



Маркетинг

УДК 339.138:339.13:004.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.20050376>

**ПАРАДИГМА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В КОНТЕКСТІ
ПОГЛЯДІВ ПІТЕРА ТІЛЯ, МАРКА АНДРЕЕСЕНА ТА МАНІФЕСТУ
PALANTIR**

Зозульов Олександр Вікторович,

канд. економ. наук, професор, професор кафедри промислового
маркетингу

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, 03056, Берестейський проспект, 37, Україна

zozulyov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

Царьова Тетяна Олександрівна,

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

Національний технічний університет України «Київський
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,
м. Київ, 03056, Берестейський проспект, 37, Україна

ttsareva@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1321-5548>

Прийнято: 15.04.2026 | Опубліковано: 05.05.2026



Анотація. У статті досліджено трансформацію парадигми маркетингової діяльності в умовах розвитку високих технологій та геополітичних змін крізь призму поглядів Пітера Тіля, Марка Андреессена та ідеології компанії *Palantir Technologies*. Обґрунтовано, що класична котлерівська модель маркетингу, заснована на концепції 4P і орієнтована на задоволення існуючих потреб у конкурентному середовищі, втрачає пояснювальну силу для ринків *deep tech*, *enterprise* та *defense tech*. Натомість формується нова парадигма, у якій маркетинг інтегрується в продукт, дистрибуцію та стратегічне позиціонування компанії.

Встановлено, що підхід П. Тіля акцентує створення монопольних ринкових позицій, інтеграцію продажів у дизайн продукту та пріоритет дистрибуції як ключового фактора успіху. Концепція «*product-market fit*» М. Андреессена визначає емпіричне підтвердження попиту як передумову будь-якої маркетингової активності та зміщує фокус із просування на відповідність продукту ринку. Практика *Palantir* демонструє радикальну модель «*forward deployed engineering*», де маркетинг трансформується у процес співтворчості цінності разом із клієнтом, а також набуває ідеологічного та геополітичного виміру. У роботі доведено, що нова парадигма характеризується переходом від ринково-орієнтованої до продуктово- та монопольно-орієнтованої логіки, від масового просування до вірусного зростання і *data-driven* рішень, а також від функціональної ролі маркетингу до його інтеграції в інженерні та управлінські процеси. Визначено, що сучасний маркетинг дедалі більше набуває рис інженерно-аналітичної системи, де ключову роль відіграють алгоритми, великі дані та цифрові платформи. Окрему увагу приділено порівнянню цієї парадигми з концепцією сталого розвитку, що дозволило виявити суперечності між технологічним прискорювачем і принципами екологічної та соціальної



збалансованості. Показано вплив різних парадигм на трансформацію комплексу маркетингу (4P, 7P, 12P, SIVA, 3E3A), зокрема у напрямі цифровізації, платформізації та гіперперсоналізації.

Практичне значення результатів полягає у формуванні синтетичної рамки розуміння маркетингу як інструменту не лише комерційного успіху, але й створення нових ринків, технологічного домінування та стратегічного розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Ключові слова: маркетинг високих технологій, комплекс маркетингу; product-market fit; монополія; технологічні інновації; data-driven маркетинг; deep tech; defense tech; штучний інтелект; сталий економічний розвиток; ESG; цифрова трансформація; геополітичне позиціонування; forward deployed engineering.

THE PARADIGM OF MARKETING ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF THE VIEWS OF PETER THIEL, MARK ANDREESSEN AND THE PALANTIR MANIFESTO

Zozulov Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Industrial Marketing

National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic
Institute"

Kyiv, 03056, Beresteyskyi Avenue, 37, Ukraine

zozulyov@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7087-2080>

Tsarova Tetiana

Candidate of Economic Sciences, Docent, Associate Professor of the
Department of Economic Cybernetics



National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic
Institute"

Kyiv, 03056, Beresteyskyi Avenue, 37, Ukraine

ttsareva@ukr.net

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1321-5548>

Abstract. *The article examines the transformation of the marketing paradigm in the context of high-tech development and geopolitical changes through the prism of Peter Thiel, Marc Andreessen, and the ideology of Palantir Technologies. It is argued that the classical Kotlerian marketing model, based on the 4P concept and focused on meeting existing needs in a competitive environment, loses its explanatory power for the deep tech, enterprise, and defense tech markets. Instead, a new paradigm is being formed in which marketing is integrated into the product, distribution, and strategic positioning of the company. It is established that P. Thiel's approach emphasizes the creation of monopoly market positions, the integration of sales into product design, and the priority of distribution as a key factor of success. M. Andreessen's product-market fit concept defines empirical confirmation of demand as a prerequisite for any marketing activity and shifts the focus from promotion to product-market fit. Palantir's practice demonstrates a radical model of "forward deployed engineering", where marketing is transformed into a process of co-creation of value with the client, and also acquires an ideological and geopolitical dimension.*

