МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ІМ. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра управління та адміністрування

Кваліфікаційна робота(проєкт)

магістр
(рівень вищої освіти)

ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Виконав: студент другого курсу, групи 8.0734-пм
Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і назва спеціальності)

освітньої програми Промисловий менеджмент
(назва освітньої програми)
Халаїмов Юрій Васильович
(ініціали та прізвище)

Керівник: Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Рецензент Фурсін О.О., доцент кафедри управління та адміністрування, професор, кандидат наук з державного управління
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Запоріжжя
2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні
Кафедра управління та адміністрування
Рівень вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код та назва)
Освітня програма Промисловий менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.філос.н.,
проф.Воронкова В.Г. _____
«___» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТОВІ (СТУДЕНТЦІ)

Халаїмов Юрій Васильович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) *Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання*
керівник роботи *Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ЗНУ від «27» 02.2025 року № 318-С
2.Строк подання студентом роботи 01 грудня 2025 р.
3.Вихідні дані до роботи 1. Формування плану. 2. Формування гіпотези дослідження. 3. Аналіз літературних джерел за останні п'ять років. 5. Методологія дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) *1. Теоретико-методологічні засади маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. 2. Аналітико-дослідницькі засади маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання*
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Порівняльний аналіз організаційних структур маркетингу промислових підприємств (до та після 2022 року). Схема функціонування Agile-групи на підприємстві. Порівняльний аналіз тенденцій організації маркетингу в умовах воєнного стану. Матриця аналізу маркетингового потенціалу за методикою Н. Чухрай: характеристики та стратегічні рекомендації. Специфічні індикатори репутаційної стійкості.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.10.25	
Розділ 2	Ажажа М.А., професор кафедри управління та адміністрування, доктор наук з державного управління	01.12.25	
Нормоконтроль	Венгер О.М., к.п.н., доц. кафедри управління та адміністрування		

7. Дата видачі завдання 30 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	З'ясувати теоретичні засади маркетингової діяльності промислових підприємств	15.09.25	
2	Сформувати понятійно-категоріальний апарат маркетингової діяльності промислових підприємств	01.10.25	
3	Розкрити методи та засоби маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	15.10. 24	
4	Виявити діагностику проблем маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	30.10.25	
5	Дослідити напрями удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	17.11.25	
6	Запропонувати інструменти удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	25.11.25	
7	Обґрунтувати складові розвитку маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	30.11.25	
8	Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання	02.12.25	

Студент _____ Ю. В.Халаїмов
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проєкту) _____ М.А. Ажажа
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ О.М.Венгер
(підпис) (ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Халаїмов Юрій Васильович. Організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання.

Кваліфікаційна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент», науковий керівник Ажажа М.А. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні. Кафедра управління та адміністрування, 2025.

В кваліфікаційній роботі розглянуто теоретико-методологічні засади маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Розглянуто особливості напрямів організації маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Певна увага приділяється виявленню перспектив і недоліків напрямів удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання.

Ключові слова: ПРОМИСЛОВИЙ МАРКЕТИНГ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВИЙ КОМПЛЕКС, ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, B2B РИНОК, ЛАНЦЮГИ ПОСТАВОК, ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК, ПРОМИСЛОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ.

ABSTRACT

Khalaimov Yurii. Organisation of Marketing Activities of Industrial Enterprises in Modern Economic Conditions.

Qualifying work for obtaining a master's degree in higher education, specialty 073 «Management», supervisor Azhazha M. Zaporizhzhia National University. Engineering Educational and Scientific Institute named after Y. Potebny. Department of management and administration, 2025.

The qualification paper examines the theoretical and methodological foundations of the marketing activities of industrial enterprises in modern economic conditions. The specific features of organizing marketing activities for industrial enterprises in the current business environment are analyzed. Particular attention is paid to identifying the prospects and shortcomings of various directions for improving marketing activities of industrial enterprises under modern economic conditions.

Keywords**:** INDUSTRIAL MARKETING, STRATEGIC MANAGEMENT, MARKETING MIX, DIGITALIZATION, COMPETITIVENESS, B2B MARKET, SUPPLY CHAINS, INNOVATIVE DEVELOPMENT, INDUSTRIAL POTENTIAL.

.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 13

1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності в управлінні промисловим підприємством 13

1.2. Організаційні форми та методи управління маркетингом на підприємстві 19

1.3. Особливості та тенденції організації маркетингу в сучасних умовах господарювання 27

Висновки до першого розділу 36

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ 38

2.1. Методичні підходи до оцінки адаптивності маркетингової діяльності промислових підприємств 38

2.2. Інструментарій стратегічного аналізу маркетингового середовища в умовах високої невизначеності 47

2.3. Концептуальні засади цифровізації маркетингового інструментарію (MarTech) у промисловому секторі 58

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану 66

Висновки до другого розділу 79

ВИСНОВКИ 81

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 84

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання маркетингова діяльність набуває ключового значення для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку промислових підприємств. Посилення глобалізаційних процесів, цифровізація економіки, швидкі технологічні зміни, зростання вимог споживачів та загострення конкурентної боротьби істотно ускладнюють функціонування промислового сектору. За таких умов ефективна організація маркетингової діяльності стає одним із визначальних чинників успішного позиціонування підприємства на ринку та досягнення стратегічних цілей.

Для промислових підприємств характерні специфічні особливості маркетингу, зумовлені виробничою спрямованістю, довготривалими циклами виготовлення продукції, високою капіталомісткістю, обмеженою кількістю споживачів і значною роллю ділових відносин. Водночас традиційні підходи до організації маркетингової діяльності часто виявляються неефективними в умовах нестабільного економічного середовища, коливань попиту, змін у ланцюгах постачання та трансформації ринкової інфраструктури. Це зумовлює необхідність переосмислення функцій, інструментів і механізмів маркетингового управління на промислових підприємствах.

