до екосистемних стратегій розглянуто в роботі A. Wong [2] на прикладі китайського ринку. Автор зазначає: сучасна маркетингова ефективність визначається не просто охопленням аудиторії через різні точки контакту, а здатністю безперешкодно перемішувати споживача всередині цифрових екосистем та між ними, максимально використовуючи дані й технології для відстеження й оптимізації залученості на кожному етапі споживчого шляху.

Окремий напрям досліджень становить вивчення ролі цифрової інфраструктури у формуванні маркетингових екосистем. У звіті Новозеландської маркетингової асоціації [8] обґрунтовується, що інтегрована цифрова екосистема, яка об'єднує вебсайт, контент та CRM, перетворюється на ключовий конкурентний фактор. Наведені кейси свідчать: після впровадження інтегрованих рішень компанія Skyline досягла зростання залученості на 21%, органічного трафіку – на 19%, а онлайн-виручки – на 9%; своєю чергою, Craigs Investment Partners зафіксувала зниження показника відмов на 70% та підвищення конверсій на 22%.

Серед українських напрацювань особливий інтерес становлять дослідження, присвячені ролі нейротехнологій у підвищенні ефективності маркетингових комунікацій. Зокрема, О. Івасенко [9] аналізує застосування нейромаркетингових підходів у цифрових рекламних кампаніях, доводячи, що використання інструментів нейровізуалізації дозволяє оптимізувати рекламний контент, ідентифікувати найбільш ефективні емоційні стимули та підвищити загальну результативність рекламних стратегій. У роботі Ю. Малиновського [10] обґрунтовано ключову роль нейромереж у сучасному управлінні підприємствами – від високоточного аналізу даних і прогнозування ринкових тенденцій до автоматизації прийняття рішень. Водночас, попри значну кількість досліджень у сфері нейромаркетингу та штучного інтелекту, питання формування цілісних маркетингових екосистем та інтеграції суб'єктів ринку в єдину «маркетингову павутину» залишаються недостатньо вивченими в українському науковому дискурсі. Зокрема, потребують подальшого обґрунтування механізми координації взаємодії в межах таких екосистем, а також розробка комплексних підходів до оцінювання ефективності екосистемних стратегій.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад концепції маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції суб'єктів ринку та розробка концептуального підходу до її реалізації в системі маркетингового управління.

Основні результати дослідження. Сучасні підходи до управління маркетинговою діяльністю потребують суттєвого переосмислення в умовах цифрової економіки, де традиційні лінійні моделі створення цінності поступаються місцем складним мережевим структурам. Особливо це стосується інтеграції суб'єктів ринку – підприємств, споживачів, технологічних платформ, регуляторів та інших стейкхолдерів – у єдину систему координації взаємодії та обміну цінністю. У цьому контексті концепція маркетингової павутини виступає як інноваційна форма інтеграції, що дозволяє об'єднати ресурси, компетенції та дані різних учасників для досягнення синергетичного ефекту. Традиційні підходи до управління маркетинговими каналами базуються на припущенні про лінійність споживчого шляху та можливість ізольованого управління окремими точками контакту. Проте результати сучасних досліджень свідчать, що споживчий шлях набуває нелінійного, ітеративного характеру, де взаємодія з брендом може починатися в одному каналі, продовжуватися в іншому та завершуватися в третьому, з численними циклами повернення та переоцінки [2]. Застосування екосистемного підходу дозволяє відмовитися від управління окремими каналами на користь оркестровки цілісного досвіду споживача в межах інтегрованої маркетингової павутини. На відміну від традиційних мультиканальних стратегій, які передбачають присутність бренду в різних каналах без належної координації, маркетингова павутина включає наступні складові (рис. 1).

Ключові відмінності між традиційним мультиканальним підходом та концепцією маркетингової павутини систематизовано в табл. 1. Формування маркетингової павутини передбачає інтеграцію трьох ключових компонентів:

власних активів підприємства (вебсайт, CRM, контент), залучених каналів (соціальні мережі, інфлюенсери, партнерські платформи) та платних медіа (реклама, промоції).