The paper proves that the new paradigm is characterized by a transition from market-oriented to product- and monopoly-oriented logic, from mass promotion to viral growth and data-driven solutions, as well as from the functional role of marketing to its integration into engineering and management processes. It is



determined that modern marketing is increasingly acquiring the features of an engineering and analytical system, where algorithms, big data and digital platforms play a key role. Special attention is paid to comparing this paradigm with the concept of sustainable development, which allowed to identify contradictions between the technological accelerator and the principles of ecological and social balance. The impact of different paradigms on the transformation of the marketing mix (4P, 7P, 12P, SIVA, 3E3A) is shown, in particular in the direction of digitalization, platformization and hyperpersonalization.

The practical significance of the results lies in the formation of a synthetic framework for understanding marketing as a tool not only for commercial success, but also for creating new markets, technological dominance and strategic development in the context of global competition.

Keywords: marketing, marketing paradigm, consumer behaviour, industrial marketing, high-tech marketing, marketing mix; marketing; marketing paradigm; product-market fit; monopoly; distribution; technological innovation; data-driven marketing; deep tech; defence tech; platforms; artificial intelligence; sustainable development; ESG; consumer behaviour; industrial marketing; digital transformation; geopolitical positioning; forward-deployed engineering.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. 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 Андреессена [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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. 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 Андреесен, співзасновник Netscape, відомий насамперед концепцією «product-market fit» (PMF), яку він популяризував у 2007 році в есе



«The Only Thing That Matters» [11]. За Андреессеном, 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. Андреесен 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 відміну від П. Тіля, який більше акцентує монополію та унікальність, М. Андреесен підкреслює силу ринку: у хорошому ринку навіть посередній 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 саммарі 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 відштовхувати 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 невирішених 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 парадігми 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 відсутність 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.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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.

Пітер Тіль у праці «Zero to One» радикально переосмислює роль дистрибуції та продажів. На його думку, більшість бізнесів зазнають невдачі не через поганий продукт, а через відсутність ефективних каналів дистрибуції: «Most businesses get zero distribution channels to work: poor sales rather than bad



product is the most common cause of failure». Якщо компанія може запустити хоча б один потужний канал дистрибуції — вона має великий бізнес; спроби одночасно освоїти кілька зазвичай закінчуються провалом. Тільки критикує міф «чудовий продукт продасть себе сам», поширений серед інженерів. Навпаки, продажі та дистрибуція («sales and distribution») мають бути інтегровані в дизайн продукту з самого початку. Він стверджує, що досконаліша система продажів та дистрибуції («superior sales and distribution») можуть створити монополію навіть без значної продуктової диференціації, тоді як зворотне не працює. Конкуренція, за Тілем, руйнує прибутки («competition is for losers»), тому справжній маркетинг полягає не в боротьбі за частку ринку, а в створенні нової категорії («від 0 до 1»), домінуванні в малому, чітко визначеному сегменті («be the last mover») та побудові захисних «рвів» (мережеві ефекти, бренд, технологічна перевага, економія на масштабі). У цій парадигмі маркетингова діяльність втрачає характер масового просування і стає стратегічним елементом створення монопольної влади. Питання дистрибуції входить до знаменитих семи питань П. Тіля для оцінки стартапу нарівні з технологією та таймінгом. Брендинг тут — це не реклама, а обіцянка унікальної цінності, яка робить компанію незамінною.

Погляди П. Тіля були багато в чому обумовлені ідеями Рене Жирара (René Girard, 1923-2015), якого він вважав його одним із небагатьох справді оригінальних мислителів сучасності. В контексті маркетингу важливим є його концепція «*Міметичного бажання*» [12]. Реклама компаній Coca-Cola або Abercrombie & Fitch: показують не напій чи одяг, а красивих, щасливих, популярних молодих людей у певному стилі життя. Ти хочеш бути як вони, а не просто пити колу. Люксові бренди (Rolex, Louis Vuitton, Supreme) продають не годинник чи сумку, а статус і приналежність до тієї групи, яка це носить.