Особливої актуальності проблема організації маркетингової діяльності набуває в умовах структурних змін економіки, інтеграції в міжнародні ринки, впровадження інноваційних технологій та переходу до клієнтоорієнтованих моделей ведення бізнесу. Сучасний промисловий маркетинг передбачає активне використання цифрових каналів комунікації, аналітичних інструментів, CRM-систем, маркетингових досліджень і прогнозування, що вимагає відповідних організаційних змін у структурі підприємств та підвищення кваліфікації персоналу.

Крім того, актуальність дослідження зумовлена потребою адаптації маркетингової діяльності промислових підприємств до умов економічної

нестабільності, зростання ризиків, впливу зовнішніх шоків та посилення ролі державного регулювання. Раціональна організація маркетингу дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, формувати ефективну товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику, а також підвищувати ефективність управлінських рішень.

В умовах глобальної нестабільності, стрімкого розвитку цифрових технологій та зміни логістичних маршрутів, традиційні підходи до маркетингу на промислових підприємствах втрачають ефективність. Актуальність теми зумовлена кількома факторами:

– перехід до індустрії 4.0 вимагає впровадження CRM-систем, Big Data та інструментів онлайн-просування навіть у консервативних секторах;

– клієнти в сегменті B2B тепер орієнтуються не лише на ціну, а й на сервісний супровід, екологічність виробництва та швидкість адаптації продукту під індивідуальні потреби;

– необхідність виживання в умовах розірваних виробничих ланцюгів та пошук нових ринків збуту (зокрема, європейського вектора інтеграції для українських підприємств).

Таким чином, дослідження організації маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання є надзвичайно актуальним як у теоретичному, так і в практичному аспектах, оскільки спрямоване на розроблення науково обґрунтованих підходів і рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування промислових підприємств в умовах динамічного ринкового середовища.

Аналіз наукових досліджень вітчизняних вчених (Воронкова В.Г., Ажажа М.А., Фурсін О. О., Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В, Гуржій Н.М. та інші), дозволяє стверджувати, що організація маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання еволюціонує від класичного функціонального підходу до концепції стратегічної адаптивності та цифрової інтеграції.

Зокрема, у працях Н.В. Куденко, А.О. Старостіної та І.Л. Решетнікової

обґрунтовано необхідність переходу від операційного маркетингу до стратегічного управління ринковими позиціями, що базується на глибокому аналізі волатильності маркетингового середовища та впровадженні прогнозних моделей споживчого попиту в умовах воєнних ризиків. Автори акцентують увагу на тому, що в сучасному промисловому секторі маркетинг має виступати інтегруючою функцією, яка пов'язує виробничі можливості з мінливими вимогами глобальних ланцюгів вартості.

Проблеми трансформації інструментарію маркетингової діяльності та підвищення ефективності збутової політики в умовах обмеженості ресурсів розглянуто у працях Н.І. Чухрай, Є.В. Крикавського та О.В. Кендюхова. Науковці доводять, що організація маркетингу на промислових підприємствах сьогодні неможлива без тісної синергії з логістичним менеджментом та управлінням стійкістю ланцюгів постачання, що дозволяє нівелювати загрози фізичного розриву каналів розподілу.

У наукових дослідженнях С.М. Ілляшенка, М.А. Окландера та С.В. Ромата акцентовано увагу на цифровій та комунікаційній складовій організації маркетингу. Вчені розглядають використання інтелектуальних інформаційних систем, Big Data аналітики та цифрових екосистем як ключових інструментів репозиціонування промислових брендів. Зокрема, акцент робиться на переорієнтації маркетингових комунікацій у бік корпоративної соціальної відповідальності та солідарності, що в умовах воєнного стану стає фундаментом репутаційного капіталу підприємства.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи організації маркетингової діяльності промислових підприємств для підвищення їх адаптивності та ефективності на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Об’єктом дослідження є процес управління маркетинговою діяльністю на підприємствах промислового сектору.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та організаційних механізмів, що забезпечують формування та реалізацію

маркетингової стратегії промислового підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

–визначити сутність та роль маркетингової діяльності в управлінні промисловим підприємством;

–проаналізувати організаційні форми та методи управління маркетингом на підприємстві;

–визначити особливості та тенденції організації маркетингу в сучасних умовах господарювання;

–провести дослідження методичних підходів до оцінки адаптивності маркетингової діяльності промислових підприємств;

–дослідити інструментарій стратегічного аналізу маркетингового середовища в умовах високої невизначеності;

–провести аналіз концептуальних засад цифровізації маркетингового інструментарію (MarTech) у промисловому секторі;

–надати практичні рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану.

Методологічну основу дослідження становить сукупність загальнонаукових і спеціальних методів пізнання, застосування яких забезпечило системний підхід до вивчення процесів організації маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Використання комплексної методології дозволило дослідити закономірності формування маркетингових структур, механізми прийняття маркетингових рішень та інструменти підвищення ефективності маркетингового управління в умовах динамічного ринкового середовища.

Методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, а також контент-аналіз застосовано для опрацювання наукових публікацій і концептуальних підходів щодо організації промислового маркетингу, розвитку маркетингових систем і впровадження клієнтоорієнтованих моделей управління, що дало змогу сформувати теоретико-методичну основу дослідження. Компаративний аналіз використано для порівняння вітчизняних і зарубіжних практик

організації маркетингової діяльності промислових підприємств з метою адаптації ефективних управлінських рішень до національних умов господарювання.

Метод моделювання покладено в основу розроблення організаційно-функціональної моделі маркетингової діяльності промислового підприємства, орієнтованої на інтеграцію маркетингових функцій у загальну систему управління, удосконалення взаємодії між структурними підрозділами та використання сучасних інструментів маркетингової аналітики. Системний підхід забезпечив комплексне дослідження маркетингової діяльності як складової відкритої соціально-економічної системи підприємства, що функціонує під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Емпіричні та статистичні методи, зокрема економічний і техніко-економічний аналіз, аналіз показників збуту, рентабельності продукції та ефективності маркетингових витрат, використано для оцінювання результативності маркетингової діяльності промислових підприємств і виявлення ключових факторів її впливу на загальні результати господарської діяльності. Метод експертних оцінок застосовано для визначення проблемних аспектів організації маркетингової діяльності та обґрунтування напрямів її вдосконалення.