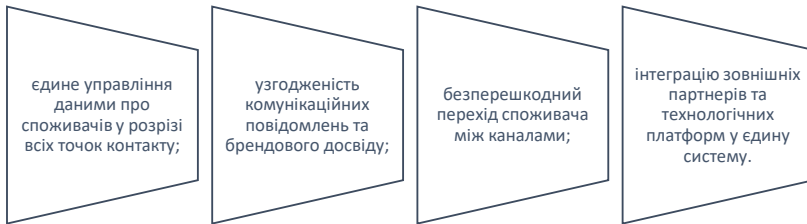


Рис. 1. Структурно-функціональна модель маркетингової павутини в умовах цифровізації, розроблено авторами на основі узагальнення [2–5, 7]

Як зазначається в дослідженнях Новозеландської маркетингової асоціації, саме синхронізація цих компонентів створює стійку конкурентну перевагу, оскільки конкуренти можуть копіювати окремі тактики, але не можуть відтворити цілісну екосистему взаємодії [8]. Особливу роль у формуванні маркетингової павутини відіграють технологічні платформи та механізми цифрової інтеграції

Таблиця 1. Порівняльна характеристика мультиканального та екосистемного підходів до маркетингового управління, розроблено авторами на основі узагальнення [1, 2, 8, 11]

Характеристика	Мультиканальний підхід	Екосистемний підхід (маркетингова павутина)
Структура взаємодії	Лінійна, ієрархічна	Мережева, багатостороння
Управління даними	Фрагментоване за каналами	Централізоване, єдиний профіль клієнта
Споживчий досвід	Дискретний, розривний	Цілісний, безперервний
Роль споживача	Пасивний отримувач цінності	Активний співтворець цінності
Взаємодія з партнерами	Транзакційна	Коопераційна, довгострокова
Технологічна архітектура	Розрізнені системи	Інтегрована платформа
Метрики ефективності	Канальні KPI (охоплення, кліки)	Екосистемні (LTV, залученість, синергія)

За даними дослідження М. Nemmati та М. Tahmasebi [6], постачальники технологій та даних, а також цифрова інтеграція є ключовими драйверами оркестровки екосистем. Аналіз за допомогою методу DEMATEL дозволив встановити, що ці фактори мають найбільший вплив на формування екосистемних взаємодій, тоді як персоналізований маркетинг та цінність для клієнта виступають основними результуючими показниками. У контексті формування маркетингової павутини важливим є розуміння різних рівнів

інтеграції. На основі аналізу існуючих підходів [5, 6, 8] можна виділити три рівні інтеграції суб'єктів ринку (рис. 2). Ринкові рішення, пов'язані з формуванням маркетингової павутини, потребують врахування поведінкових характеристик споживачів та специфіки взаємодії в цифровому середовищі. Сучасні дослідження свідчать, що 76% споживачів з більшою ймовірністю здійснять покупку у брендів, які забезпечують персоналізований досвід, а компанії, що впроваджують персоналізацію, зростають на 40% швидше [8].

Мікрорівень

- інтеграція в межах окремого підприємства, що передбачає об'єднання маркетингових, продажних та сервісних функцій навколо єдиного клієнтського досвіду.

Мезорівень

- інтеграція між підприємством та його партнерами (постачальниками, дистриб'юторами, технологічними платформами), що створює можливості для спільного створення цінності.

Макрорівень

- інтеграція в межах галузевої екосистеми, що включає регуляторів, інституції розвитку, дослідницькі центри та інших стейкхолдерів.