Модель «міметичного бажання» Жирара має форму трикутника, що складається з трьох ключових елементів: суб'єкт — людина, яка відчуває бажання; об'єкт — річ, статус або людина, якою суб'єкт хоче володіти; модель (або медіатор) — особа, яка вже володіє об'єктом або бажає його, тим самим роблячи цей об'єкт цінним в очах суб'єкта. Основні принципи застосування в маркетингу: 1. Бажання не автономне, а імітаційне. Класичний маркетинг часто думає: «Покажи переваги продукту — і людина захоче». Жирар каже: неправильно. Людина спочатку дивиться, кого вона хоче імітувати, і тільки потім «модель», що хоче мати. Тому ефективна реклама рідко продає сам товар. Вона продає приналежність до бажаного типу людей. 2. Influencer marketing – чиста міметична машина. Інфлюенсери працюють саме тому, що стають «моделями бажання» для своєї аудиторії. Товар купується не через характеристики, а через «вона це хоче → я теж хочу». 3. Соціальний доказ (Social Proof) + FOMO як міметичні інструменти. «Бестселер», «Тільки 3 штуки лишилося», «Що носять цього сезону» — це все активує міметичне бажання. Відгуки, фото реальних клієнтів, UGC (user-generated content) показують, що «звичайні люди як ти» вже це мають і радіють. Scarcity (обмежена кількість) посилює суперництво: «Якщо не візьму зараз — інші візьмуть, а я залишуся без». 4. Брендинг через «модель бажання». Хороший бренд створює чіткий образ «ідеальної моделі» (людини або способу життя), яку аудиторія хоче імітувати. Приклад з історії: Pepsi в 80-х підписала Майкла Джексона - не просто реклама, а перенесення міметичного бажання з поп-ікони на напій, що дозволило тоді Pepsi серйозно потіснити Coca-Cola.

П. Тіль запозичив концепцію, що *люди бажують не речей самих по собі, а того, чого бажують інші*. Звідси його скептицизм щодо конкуренції: конкуренти наслідують одне одного, замість того щоб шукати унікальну цінність. Звідси й теза *Zero to One* – справжня інновація уникає конкуренції, а



не виграє її. Друга запозичена ним ідея – *інтелектуальна сміливість*. Р. Жирар вчив розпізнавати те, що всі вважають очевидним, але ніхто не ставить під сумнів. Тіль переформулював це як «контраріанське» питання: *«Що важливого ти знаєш, з чим більшість людей не погоджується?»*

Марк Андреесен, популяризував концепцію «product-market fit» (PMF) у есе 2007 року «The Only Thing That Matters». За його визначенням, PMF означає перебування в хорошому ринку з продуктом, який задовольняє цей ринок. До досягнення PMF усі інвестиції в маркетинг, продажі, HR чи фінанси є марними — компанія ризикує стати «зомбі». Коли PMF досягнуто, ринок сам «втягує» продукт: клієнти купують так швидко, як ви встигаєте виробляти, word-of-mouth поширюється природно, продажі відбуваються майже без зусиль. Після PMF фокус зміщується на масштабування: побудову збутових механізмів («sales engine»), маркетингових механізмів («marketing machine»), PR та залучення споживачів («user acquisition»). Андреесен також активно радить підвищувати ціни, оскільки висока ціна сигналізує про цінність, фінансує потужнішу дистрибуцію та R&D. На відміну від Тіля, який більше акцентує створення монополії через унікальність, Андреесен підкреслює силу ринку: у великому та динамічному ринку навіть посередній продукт може досягти успіху, тоді як у поганому — навіть геніальний провалиться. З такої точки зору маркетингова діяльність є вторинною до емпіричного підтвердження глибокого попиту. Вона не нав'язує продукт, а виявляє та задовольняє неартикульовані потреби ринку. Це суттєво відрізняється від котлерівського підходу, де маркетинг починається з дослідження ринку та сегментації ще до створення продукту.