Метод аналізу ієрархій використано для структурування цілей маркетингової діяльності, визначення пріоритетних напрямів розвитку маркетингових функцій і вибору оптимальних інструментів маркетингового управління. Графічний метод застосовано для візуалізації організаційної структури маркетингової служби, взаємозв’язків між елементами маркетингової системи та наочної інтерпретації динаміки основних маркетингово-економічних показників.

Інформаційну базу дослідження сформовано на основі положень сучасної теорії маркетингу та менеджменту; наукових праць вітчизняних і зарубіжних учених у сфері промислового та стратегічного маркетингу; офіційних статистичних матеріалів, галузевих аналітичних звітів, фінансової

та управлінської звітності промислових підприємств, а також первинної інформації, зібраної в процесі дослідження об’єкта аналізу.

Новизна дослідження полягає в обґрунтуванні гібридної моделі маркетингу, яка поєднує класичні принципи промислового маркетингу з гнучкими (Agile) методами управління. Основні елементи новизни: удосконалено підхід до сегментації промислового ринку з урахуванням показника «життєвої цінності клієнта» (LTV); запропоновано алгоритм інтеграції маркетингової служби в загальну систему управління якістю та R&D (досліджень і розробок); дістала подальшого розвитку методика оцінки ефективності маркетингових комунікацій у вузькоспеціалізованих промислових нішах.

Результати дослідження можуть бути використані для реструктуризації відділів маркетингу (перехід від виконання суто «рекламних» функцій до стратегічного аналізу ринку); впровадження систем наскрізної аналітики для відстеження ефективності кожного контрагента та каналу збуту; розробки програм лояльності, орієнтованих на довгострокове партнерство в ланцюгах створення вартості.

Апробація результатів опубліковано в матеріалах Міжнародної науково-практичної конференції «Вплив штучного інтелекту на розвиток людини, суспільства, освіти, культури, економіки в умовах війни і поствоєнного відновлення», 21–22 листопада 2025 року, м. Запоріжжя.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Сутність та роль маркетингової діяльності в управлінні промисловим підприємством

Розвиток маркетингової концепції у науковій літературі розглядається як послідовна трансформація управлінських підходів, що відображає зміни в економічному середовищі та способах взаємодії підприємства з ринком. У першій половині XX століття домінувала виробнича концепція, яка передбачала максимізацію обсягів випуску й орієнтована на доступність товару. Для того часу характерне перевищення попиту над пропозицією означало, що виробник визначав асортимент і обсяги продукції, а споживачі практично не мали вибору

Згодом зростання конкуренції та різноманітності продукції сприяв переходу до товарної концепції, що акцентувала увагу на якості та властивостях продукту. Проте із посиленням ринкової кон’юнктури та розширенням прав споживачів маркетингові дослідники все активніше зосереджували увагу на споживачеві, що стало підґрунтям для формування концепції маркетингу як орієнтації на клієнта.

У контексті промислового маркетингу, який традиційно розглядається як діяльність зі встановлення і підтримки ділових контактів між виробниками та організаціями-споживачами (B2B), відбувається аналогічний перехід: від простого просування продукції до побудови довгострокових партнерських відносин, заснованих на розумінні потреб і стратегічних інтересів замовників.

Трансформація маркетингової діяльності промислових підприємств

відображає перехід від кількісних показників до якісної взаємодії в ланцюзі створення вартості. У вітчизняній науковій думці цей процес розглядається як адаптивна відповідь на зміну ринкового середовища, де маркетинг стає ключовою інтеграційною функцією менеджменту.

Традиційно в економічній теорії виокремлюють п’ять основних етапів, що українські вчені (зокрема Л. Мороз, Н. Чухрай) адаптували до специфіки промислового сектору [62**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

1. Виробнича концепція («виробити якомога більше»): характерна для епохи дефіциту. Основна мета – нарощування обсягів та зниження собівартості. В сучасних умовах України цей підхід частково актуалізувався лише в оборонно-промисловому комплексі через критичну потребу в обсягах продукції.

2. Товарна концепція: акцент на якості та технічних характеристиках. Недоліком є «маркетингова міопія» – зосередженість на продукті, а не на потребах клієнта.

3. Збутова концепція: використання інтенсивних методів продажу для реалізації вже виготовленої продукції.

4. Традиційна концепція маркетингу: визначення потреб цільових ринків та їх задоволення ефективнішими за конкурентів методами.

5. Концепція маркетингу взаємовідносин (клієнтоорієнтованість): сучасний етап B2B, де фокус зміщується з разової транзакції на довгострокове партнерство та LTV (Life Time Value) клієнта.

Українські науковці, зокрема А. Старостіна, наголошують, що промисловий маркетинг відрізняється від споживчого раціональністю прийняття рішень та високою роллю сервісної складової [46**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. С. Ілляшенко у своїх працях додає інноваційну складову, стверджуючи, що сучасна клієнтоорієнтованість – це не просто виконання замовлення, а спільна з клієнтом розробка продукту (Co-creation) [24].

Перехід від традиційних маркетингових концепцій до

клієнтоорієнтованого маркетингу в секторі B2B відображає сучасні вимоги ринку до глибокого розуміння ділових клієнтів, партнерства, персоналізації пропозицій та комунікаційних стратегій. Українські дослідники підкреслюють, що для промислових підприємств важливими стають не лише технічні характеристики продукції, а й здатність формувати ціннісні пропозиції, що відповідають специфічним потребам бізнес-клієнтів.