Рис. 2. Рівні інтеграції суб'єктів ринку в умовах формування маркетингової екосистеми, розроблено авторами

У межах маркетингової павутини персоналізація досягається за рахунок інтеграції даних з усіх точок контакту та використання алгоритмів штучного інтелекту для прогнозування потреб споживачів. Особливого значення формування маркетингової павутини набуває в умовах розвитку соціальної комерції та інтеграції пошукових, соціальних та транзакційних функцій у єдиному цифровому середовищі. Як зазначається в аналітичних матеріалах [11], споживачі дедалі частіше використовують соціальні платформи як пошукові системи для пошуку продуктів, а можливість здійснення покупки безпосередньо в соціальній мережі створює нові можливості для інтеграції маркетингових активностей. У цьому контексті маркетингова павутина виступає як інструмент об'єднання різних цифрових середовищ у єдиний клієнтський шлях. З урахуванням викладеного, автором запропоновано концептуальний підхід до формування маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції суб'єктів ринку, який базується на трирівневій структурі (рис. 3). Запропонований концептуальний підхід до формування маркетингової павутини базується на інтеграції трьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного, операційного та аналітичного. На стратегічному рівні визначаються цілі формування маркетингової павутини та архітектура взаємодії між учасниками. Цей рівень включає ідентифікацію ключових акторів екосистеми (підприємства-партнери, технологічні платформи, інфлюенсери, споживачі), визначення характеру взаємозв'язків між ними (транзакційні, коопераційні, конкурентні) та встановлення правил

координації спільної діяльності. Важливим елементом стратегічного рівня є формування ціннісної пропозиції, яка враховує інтереси всіх учасників екосистеми. Відповідно до досліджень М. Wierczyski та співавторів [5], розуміння різних рівнів контексту – від діадних до мережових взаємодій – є критично важливим для ефективної оркестровки екосистем.

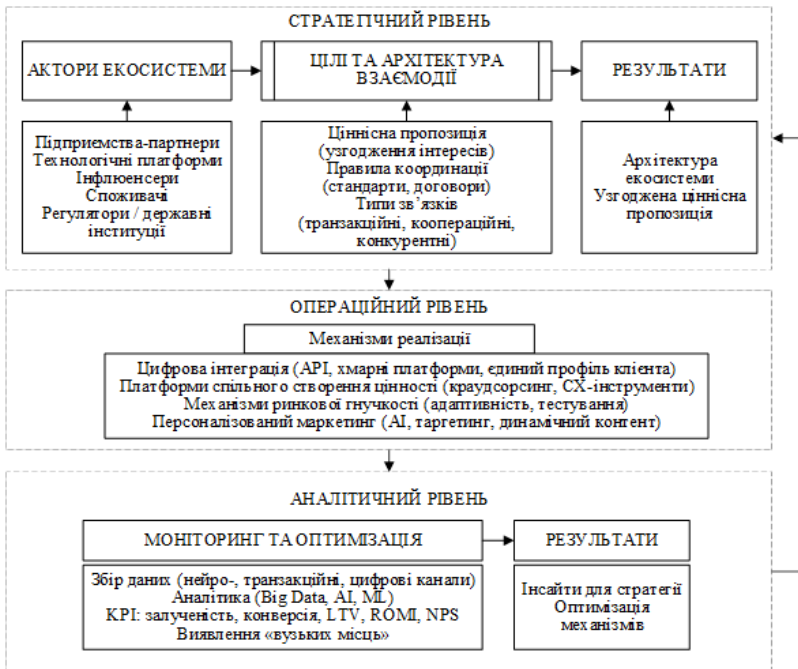


Рис. 3. Концептуальний підхід до формування маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції суб'єктів ринку, розроблено авторами

На операційному рівні реалізуються конкретні механізми координації взаємодії суб'єктів ринку. Цей рівень охоплює:

- цифрову інтеграцію – об'єднання технологічних платформ, API-інтерфейсів, систем управління даними для забезпечення безперешкодного обміну інформацією між учасниками;
- платформи спільного створення цінності – інструменти залучення споживачів та партнерів до процесів розробки, просування та дистрибуції;
- механізми ринкової гнучкості – процеси швидкої адаптації до змін споживчих уподобань та ринкових умов;
- персоналізований маркетинг – використання даних для налаштування комунікацій та пропозицій відповідно до індивідуальних потреб кожного учасника.