Компанія Palantir, співзасновником якої є Пітер Тіль, а CEO — Алекс Карп, демонструє практичну реалізацію цих ідей у корпоративному та ВПК секторах. Ключовий елемент моделі Palantir – «інженер, що перебуває в зоні



бойових дій» («forward deployed engineer») (FDE): інженери працюють безпосередньо з клієнтами (у банках, урядових структурах, зонах бойових дій), занурюються в їхні реальні проблеми, інтегрують дані та доставляють цінність за тижні, а не роки. Тут немає класичної sales-команди, яка «продає софт» - є співтворчість і демонстрація результату на практиці. Маніфест Palantir виводить цей підхід на ідеологічний рівень. Компанія відкрито заявляє про моральний обов'язок інженерної еліти перед державою, критикує «порожній плюралізм» і «регресивні культури», закликає до тісної інтеграції технологічних компаній з ВПК та використання технологій як інструменту «hard power». *Маркетингова діяльність тут стає частиною геополітичного та ціннісного позиціонування*: бренд Palantir притягує клієнтів, які розділяють ідею технологічної переваги Заходу, і відштовхує тих, хто уникає роботи з оборонними структурами. Такий підхід радикально відрізняється від нейтрального, клієнто-орієнтованого маркетингу Котлера. Palantir не приховує, що її продукти (Gotham, Foundry) — це інструменти влади та домінування, а не просто «аналітика даних». Фактично, компанія вводить поняття *«інженер-маркетолог»*, а система внутрішнього маркетингу підприємства стає за ідеологією дорівнює TQM, коли усі члени команди в різній мірі займаються маркетингом. Цю систему можна назвати по аналогії з TQM - TMM «Total marketing management».

Порівняння парадигм маркетингу

Класична котлерівська парадигма є «ринково-орієнтованою» (market-driven): маркетинг реагує на існуючі потреби, працює в умовах конкуренції, використовує масові інструменти просування та сегментацію. Основна мета — максимізація частки ринку через баланс 4Р. Парадигма Тіля-Андреессена-Palantir є «продуктово- та монополю-орієнтованою» (product- and monopoly-driven). Тут маркетинг: а) інтегрується в продукт (distribution як частина



дизайну); б) починається з створення нової категорії, а не адаптації до існуючої; в) акцентує РМГ перед масштабуванням; г) використовує високі ціни як сигнал цінності та фінансування зростання; д) у випадку Palantir набуває ідеологічного та політичного виміру. Спільні риси нової парадигми: скептицизм щодо масової реклами, пріоритет дистрибуції/продажів над «чистим» продуктом, довгострокове мислення про моати, «оборонні рви» («moat» (рів), термін популяризував ще Воррен Баффет) та домінування. Відмінності від Котлера полягають у ставленні до конкуренції (руйнівна vs природна), ролі інженерів (центральна vs допоміжна) та межах маркетингу (бізнес + ідеологія vs виключно комерційна функція). Нова парадигма краще пояснює успіх компаній на кшталт Google (домінування в пошуку), Facebook (мережеві ефекти) чи Palantir (глибока інтеграція з клієнтом), де традиційний маркетинг-мікс відігравав другорядну роль. Водночас вона менш універсальна для споживчих товарів масового ринку, де конкуренція та брендинг за Котлером залишаються актуальними.

У сучасних умовах гібридної війни, AI-гонки озброєнь та геополітичної нестабільності парадигма Тіля-Андреессена-Palantir набуває особливої ваги. Маркетингова діяльність перестає бути лише інструментом продажу і стає елементом стратегічного позиціонування компаній як творців майбутнього та захисників цивілізаційних цінностей.

Парадигмальна відмінність між класичною парадигмою маркетингу та парадигмою Тіля-Андреессена-Palantir наведена в таблиці 1.

Ця таблиця ілюструє фундаментальний зсув: від адаптивного маркетингу в конкурентному середовищі до креативного, стратегічного та місійного підходу в епоху технологічного домінування.



Таблиця 1

Парадигмальна відмінність між класичною парадигмою маркетингу та парадигмою Тіля-Андреессена-Palantir