Сучасні трансформації моделей промислового маркетингу в Україні характеризуються стратегічною гнучкістю, гібридизацією підходів та інтеграцією цифрових технологій, що сприяє удосконаленню маркетингових функцій у B2B-середовищі

З 2022 року еволюція маркетингу в Україні отримала новий вектор – концепцію життєстійкості та мобілізаційного маркетингу. Науковці (наприклад, О. Овєчкіна) виділяють наступні трансформації [50]:

– релокаційний маркетинг: пошук нових ринків збуту в західних регіонах України та країнах ЄС у зв'язку з втратою традиційних логістичних вузлів;

– соціально-етичний акцент: клієнтоорієнтованість трансформувалася в «партнерство заради виживання». підприємства надають пільгові умови оплати, технічну підтримку в зонах ризику та адаптують продукцію під потреби ЗСУ чи критичної інфраструктури;

– діджитал-революція під тиском: організація маркетингу змістилася в онлайн-площину (E-procurement, цифрові двійники виробництва) через обмеження фізичних контактів та міграцію персоналу.

Воєнний стан в Україні зумовив суттєві зміни в організації маркетингової діяльності промислових підприємств. Крім традиційних ринкових бар’єрів, підприємства стикаються з порушенням логістичних ланцюгів, зниженням платоспроможного попиту, ризиками безпеки та значною чутливістю суспільства до комунікаційних повідомлень.

У таких умовах класичні маркетингові підходи, орієнтовані на прямі продажі чи агресивну рекламу, можуть бути неефективними або навіть

контрпродуктивними. Українські науковці та практики відзначають необхідність адаптації маркетингових стратегій, де акцент зміщується на цінності, підтримці, соціальній відповідальності та партнерстві, а не лише на функціональних характеристиках продукту чи обсягах продажів.

Маркетингові комунікації в умовах війни повинні враховувати контекстну чутливість, баланс між бізнес-цілями і суспільними очікуваннями, а також підвищену роль цифрових каналів для підтримки зв'язку з партнерами та клієнтами. Цей підхід стає особливо важливим у сегменті B2B, де взаємодія з корпоративними клієнтами передбачає довіру, стабільність і передбачуваність – чинники, критичні в умовах невизначеності.

Промисловий (B2B) маркетинг за своєю природою суттєво відрізняється від споживчого (B2C), що зумовлено специфікою попиту, характеристиками продуктів та складністю процесу прийняття рішень. В умовах воєнного стану в Україні ці відмінності набули критичного значення, оскільки стійкість промислових підприємств стала основою економічної безпеки держави.

Згідно з працями вітчизняних вчених (напр., Є. Крикавського та Н. Чухрай), ключові відмінності промислового маркетингу в поточних реаліях проявляються через наступні параметри [33]:

– великі чеки та масштаби закупівель: на відміну від B2C, де транзакції є масовими та дрібними, у промисловості одиничний контракт може визначати річний дохід підприємства. У воєнний період обсяги закупівель часто диктуються державним оборонним замовленням або потребами критичної інфраструктури, що робить кожну угоду стратегічно важливою;

– процес закупівлі складного обладнання (верстатів, енергосистем) зазвичай триває від кількох місяців до року. Проте, як зазначають дослідники (зокрема О. Овєчкіна), війна внесла корективи: з одного боку, через безпекові ризики інвестиційні рішення можуть затягуватися, з іншого – виникла категорія «екстрених рішень» для відновлення виробництва після обстрілів [50].

У промисловому маркетингу продукт оцінюється через призму його

функціональності та технічної досконалості. Українські науковці підкреслюють, що в сучасних умовах до стандартних технічних вимог додалися нові критерії:

1. Ремонтопридатність у польових умовах: Можливість швидкого відновлення техніки без участі іноземних фахівців.

2. Автономність: Сумісність обладнання з альтернативними джерелами енергії (генераторами, накопичувачами).

3. Локалізація: Перевага надається товарам, компоненти до яких можна знайти на внутрішньому ринку України для уникнення логістичних розривів.

Попит на промислові товари є похідним від попиту на готову продукцію. Вітчизняні дослідники (напр., А. Старостіна) акцентують увагу на тому, що сьогодні структура попиту в Україні різко змістилася в бік «подвійного призначення» [46]:

– сектор Fashion Industry: замовлення переорієнтовані з цивільного одягу на військову амуніцію (згідно з дослідженнями КНУТД щодо функціонування підприємств легкої промисловості в період воєнного стану);

– металургія та машинобудування: фокус на спецсталях та інженерних рішеннях для захисту об'єктів.

Якщо в B2C маркетингу емоції стимулюють покупку, то в B2B вони спрямовані на мінімізацію ризиків. В умовах війни головним «товаром» маркетингової служби промислового підприємства стає надійність. Довіра до постачальника, який здатен виконувати зобов'язання попри повітряні тривоги чи блекаути, стає сильнішою за цінову конкуренцію.

У сучасних умовах господарювання в Україні маркетинг перестає бути лише функціональним підрозділом і трансформується у філософію виживання та розвитку. Інтеграція маркетингу в загальну структуру управління (General Management) забезпечує синхронізацію виробничих потужностей із реальними запитами фронту, тилу та експортних ринків.

Згідно з концепціями вітчизняних дослідників (напр., В. Пилипчука та О. Кендюхова), у воєнний період функції маркетингу проходять через процес

пріоритезації [52; 29**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

1. Аналітично-прогностична функція: в умовах високої невизначеності фокус зміщується з довгострокового прогнозування на сценарії «що, якщо» (scenario planning). Маркетинг забезпечує менеджмент даними про зміну логістичних шляхів та динаміку цін на енергоносії.

2. Виробничо-збутова функція: маркетинг виступає ініціатором гнучкої перебудови ліній (наприклад, перехід від випуску цивільних металоконструкцій до фортифікаційних споруд).

3. Контрольна функція: моніторинг виконання контрактів в умовах форс-мажорів та оцінка репутаційних ризиків.

В умовах війни українська наукова школа (зокрема Н. Куденко, С. Ромат) виділяє специфічні принципи, на яких базується управління [36; 56]:

1. Принцип адаптивності (Resilience): здатність маркетингової системи миттєво реагувати на руйнування інфраструктури або зміну нормативно-правової бази.