На аналітичному рівні здійснюється моніторинг та оптимізація функціонування маркетингової павутини. Цей рівень включає збір та аналіз даних про взаємодію учасників, оцінку ефективності окремих механізмів

координації, ідентифікацію «вузьких місць» та можливостей для вдосконалення. Ключовими показниками ефективності на цьому рівні виступають: показники залученості споживачів (частота взаємодій, глибина переглядів, час взаємодії), показники конверсії (перехід між етапами воронки), показники лояльності (частота повторних покупок, NPS), а також інтегральні показники ефективності екосистеми (ROMI, LTV, SAC). Як свідчать практичні кейси, впровадження інтегрованих екосистемних рішень дозволяє досягати зростання залученості на 20-50% та підвищення конверсії на 15-40% [8]. Важливою характеристикою запропонованого підходу є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивність системи та можливість постійного вдосконалення маркетингової павутини на основі нових даних. Це дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів та ринковому середовищі, підтримуючи стійкість та життєздатність екосистеми в довгостроковій перспективі. Результативність реалізації концепції маркетингової павутини залежить від низки факторів, які систематизовано в табл. 2. Як свідчать результати досліджень, найбільш успішними є ті маркетингові екосистеми, які забезпечують високий рівень технологічної інтеграції при збереженні гнучкості управління [12-14], що досягається за рахунок використання сучасних архітектурних підходів, зокрема мікросервісної архітектури, хмарних платформ та API-first стратегій, що дозволяють швидко додавати нових учасників та інтегрувати нові функціональні можливості без порушення цілісності системи.

Таблиця 2. Фактори ефективності формування маркетингової павутини, розроблено авторами на основі узагальнення [8, 15-17]

Характеристика	Мультиканальний підхід	Екосистемний підхід (маркетингова павутина)
Структура взаємодії	Лінійна, ієрархічна	Мережева, багатостороння
Управління даними	Фрагментоване за каналами	Централізоване, єдиний профіль клієнта
Споживчий досвід	Дискретний, розривний	Цілісний, безперервний
Роль споживача	Пасивний отримувач цінності	Активний співтворець цінності
Взаємодія з партнерами	Транзакційна	Коопераційна, довгострокова
Технологічна архітектура	Розрізнені системи	Інтегрована платформа
Метрики ефективності	Канальні KPI (охоплення, кліки)	Екосистемні (LTV, залученість, синергія)

В Україні формування маркетингових екосистем відбувається в контексті загальної цифрової трансформації економіки та розвитку державних ініціатив підтримки інноваційного бізнесу. Програми типу «Дія.Бізнес» спрямовані на розвиток цифрових компетенцій підприємців та стимулювання впровадження інноваційних технологій, що створює передумови для формування національних маркетингових екосистем [10]. Водночас потребують

подальшого розвитку механізми державно-приватного партнерства у сфері цифрової інфраструктури, а також інструменти оцінювання ефективності екосистемних взаємодій.

Таким чином, запропонована концепція маркетингової павутини забезпечує системність, адаптивність і наукову обґрунтованість процесу інтеграції суб'єктів ринку, що сприяє підвищенню ефективності маркетингового управління та формуванню стійких конкурентних переваг підприємницьких структур в умовах цифрової економіки.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано концепцію маркетингової павутини як інноваційної форми інтеграції суб'єктів ринку, що забезпечує координацію взаємодії, обмін цінністю та розвиток ринкових екосистем. Встановлено, що традиційні мультиканальні підходи до маркетингового управління, які передбачають присутність бренду в різних каналах без належної координації, не забезпечують цілісності споживчого досвіду та створюють бар'єри для ефективного обміну даними між учасниками ринку. Доведено, що формування маркетингових екосистем дозволяє інтегрувати ресурси, компетенції та дані різних суб'єктів для створення спільної цінності. Систематизовано ключові елементи концепції маркетингової павутини: актори (підприємства, споживачі, платформи, регулятори); механізми координації (цифрова інтеграція, платформи спільного створення цінності, ринкова гнучкість, персоналізований маркетинг); результати взаємодії (розширення ринку, підвищення ефективності, залученість до бренду, соціальна стійкість). Встановлено, що ключовими драйверами формування маркетингової павутини виступають постачальники технологій та даних, а також механізми цифрової інтеграції, тоді як персоналізований маркетинг та цінність для клієнта є основними результатуючими показниками. Практичні кейси свідчать, що впровадження інтегрованих екосистемних рішень дозволяє досягати зростання залученості на 20-50%, підвищення конверсії на 15-40% та оптимізації маркетингових витрат. Розроблено концептуальний підхід до формування маркетингової павутини, який базується на трирівневій структурі: стратегічний рівень (визначення цілей та архітектури взаємодії), операційний рівень (реалізація механізмів координації) та аналітичний рівень (моніторинг та оптимізація). Особливістю підходу є наявність механізму зворотного зв'язку, який забезпечує адаптивність системи та можливість постійного вдосконалення маркетингової павутини на основі нових даних.