Аспект	Класична парадигма (Котлер, 4Р)	Парадигма Тіля-Андреессена- Palantir
Орієнтація	Ринково-орієнтована (задоволення існуючих потреб)	Продуктово- та монопольно-орієнтована (створення нових категорій)
Ставлення до конкуренції	Конкуренція — норма, стимулює інновації	Конкуренція руйнує прибутки («competition is for losers»)
Роль дистрибуції/продажів	Один з елементів 4Р (Place + Promotion)	Критичний елемент, інтегрований у продукт; часто причина успіху/провалу
Product-Market Fit	Передбачається через дослідження ринку	«Єдине, що має значення» (Andreessen); передумова всіх інших зусиль
Ціноутворення	Конкурентне, орієнтоване на еластичність попиту	Високе як сигнал цінності та фінансування зростання
Просування	Масова реклама, брендинг, PR	Мінімальна масова реклама; вірусне зростання, демонстрація цінності, ідеологічне позиціонування
Роль маркетингу	Окрема управлінська функція	Інтегрована в продукт і стратегію; у Palantir — ідеологічна
Цільовий результат	Частка ринку, лояльність споживачів	Монопольне домінування, моати, технологічна перевага
Контекст застосування	Масовий споживчий ринок, FMCG, послуги	Deep tech, enterprise, defense tech, AI

Джерело: власна розробка авторів

В філософському сенсі парадигмальна відмінність між котлеровською парадигмою та парадигмою Тіля-Андреессена-Palantir знаходиться в площині «ін-янь». Ін, пасивний, жіночий початок: «задоволення споживачів», «рухаємось за попитом» і т.п. Янь, активний, чоловічий початок: «стратегуємо», «створюємо», «формуємо», «будуємо», «вливаємо» і т.п.

Торкаючись революції у маркетинговій парадигмі не можна не відмітити Кріса Андерсона — колишнього головного редактора журналу *Wired* [13]. У своїй знаковій статті 2004 року та однойменній книзі «Довгий хвіст» він



описав, як Інтернет перевертає цю логіку з ніг на голову. Доцифрова епоха диктувала правило Парето: 20% товарів приносять 80% прибутку. В основі його парадигми — просте, але революційне спостереження: в епоху онлайн-торгівлі сукупний прибуток від товарів із «довгого хвоста» може дорівнювати або навіть перевищувати прибуток від мейнстримних хітів. Класичний приклад: Amazon, де більшість продажів припадає на книги з нижнього кінця «хвоста», яких немає у звичайних книгарнях. Саме така модель стоїть за успіхом стримінгових гігантів як Spotify та Netflix, які пропонують мільярди пісень та фільмів і так само заробляють не тільки на блокбастерах, а й на тисячолітній класиці чи незалежному кіно. Ключове значення тут мають три фактори: демократизація виробництва (інструменти стали доступні для кожного), дешевизна дистрибуції (хмарні сервери та логістичні центри) та потужні фільтри (пошукові алгоритми та рекомендації). Парадигма «Довгого хвоста» показала, що низький попит на окремі товари, помножений на величезний їх асортимент, створює нову економіку «ніш», якій підвладний будь-який смак. Це ключовий принцип функціонування цифрового світу, де сила більше не належить лише величезним залам, а доступності та різноманіттю.

Парадигма Тіля–Андреєссена–Palantir vs. Сталий розвиток

Погляди Тіля–Андреєссена–Palantir вступають і в певні протиріччя з концепцією сталого розвитку. Так, парадигма Тіля–Андреєссена–Palantir - це технологічний акселератизм: віра в те, що радикальні технологічні стрибки (ШІ, біотех, космос, ядерна енергія) є єдиним реальним виходом із глобальних проблем. Пітер Тіль у «Zero to One» стверджує, що справжній прогрес – це монопольні інновації, а не конкуренція. Марк Андреєссен у маніфесті «Time to Build» (2020) і «Techno-Optimist Manifesto» (2023) прямо атакує «стагнацію» та закликає до необмеженого технологічного зростання. Palantir будує



інфраструктуру прийняття рішень для держав і корпорацій, де дані та ШІ замінюють бюрократичну повільність. Спільний знаменник до цих поглядів: *обмеження — це помилка мислення, а не фізична реальність*. Концепція сталого розвитку [14], [15] виходить із протилежної передумови: планетарні межі реальні, ресурси скінченні, а прогрес має вимірюватися не лише ВВП чи технологічною потужністю, а добробутом поточних і майбутніх поколінь. Це парадигма балансу — між економікою, екологією та соціальною справедливістю — де зростання без урахування зовнішніх ефектів є не прогресом, а накопиченням боргу перед майбутнім. Ключова розбіжність — у **ставленні до невизначеності та ризику**. Тіль–Андреєсен–Palantir приймають концентрацію влади, швидкість і «creative destruction» як необхідну ціну прориву. Сталий розвиток вимагає передбачливості, розподіленої відповідальності та обережності. Перша парадигма запитує: «*Що можливо?*» Друга: «*Що допустимо?*» (табл. 2).