2. Принцип пріоритетності національних інтересів: узгодження комерційних цілей з потребами оборони та гуманітарного сектору.

3. Принцип цифровізації комунікацій: перенесення процесів управління закупівлями в хмарні сервіси для забезпечення безперервності бізнесу в умовах релокації персоналу.

4. Принцип партнерської взаємодії: перехід від конкуренції до коопетиції (coopetition) – співпраці між конкурентами для спільного виконання великих державних замовлень.

Українські вчені (напр., І. Решетнікова) підкреслюють, що інтеграція може відбуватися за кількома векторами [55]:

– горизонтальна інтеграція: тісна взаємодія відділу маркетингу з конструкторськими бюро (R&D) та службою логістики, що дозволяє створювати продукти, що максимально відповідають наявним ресурсам;

– вертикальна інтеграція: участь маркетологів-аналітиків у прийнятті стратегічних рішень на рівні Наглядової ради або Дирекції, що перетворює

маркетинг на «радар» підприємства.

Інтеграція маркетингу в систему управління дозволяє промисловим підприємствам України не лише адаптуватися до шокових впливів, а й формувати передумови для післявоєнного відновлення.

Еволюція маркетингових концепцій відображає зміну рольових функцій маркетингу у життєвому циклі промислових підприємств – від акценту на виробничій орієнтації до трансформації маркетингу у стратегічний інструмент побудови довгострокових партнерських відносин у B2B-секторі. В Україні ці трансформації посилюються під впливом соціально-економічних викликів воєнного стану, що вимагає від підприємств гнучкості, клієнтоцентричності та адаптації маркетингових стратегій до нових реалій.

Отже, еволюційний шлях маркетингу від виробничої орієнтації до клієнтоцентричності в Україні сьогодні проходить через стадію екстремальної адаптивності. Сучасне промислове підприємство розглядає клієнта не просто як покупця, а як стратегічного партнера, що разом долає виклики воєнної економіки. Трансформація специфіки промислового маркетингу в Україні підтверджує перехід до моделі «стійкого партнерства».

1.2. Організаційні форми та методи управління маркетингом на підприємстві

В умовах повномасштабної військової агресії російської федерації проти України маркетинг як управлінська функція підприємства зазнав суттєвих трансформацій. Складні економічні умови, порушення логістичних ланцюгів, значне зниження рівня платоспроможного попиту, зміна структури споживчих уподобань, а також зростання соціальної чутливості населення змінили не лише оперативні завдання, а й організаційні форми маркетингової діяльності промислових підприємств. Сучасне маркетингове управління в Україні в

умовах воєнного стану змушене забезпечувати не лише комерційну ефективність, а й соціальну відповідальність та сталу адаптацію до викликів воєнного часу.

Управління маркетингом визначається як процес планування, організації, координації, мотивації та контролю маркетингової діяльності для досягнення стратегічних цілей підприємства у взаємодії з ринком. У науковому дискурсі під «управлінням маркетингом» розуміють систему інструментів і процедур, що спрямовані на виявлення потреб споживачів, створення ціннісних пропозицій, їх просування та ефективну комунікацію з ринком. Це включає дослідження ринку, сегментацію, розробку маркетингових стратегій та практичне застосування маркетингового комплексу 4P (Product, Price, Place, Promotion) і його адаптацій у сучасних умовах.

В умовах воєнного стану значення маркетингового управління зростає внаслідок дестабілізації зовнішнього середовища та необхідності забезпечення гнучкості підприємницьких структур. Стратегічна роль маркетингу полягає не лише в адаптації до змін ринкового попиту, а й у підтримці репутації підприємства та формуванні довіри з боку партнерів і споживачів.

Вплив повномасштабної війни на маркетингову діяльність українських підприємств включає такі ключові виклики:

– зміна поведінки споживачів, включно зі зниженням платоспроможності і переосмисленням пріоритетів;

– порушення логістичних ланцюгів, що вимагає перегляду каналів постачання і збуту;

– соціально-емоційні аспекти комунікацій, що потребують тонкого балансування між комерційними цілями і соціальною чутливістю.

– підвищена потреба в гнучких і адаптивних стратегіях, здатних швидко реагувати на нові ризики і можливості.

В умовах воєнного стану організація маркетингової діяльності

підприємств України зазнала змін, що виражаються у нових організаційних моделях:

1. Централізована маркетингова структура з кризовим координаційним центром. Промислові підприємства впроваджують централізовані маркетингові служби з чітким фокусом на моніторинг зовнішніх ризиків, прогнозування кон'юнктури та адаптацію стратегічних рішень до воєнних умов. Така форма дозволяє координувати дії всіх підрозділів у реальному часі.

2. Децентралізовані мультифункціональні групи. Особливо у великих підприємствах маркетингові функції часто делегуються кільком групам, що працюють у різних сегментах ринку або регіонах, для гнучкого реагування на локальні зміни попиту.

3. Інтегровані команди з включенням цифрових технологій. Сучасний маркетинг буде ефективнішим, коли до його координації залучені IT-підрозділи та фахівці з даних, що дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміну поведінки споживачів через цифрові канали. Такі інструменти стають критично важливими саме під час війни, коли фізичні канали комунікації обмежені або ризиковані.

Серед основних методів управління маркетинговою діяльністю в сучасних умовах слід виокремити кілька ключових напрямів:

1. Ситуаційний аналіз та адаптація стратегії

В умовах війни підприємства активно застосовують PEST-аналіз, SWOT-аналіз та інші методи стратегічної діагностики для оцінювання впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на маркетингову діяльність. Такі методи дозволяють оцінити ризики, можливості і обмеження, що виникають унаслідок воєнної ситуації.

2. Цифровий маркетинг та інтернет-маркетинг

Дослідження українських вчених підкреслюють, що інтернет-маркетинг сприяє адаптації підприємств до викликів війни, дозволяє зберегти зв'язок з клієнтами, підтримати імідж компанії та оперативно комунікувати про зміни у продуктах або логістиці

Цифрові платформи стають засобом не лише просування товарів та послуг, а й комунікації цінностей, підтримки партнерів і спільнот, що особливо важливо у часи соціальної напруги та невизначеності.