Обґрунтовано, що запропонована концепція забезпечує підвищення ефективності маркетингових рішень, зростання рівня залученості споживачів та формування стійких конкурентних переваг підприємницьких структур в умовах цифрової економіки. Перспективами подальших досліджень є розробка методичного інструментарію оцінювання ефективності маркетингових екосистем, а також емпірична апробація запропонованої концепції в діяльності підприємств різних галузей.

1. Burgess C., Burgess M. The new marketing: how to win in the digital age. Sage. 2020. URL: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-new-marketing/book265613>

2. Wong A. How to move beyond multichannel into ecosystem strategy in China. WARC. 2025. URL: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/moving-beyond-multichannel-into-ecosystem-strategy/7018>
3. Barbosa B. Contemporary trends in innovative marketing strategies. IGI Global. 2024. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1231-5>
4. Adner R. Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(1). P. 39–58. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
5. Wiczerzycki M., Ratajczak-Mrozek M., Hauke-Lopes A., Colurcio M. Value-in-context: co-creation across different context levels in the service ecosystem. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 2024. Vol. 40(1). P. 53–68. URL: <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0049>
6. Khalil Nezhad S., Daneshvar Deylami M. R. Orchestration strategy in platform businesses: A meta-synthesis approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 2023. 106(31), 65–91. URL: <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.64518.4053>
7. Dimitrova B. V., Smith B., Andras T. L. Brand value co-creation via the platform enterprise. *Business Management*. URL: <https://bm.uni-svishtov.bg/search.asp?lang=en&t=tag&s=+brand+value>
8. Shand D. Unlocking your digital ecosystem. NZ Marketing Association. 2025. URL: <https://marketing.org.nz/resource-hub/digital-marketing/unlocking-your-digital-ecosystem>
9. Івасенко О. А. Використання нейромаркетингу для підвищення ефективності цифрових рекламних стратегій. Репозитарій Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». 2025. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/item/18630>
10. Малиновський Ю. В., Білоніжка В. П., Петик Н. І., Костів Н. І. Перспективи застосування нейромерж у процесах прийняття рішень. *Економіка. Фінанси. Право*. 2025. № 2. С. 84–90. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.19>
11. eCommerce Fastlane. The future of search, social, and eCommerce: A unified ecosystem. 2025. URL: <https://ecommercefastlane.com/zh-TW/%E6%9C%AA%E4%BE%86%E6%90%9C%E5%B0%8B%E7%A4%BE%E4%BA%A4%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8B%99/>
12. Burchett M. R., Epler R. T., Pappas A., Butler T. D., Rouziou M., Bolander W., Lussier B. Charting the course: a framework for networking across the selling ecosystem. *European Journal of Marketing*. 2024. Vol. 58(3). P. 733–755. URL: <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2023-0392>
13. Goad E. A., Chase K. S., Brauer D. B., Chefor E., Chaker N. N., Rabago R., Hochstein B., Hansen J. D. Orchestration of value: the role of customer success managers within sales ecosystems. *European Journal of Marketing*. 2024. Vol. 58(3). P. 756–781. URL: <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0222>
14. Heikinheimo M., Hautamäki P., Julkunen S., Koponen J. B2B service sales on a digital multi-sided platform: Transformation from value chains to value networks. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 116. P. 26–39. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.006>
15. Duah F. A., Abeeku Bamfo B., Serbe Marfo J. Marketing capability and firm performance: the mediating role of resource orchestration capability. *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10(1). P. 2318880. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2318880>
16. Писаревська Г. І., Куценко Т. М., Мартовичський А. Д. Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 174 – 178. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>
17. Dessaigne E., Pardo C. The network orchestrator as steward: Strengthening norms as an orchestration practice. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 91. P. 223–233. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.007>