Таблиця 2

Парадигма Тіль–Андреєссена–Palantir vs. Сталий розвиток

Вимір	Тіль–Андреєсен–Palantir	Сталий розвиток
Рушійна сила	Технологічний стрибок, монопольна інновація	Баланс між зростанням і планетарними межами
Погляд на зростання	Необмежене зростання як моральний імператив	Зростання в межах екологічної та соціальної ємності
Ставлення до ризику	Прийняття ризику як умова прогресу	Принцип обережності, довгострокова передбачливість
Горизонт планування	Радикальне майбутнє (10–50 років), «moonshots»	Міжпоколінна відповідальність (2030, 2050+)
Роль держави	Мінімальне регулювання, або держава як клієнт Palantir	Активне регулювання, міжнародні угоди (Паризька угода)
Джерело легітимності	Ринок, технократична еліта, дані	Демократичний консенсус, наукові консенсуси, ООН
Ставлення до природи	Ресурс або технічна проблема для вирішення	Межа та цінність сама по собі
Соціальна справедливість	Похідна від зростання («tide lifts all boats»)	Явна мета поряд із зростанням



Концентрація влади	Прийнятна, якщо веде до інновацій	Небезпека, потребує розподілу
Метрика успіху	Технологічний прорив, капіталізація, масштаб	ВВП + індекс людського розвитку + вуглецевий слід
Ключова загроза	Стагнація, надмірне регулювання	Кліматична криза, нерівність, виснаження ресурсів
Приклади в дії	SpaceX, Palantir AIР, a16z портфель	Зелений курс ЄС, ЦСР ООН, В-корпорації

Джерело: власна розробка авторів

Вплив парадигми Ф. Котлера, Тіля–Андреєссена–Palantir, сталого розвитку на формування комплексу маркетингу

Вплив сучасних маркетингових парадигм на формування комплексу маркетингу (marketing mix) є системним і багатовимірним процесом, що відображає трансформацію ринку від транзакційної до даноцентричної та ціннісно-орієнтованої моделі. Класична школа Філіпа Котлера заклала основу концепції 4P (Product, Price, Place, Promotion), яка еволюціонувала до 7P, 12P та клієнтоцентричних моделей типу SIVA. У межах цієї парадигми маркетинговий комплекс формується як інструмент оптимізації попиту через баланс між характеристиками продукту, ціноутворенням, каналами розподілу та комунікаціями. Водночас у пізніших роботах Котлер переходить до концепцій Marketing 3.0–5.0, де акцент зміщується на цінності, співтворення та цифрову інтеграцію, що трансформує кожен елемент комплексу: продукт стає носієм смислів, ціна — інструментом сприйняття цінності, просування — діалоговим, а розподіл — омніканальним.

Парадигма Пітера Тіля, разом із технологічним баченням Марк Андреєсен та практиками Palantir Technologies, формує альтернативну логіку маркетингового комплексу, що базується на концепції монополістичної диференціації, технологічного домінування та управління даними. У цьому підході ключовим є створення унікального продукту (Product), який формує новий ринок, а не конкурує в існуючому. Ціна (Price) часто має стратегічний характер (penetration або value-based pricing), канали (Place) — цифрові



платформи з ефектами мережі, а просування (Promotion) мінімізується на користь органічного зростання та віральності. Palantir-логіка додає до комплексу ще один вимір — data-driven decision making, де всі елементи маркетингу оптимізуються через аналіз великих даних і предиктивну аналітику (predictive analytics).

Парадигма сталого розвитку (Sustainable Marketing) інтегрує принципи ESG (Environmental, Social, Governance) у маркетинговий комплекс. У цьому контексті продукт трансформується у «стійку ціннісну пропозицію» (eco-design, circular economy), ціна враховує зовнішні ефекти (internalization of externalities), розподіл орієнтується на скорочення вуглецевого сліду, а просування — на прозорість і відповідальність. Важливо, що ця парадигма змінює саму мету маркетингу: від максимізації прибутку до балансування економічних, соціальних і екологічних результатів.

Таким чином, сучасний комплекс маркетингу є гібридною системою, де класичні інструменти Котлера поєднуються з технологічно-орієнтованими підходами Тіля–Андреєссена та етичними обмеженнями сталого розвитку. Це призводить до появи розширених моделей (12P, SIVA, 3E3A), у яких кожен елемент інтегрує дані, цінності та інновації (табл. 3).