3. Комунікаційні методи з урахуванням воєнного контексту

Маркетингові комунікації під час війни в Україні вимушено змінюють свої цілі: від агресивного просування до створення повідомлень, що включають соціальну підтримку, цінності, національну солідарність та співпрацю. Це підтверджують дослідження, що виокремлюють трансформацію комунікаційних стратегій під впливом підвищеної чутливості суспільства до маркетингових меседжів.

4. Адаптація логістики та канали дистрибуції

Маркетингове управління під час військових дій має передбачати практичні рішення щодо розбудови альтернативних логістичних ланцюгів, використання нових каналів збуту та співпраці з партнерами для мінімізації ризиків поставок.

Традиційно українські вчені (зокрема Н. Куденко та А. Старостіна) виділяють класичні форми організації маркетингу: функціональну, товарну, регіональну та сегментну [46]. Проте воєнний стан змусив підприємства до децентралізації та спрощення ієрархії.

1. Функціональна структура в умовах війни часто виявляється занадто повільною. На промислових підприємствах вона трансформується у крос-функціональні групи.

2. Дивізіональні структури актуальні для підприємств, що пройшли релокацію. Створення автономних підрозділів у безпечних регіонах (Західна Україна, країни ЄС) дозволяє диференціювати маркетингову політику для різних ринків.

3. Адхократичні (проєктні) структури стають домінуючими. Маркетингові команди створюються під конкретний проєкт (наприклад, «запуск лінії виробництва захисних споруд» або «вихід на ринок Польщі»).

Трансформація, наведена в таблиці 1.1, свідчить про перехід від стратегії

«маркетингу зростання» до стратегії «маркетингу життєстійкості» (Resilience Marketing). Основною зміною стало розмивання чітких меж маркетингового відділу: він інтегрувався в систему безпеки та виживання підприємства. Організаційні структури стали «плоскими», що дозволяє промисловим гігантам миттєво реагувати на критичні зміни (блекаути, блокування кордонів, зміну попиту).

Таблиця 1.1 – Порівняльний аналіз організаційних структур маркетингу промислових підприємств (до та після 2022 року)

Параметр порівняння	До 2022 року (стабільний розвиток)	Після 2022 року (воєнний стан та кризове управління)
Тип організаційної структури	Переважно жорсткі функціональні або лінійно-функціональні структури.	Гнучкі (Agile), матричні та проєктні структури (адхократія).
Централізація управління	Висока централізація; рішення приймаються в головному офісі.	Децентралізація; надання автономії регіональним підрозділам або релокованим філіям.
Горизонт планування	Довгостроковий (3–5 років) та середньостроковий (1 рік).	Короткостроковий (оперативний): тиждень – місяць – квартал.
Ключові канали комунікації	Прямі продажі, спеціалізовані офлайн-виставки, галузеві конференції.	Діджитал-канали, месенджери, віртуальні виставки, CRM-системи, LinkedIn (для B2B).
Функціональне наповнення	Реклама, стимулювання збуту, участь у тендерах, аналіз конкурентів.	Ризик-менеджмент, логістичний маркетинг, пошук грантів, релокаційний маркетинг.
Взаємодія підрозділів	Чіткий розподіл обов'язків; маркетинг відділений від логістики та виробництва.	Крос-функціональна взаємодія: маркетологи працюють у тісній зв'язці з логістами та інженерами (R&D).
Географічний вектор	Орієнтація на традиційні ринки (в т.ч. СНД) та поступове освоєння ЄС.	Повна переорієнтація на ринок ЄС, внутрішній оборонний сектор та державні замовлення.
Методи збору даних	Класичні маркетингові дослідження, опитування, панельні дані.	Сценарне моделювання, моніторинг OSINT, аналіз даних у реальному часі.
Кадрова політика	Наявність великого штату вузькопрофільних спеціалістів у офісі.	Оптимізація штату, перехід на аутсорсинг, дистанційна робота, мультифункціональність співробітників.
Ціннісна пропозиція	Якість продукції, конкурентна ціна, бренд виробника.	Надійність поставок (попри обстріли), безпека, гнучкість умов оплати, соціальна відповідальність.

Згідно з дослідженнями О. Овєчкіної, вибір форми управління маркетингом сьогодні залежить від трьох факторів [50**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

1. Ступінь релокації: підприємства, що перевезли лише частину потужностей, використовують дистанційні (віртуальні) маркетингові відділи.

2. Державне замовлення: при домінуванні B2G (Business to Government) маркетингова структура спрощується до відділу зв'язків з державними структурами та логістики.

3. Рівень діджиталізації: використання хмарних ERP та CRM систем дозволяє зберігати організаційну цілісність маркетингу навіть при фізичному розпорошенні команди.

Методи управління маркетингом у промисловості в сучасних умовах України поділяються на три групи:

А. Аналітичні методи (Data-driven approach)

В умовах воєнного стану класичний SWOT-аналіз доповнюється аналізом ризиків (Risk Management). Є. Крикавський наголошує на важливості методу сценарного планування [34**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

– оптимістичний сценарій: відновлення попиту через деокупацію територій;

– песимістичний сценарій: подальше руйнування енергосистеми та логістики.

Б. Методи впливу на ринок (інструментальні)

Замість агресивного просування, промислові гіганти використовують методи «м’якого маркетингу» та Relationship Marketing (маркетинг взаємовідносин). Як зазначає Н. Чухрай, в B2B секторі метод прямих продажів поступається методам стратегічного партнерства, де ціна не є головним чинником, а пріоритетом стає гарантія поставок [61**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**].