1. Burgess, C., & Burgess, M. (2020). *The new marketing: how to win in the digital age*. Sage. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/the-new-marketing/book265613>

2. Wong, A. (2025). How to move beyond multichannel into ecosystem strategy in China. WARC. <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/moving-beyond-multichannel-into-ecosystem-strategy/7018>

3. Barbosa, B. (2024). Contemporary trends in innovative marketing strategies. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1231-5>

4. Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>

5. Wiczerzycki, M., Ratajczak-Mrozek, M., Hauke-Lopes, A., & Colurcio, M. (2024). Value-in-context: co-creation across different context levels in the service ecosystem. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 40(1), 53–68. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2024-0049>
6. Khalil Nezhad S., Daneshvar Deylami M. R. (2023). Orchestration strategy in platform businesses: A meta-synthesis approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 106(31), 65–91. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.64518.4053>
7. Dimitrova, B. V., Smith, B., & Andras, T. L. (n.d.). Brand value co-creation via the platform enterprise. *Business Management*. <https://bm.uni-svishtov.bg/search.asp?lang=en&t=tag&s=+brand+value>
8. Shand, D. (2025). Unlocking your digital ecosystem. NZ Marketing Association. <https://marketing.org.nz/resource-hub/digital-marketing/unlocking-your-digital-ecosystem>
9. Івасенко, О. А. (2025). Використання нейромаркетингу для підвищення ефективності цифрових рекламних стратегій. Репозитарій Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». <https://reposit.nupr.edu.ua/item/18630>
10. Малиновський, Ю. В., Білоніжка, В. П., Петик, Н. І., & Костів, Н. І. (2025). Перспективи застосування неймереж у процесах прийняття рішень. *Економіка. Фінанси. Право*, (2), 84–90. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.2.19>
11. eCommerce Fastlane. (2025). The future of search, social, and eCommerce: A unified ecosystem. <https://ecommercefastlane.com/zh-TW/%E6%9C%AA%E4%BE%86%E6%90%9C%E5%B0%8B%E7%A4%BE%E4%BA%A4%E9%9B%BB%E5%AD%90%E5%95%86%E5%8B%99/>
12. Burchett, M. R., Epler, R. T., Pappas, A., Butler, T. D., Rouziou, M., Bolander, W., & Lussier, B. (2024). Charting the course: a framework for networking across the selling ecosystem. *European Journal of Marketing*, 58(3), 733–755. <https://doi.org/10.1108/EJM-05-2023-0392>
13. Goad, E. A., Chase, K. S., Brauer, D. B., Chefor, E., Chaker, N. N., Rabago, R., Hochstein, B., & Hansen, J. D. (2024). Orchestration of value: the role of customer success managers within sales ecosystems. *European Journal of Marketing*, 58(3), 756–781. <https://doi.org/10.1108/EJM-04-2023-0222>
14. Heikinheimo, M., Hautamäki, P., Julkunen, S., & Koponen, J. (2024). B2B service sales on a digital multi-sided platform: Transformation from value chains to value networks. *Industrial Marketing Management*, 116, 26–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.11.006>
15. Duah, F. A., Abeeku Bamfo, B., & Serbe Marfo, J. (2024). Marketing capability and firm performance: the mediating role of resource orchestration capability. *Cogent Social Sciences*, 10(1), 2318880. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2318880>
16. Писаревська, Г. І., Куценко, Т. М., & Мартовицький, А. Д. (2023). Цифрові платформи в економіці: сучасні тенденції та напрями розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*, 8(4), 174–178. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-27>
17. Dessaigne, E., & Pardo, C. (2020). The network orchestrator as steward: Strengthening norms as an orchestration practice. *Industrial Marketing Management*, 91, 223–233. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.09.007>