Таблиця 3

Комплекс маркетингу в залежності від парадигми

Модель комплексу маркетингу	Ф. Котлер	Пітер Тіль	Марк Андреєссен	Palantir	Сталий розвиток
4P (Product, Price, Place, Promotion)	Класична оптимізація попиту, баланс елементів	Продукт як монополія, мінімізація конкуренції	Продукт як технологічна платформа	Data-driven оптимізація кожного P	Екологізація продукту, відповідальна ціна



7P (додатково People, Process, Physical Evidence)	Орієнтація на сервіс і клієнтський досвід	Команда як носій унікально сті	Процеси як масштабова на ІТ- архітектура	Автоматиза ція процесів через дані	Етичні процеси, соціальна відповідальні сть
12P	Розширена системна модель управління	Фокус на ключових P (Product, Power)	Платформіза ція всіх P	Інтеграція даних у всі P	Інтеграція ESG у всі елементи
SIVA (Solution, Information , Value, Access)	Перехід до клієнтоцентрич ності	Solution через радикальн у інновацію	Information як цифровий актив	Value через аналітику даних	Value через стійкість
3E3A (Value Creation Layer: Experience, Exchange, Everyplace) / (Value Delivery Layer: Activation, Acceleratio n, Amplificati on)	Досвід як ядро маркетингу	Experienc e через унікальніс ть продукту	Everyplace як цифрова екосистема	Activation через data insights	Experience через етичне споживання

Джерело: власна розробка авторів

В якості прикладу розглянемо вплив парадигми П. Тіля на формування комплексу маркетингу промислово-виробничого підприємства (табл. 4).

Таблиця 4

Трансформація комплексу маркетингу в контексті парадигмальних поглядів П. Тіля

Модель маркетингу	Складова	Трансформація під впливом поглядів П. Тіля
SIVA	Solution	Технології (особливо AI) інтерпретуються як універсальне рішення → формування <i>solution ecosystems</i> ; перехід від продукту до платформ (AI-as-a-service)



	Information	Радикальна data-орієнтація; мінімізація обмежень на дані; домінування predictive analytics і behavioral targeting; конфлікт із регуляціями типу GDPR
	Value	Цінність редукується до функціональної ефективності та ціни; ігнорування символічної, емоційної та соціальної складових → повернення до неокласичної utility-моделі
	Access	Глобальний цифровий доступ; усунення інституційних бар'єрів; розвиток платформ і disintermediation
12P (розширений маркетинг-мікс)	Product	Дематеріалізація продукту → домінування software та AI; фізичні товари стають доповненням
	Price	Зниження через автоматизацію; моделі freemium, zero marginal cost; економіка масштабів
	Place	Повна цифровізація каналів; глобальні платформи як основна інфраструктура розподілу
	Promotion	Алгоритмічний маркетинг; персоналізовані комунікації на основі даних
7P	People	Мінімізація ролі людини; автоматизація взаємодії (чат-боти, AI-агенти)
	Process	AI-driven процеси; real-time оптимізація та адаптація
	Physical Evidence	Втрата значення у цифрових продуктах; заміна на UX/UI
	Personalization	Ключовий фактор конкурентної переваги; гіперперсоналізація
	Performance	Повністю data-driven оцінка ефективності
	Predictive	Прогнозування як ядро маркетингової стратегії
3E-3A	Experience	Поліпшення через AI та персоналізацію; ризик дегуманізації досвіду
	Exchange	Максимальна ефективність обміну; зниження трансакційних витрат
	Everyplace	Тотальна цифрова присутність і доступність
	Awareness	Формується алгоритмами (рекомендаційні системи, AI-контент)
	Acceptability	Соціальна прийнятність ігнорується; конфлікт із ESG-парадигмою
	Affordability	Сильна сторона: зниження вартості через технології

Джерело: власна розробка авторів

В якості підсумку, можна зробити такі висновки: 1) Відбувається онтологічна зміна маркетингу: маркетинг трансформується з гуманітарно-поведінкової дисципліни у *інженерно-аналітичну систему*, де домінують алгоритми. 2) Редукція ролі бренду: бренд втрачає автономну цінність і