В. Цифрові методи управління

У воєнних умовах підприємства активно впроваджують інструменти, що підвищують ефективність управління маркетинговою діяльністю [2]:

– використання алгоритмів Big Data для пошуку нових контрагентів у ЄС;

– методи SEO та Content Marketing для просування технічно складної продукції на міжнародних виставках онлайн;

– системи CRM та аналітика даних для відстеження поведінки клієнтів і адаптації пропозицій у режимі реального часу;

– цифрові платформи для комунікацій – соціальні мережі, email-маркетинг, чат-боти як основні засоби підтримки контактів;

– автоматизація маркетингових процесів: використання маркетингових технологій (MarTech) для оптимізації бюджетів і ресурсів.

Ці інструменти допомагають підприємствам швидше реагувати на зміни зовнішнього середовища, планувати ефективні кампанії та зберігати стабільність взаємодії з клієнтами.

4. Інтеграція маркетингу в систему антикризового менеджменту

На сучасних промислових підприємствах (наприклад, сектору металургії або машинобудування) маркетинг інтегрується в систему управління безпекою та логістикою. Ключовими методами інтеграції є:

– Agile-менеджмент: короткі цикли планування (тиждень/місяць);

– Lean-маркетинг: ощадливе використання бюджетів, відмова від дорогих іміджевих кампаній на користь прямих комунікацій з ЛПР (особами, що приймають рішення).

В умовах воєнного стану класична ієрархія часто стає «вузьким місцем», що сповільнює реакцію на зміни (наприклад, раптове блокування кордону або зміну державних будівельних норм). Agile-група – це тимчасова або постійна крос-функціональна команда, що працює над конкретним завданням у коротких циклах (спринтах). Ключові характеристики Agile-груп у B2B секторі:

1. Крос-функціональність: до групи входять не лише маркетологи, а й

інженери (для швидкої адаптації ТТХ виробу), логісти (для розрахунку нових маршрутів) та юристи (для роботи з форс-мажорами).

2. Спринти (Short cycles): планування здійснюється на 1–2 тижні, що дозволяє підприємству «Метінвест» або «Інтерпайп» гнучко перерозподіляти ресурси залежно від поточної безпекової та енергетичної ситуації.

3. Автономність: команда має право приймати оперативні рішення без багаторівневого погодження з топ-менеджментом.

Таблиця 1.2 – Схема функціонування Agile-групи на підприємстві

Елемент	Опис у контексті воєнного стану
Product Owner	Маркетолог-аналітик, який транслює потреби ринку (або держави/ЗСУ) команді
Backlog	Перелік пріоритетних завдань: від пошуку замінників імпортної сировини до виходу на маркетплейси ЄС
Daily Stand-up	Щоденні 15-хвилинні наради (часто онлайн) для координації дій в умовах блекаутів або тривог
Scrum Master	Фахівець, який усуває перешкоди в роботі групи (організовує зв’язок, доступ до даних тощо)

Agile-груп показуєте, що промисловий маркетинг це вже не просто «відділ з табличкою на дверях», а динамічний мережевий процес.

Управління маркетингом на підприємстві в умовах воєнного стану в Україні є складним багаторівневим процесом, що включає адаптацію стратегій, методів і організаційних структур до динамічного зовнішнього оточення. Сучасні підходи передбачають активне застосування цифрових технологій, трансформацію комунікаційних стратегій відповідно до соціальних викликів, використання стратегічних аналітичних методів та гнучку організацію маркетингових служб. Таким чином, успішна маркетингова діяльність у воєнний час потребує інтегрованих рішень, що поєднують комерційну ефективність і соціальну відповідальність.

У підрозділі1.2 досліджено трансформацію організаційних структур управління маркетингом на промислових підприємствах України під впливом воєнних чинників. Проаналізовано перехід від жорстких функціональних структур до гнучких адаптивних моделей. Визначено методи управління, що

забезпечують життєздатність бізнесу в умовах критичних ризиків.

1.3. Особливості та тенденції організації маркетингу в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні маркетинг як управлінська функція набуває нових ознак, вимог і форм реалізації. Військові дії спричинили значну трансформацію конкурентного середовища, поведінки споживачів, логістичних ланцюгів та каналів комунікації. Тому організація маркетингу в Україні сьогодні вже не може опиратися лише на традиційні моделі, притаманні довоєнному бізнес-середовищу – натомість з’явилися специфічні особливості та тенденції адаптації, що зумовлені воєнним станом. Це спричинило необхідність переосмислення маркетингових стратегій, структур управління та комунікаційних практик з урахуванням високої невизначеності та ризиків.

Маркетингова діяльність традиційно включає виявлення потреб споживачів, планування товарних пропозицій, формування ціноутворення, збуту та просування. Однак в умовах війни ці функції зазнають суттєвих змін: традиційні підходи до стимулювання попиту та просування продукції стають менш ефективними або навіть неприйнятними через соціальну чутливість і критичність ситуації. Так, дослідники відзначають, що комунікації під час конфлікту трансформуються в бік підтримки цінностей, солідарності та соціальної відповідальності, а не лише інформації про продукт чи послугу. Такий підхід стає невід’ємною частиною маркетингової стратегії підприємств в Україні

Специфічність організації маркетингу в умовах воєнного стану полягає також у перекладі процесів взаємодії з ринком в онлайн-простір: інтернет-

маркетинг та цифрові канали комунікації стають ключовими інструментами для підтримки діяльності підприємств. Це зумовлено необхідністю оперативного реагування на зміни в поведінці споживачів, зниженням активності офлайн-каналів та посиленням ролі цифрових рішень як універсальної платформи для взаємодії з аудиторіями.

Сучасний етап розвитку промислового маркетингу в Україні характеризується переходом від «маркетингу транзакцій» до «маркетингу життєстійкості». Українські науковці, зокрема Н.І. Чухрай та Є.В. Крикавський, виокремлюють такі ключові тенденції [35]:

– цифрова конвергенція (Digital Convergence): впровадження інструментів Індустрії 4.0 (AI, IoT, Big Data) у маркетинговий аналіз. Навіть консервативні підприємства металургії та машинобудування переходять на цифрові двійники ланцюгів поставок;

– сервізація промислового продукту: клієнт у B2B секторі купує не товар, а рішення проблеми. Маркетинг дедалі більше фокусується на післяпродажному обслуговуванні, навчанні персоналу замовника та віддаленому моніторингу обладнання;

– екологізація та відповідність стандартам ESG: попри війну, курс на євроінтеграцію вимагає від українських експортерів відповідності «Зеленому курсу» (Green Deal), що стає потужним інструментом маркетингового позиціонування на ринках ЄС.