підпорядковується технологічній перевазі (platform > brand). 3) Раціоналізація споживача: споживач інтерпретується як *homo economicus*, що максимізує utility, а не як носій соціальних і символічних практик (для промислового ринку). 4) Конфлікт із сучасними регуляторними та етичними підходами: протиріччя з GDPR, напруга з ESG і концепцією сталого розвитку. 5) Формування “AI-first marketing”: у всіх моделях маркетинг стає функцією:

$$\text{Marketing} = f(\text{Data}, \text{Algorithms}, \text{Infrastructure}).$$

Проведений аналіз не лише збагачує теоретичну базу маркетингу, але й має практичне значення для засновників, маркетологів і політиків, які прагнуть зрозуміти, як технологічні гіганти формують ринки, культуру споживання та навіть державну стратегію в XXI столітті.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розробок за даним напрямом. Сучасний маркетинг у сфері високих технологій, особливо в частині deep tech, enterprise та defense tech, переживає фундаментальну парадигмальну трансформацію. Класична котлерівська модель маркетингу виявляється недостатньою для пояснення та управління успіхом компаній. Порівняння парадигм показує ключові зсуви: від ринково-орієнтованої (market-driven) до продуктово- та монопольно-орієнтованої (product- and monopoly-driven) логіки; від масової реклами до інтеграції дистрибуції в продукт, вірусного зростання та ідеологічного позиціонування; від максимізації частки ринку до створення монопольного домінування та захисних бар’єрів, від маркетологів до «forward deployed engineers». Нова парадигма краще пояснює успіх компаній на кшталт Google, Facebook/Meta чи Palantir, де традиційний маркетинг-мікс відігравав другорядну роль. Ця трансформація має системний вплив на комплекс маркетингу (marketing mix). У контексті поглядів Тіля–Андреессена–Palantir елементи 4P/7P/12P та моделей SIVA чи 3E3A переосмислюються: продукт стає платформою або



рішенням, що створює нову категорію; ціна — сигналом цінності та джерелом фінансування R&D; дистрибуція та просування інтегруються в продукт і стратегію; маркетинг стає data-driven, алгоритмічним і, в разі Palantir, місійно-орієнтованим («Total Marketing Management» — ТММ, аналог TQM). Водночас нова парадигма вступає в певні протиріччя з концепцією сталого розвитку (ESG), віддаючи пріоритет технологічному акселератизму, прийняттю ризику та концентрації влади перед принципом обережності та балансом екологічних і соціальних факторів. Таким чином, маркетинг у високотехнологічній сфері еволюціонує від гуманітарно-поведінкової дисципліни, орієнтованої на задоволення існуючих потреб, до інженерно-аналітичної системи, спрямованої на створення майбутнього. Він інтегрується в продукт і стратегію компанії, стає інструментом не лише комерційного успіху, але й геополітичного позиціонування. Для промислового маркетингу в Україні та країнах, що розвиваються, це означає необхідність переосмислення традиційних підходів: фокус на досягненні справжнього product-market fit, інтеграції продажів і розробки, побудові монопольних переваг у нішевих, але стратегічно важливих сегментах, а також усвідомлення ідеологічного та ціннісного виміру технологій.

Проведений аналіз збагачує теоретичну базу маркетингу та має практичне значення для засновників, маркетологів, менеджерів і політиків, які прагнуть розуміти, як технологічні лідери формують не лише ринки, але й майбутнє цивілізації.



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
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://d1lamhf6l6yk6d.cloudfront.net/uploads/2021/08/The-pmarca-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.
13. Chris Anderson. The Long Tail. 2004. URL: https://web.archive.org/web/20110910014631/http://www.wired.com/wired/archive/12.10/tail.html?pg=1&topic=tail&topic_set= (дата звернення: 03.05.2026)
14. Яременко, І. К. Концепція сталого розвитку як предмет соціально-філософського аналізу. *Культурологічний альманах*, 2025. №2. С. 339–345. URL: <https://almanac.npu.kiev.ua/index.php/almanac/article/view/635> (дата звернення: 03.05.2026)
15. Що таке Цілі сталого розвитку? ООН в Україні. 2026. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku> (дата звернення: 03.05.2026)
16. Українська Л.О., Шифріна Н.І. Тенденції Монополізації у діяльності цифрових платформ. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/38473/1/Стаття%20Українська%20Л.О.%2С%20Шифріна%20Н.І.%20%28Днепр%29.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).