Однією з ключових особливостей сучасного маркетингу в Україні є адаптивність стратегій. Це передбачає не лише регулярний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, а й миттєве оновлення тактичних рішень залежно від динаміки подій на фронті, змін у споживчому попиті та логістичних обмежень. Предметом маркетингового аналізу стають не лише кон’юнктура та конкуренція, а й безпекові, соціальні та політичні аспекти, що впливають на поведінку споживачів і партнерів.

Науковці вказують, що в умовах війни підприємства змушені не лише адаптувати внутрішні процеси, а й шукати нові ринки та канали збуту,

переосмислювати свою ціннісну пропозицію, інколи навіть змінювати профіль діяльності відповідно до потреб суспільства. Така гнучкість стає чинником виживання та стійкості бізнесу

Таблиця 1.3 – Порівняльний аналіз тенденцій організації маркетингу в умовах воєнного стану

Критерій порівняння	Довоєнні умови господарювання	Умови воєнного стану в Україні	Ключові наслідки для організації маркетингу
Стратегічна орієнтація маркетингу	Орієнтація на зростання ринку, розширення частки, максимізацію прибутку	Орієнтація на виживання, стабільність, збереження клієнтської бази	Перехід від експансивних стратегій до адаптивних і антикризових
Цільові аудиторії	Відносно стабільні сегменти споживачів	Динамічні, фрагментовані сегменти (ВПО, нові B2B-партнери, зовнішні ринки)	Необхідність постійного перегляду сегментації та позиціонування
Поведінка споживачів	Раціонально-економічна, орієнтація на ціну та якість	Емоційно чутлива, орієнтація на безпеку, довіру, соціальну відповідальність	Посилення ролі нематеріальних цінностей і репутації бренду
Організаційна структура маркетингу	Формалізовані маркетингові відділи з чітким розподілом функцій	Гнучкі, часто скорочені або інтегровані команди	Зростання багатофункціональності персоналу
Маркетингові комунікації	Активна реклама, стимулювання збуту, бренд-кампанії	Обмежені, чутливі до контексту, соціально орієнтовані	Перехід до етичних, ціннісних і підтримуючих меседжів
Цифрові інструменти	Один із каналів маркетингу	Основний канал маркетингової взаємодії	Прискорення цифровізації маркетингових процесів
Канали збуту	Стабільні офлайн- і онлайн-канали	Обмежені офлайн-канали, домінування онлайн-збуту	Розвиток e-commerce та маркетплейсів
Маркетингове планування	Середньо- та довгострокове	Короткострокове, сценарне	Перевага гнучкого та ситуаційного планування
Цінова політика	Конкурентна, орієнтована на ринок	Компромісна, з урахуванням платоспроможності та соціальних факторів	Поширення адаптивного та диференційованого ціноутворення
Логістичні рішення	Відносно стабільні ланцюги постачання	Порушені ланцюги, альтернативна логістика	Інтеграція маркетингу з логістикою та операційним менеджментом

Соціальна відповідальність	Додатковий елемент іміджу	Невід'ємна складова маркетингової стратегії	Формування довіри як конкурентної переваги
Оцінка ефективності маркетингу	Орієнтація на фінансові показники	Комбінація фінансових і нефінансових показників	Розширення системи KPI (лояльність, охоплення, репутація)

Порівняльний аналіз свідчить, що в умовах воєнного стану маркетинг трансформується з інструмента зростання у механізм адаптації та стабілізації діяльності підприємства. Організація маркетингу стає більш гнучкою, цифровізованою та соціально орієнтованою, а успіх маркетингової діяльності визначається не лише фінансовими результатами, а й рівнем довіри, стійкості та здатності до швидкої реакції на зміни зовнішнього середовища.

Класичний маркетинг акцентував увагу на повідомленнях, спрямованих на підвищення продажів і стимулювання попиту. Проте в умовах війни маркетингові комунікації не можуть ігнорувати соціальний контекст. Замість агресивного просування продукту вони повинні враховувати емоційну чутливість населення, донести соціальні меседжі, підтримку армії, мотив підтримки національної економіки та солідарності. Автори сучасних досліджень зазначають, що таке переформатування комунікацій стало новою нормою для українського бізнесу.

У воєнний період цифрові технології відіграють вирішальну роль. Інтернет-маркетинг, соціальні мережі, платформи для автоматизації, CRM-системи та аналітичні інструменти дозволяють підприємствам залишатися на зв'язку з клієнтами, аналізувати попит, оптимізувати витрати та адаптувати пропозиції. Це підтверджує сучасна українська наукова література, яка підкреслює важливість інтеграції цифрових інструментів для оптимізації маркетингових витрат та покращення взаємодії з клієнтами в умовах воєнної невизначеності.

Воєнний стан сформував унікальний ландшафт для господарювання, де класичні маркетингові теорії потребують адаптації.

А. Релокаційний маркетинг та географічна диверсифікація

Як зазначає О.А. Овєчкіна, промислові підприємства змушені організовувати маркетинг у форматі «дистанційного управління». Ключовою особливістю є пошук нових ніш у західних областях України та вихід на транскордонні кластери. Маркетингова активність зміщується з утримання частки ринку на фізичне збереження клієнтської бази [50].

Б. Волонтерський та соціально-відповідальний маркетинг (Cause-Related Marketing)

Маркетинг промислових гігантів («Метінвест», «АрселорМіттал») тісно переплітається з гуманітарними проєктами [15]. Це не лише PR, а спосіб збереження лояльності громади та держави. Науковець С. В. Ромат наголошує, що в умовах війни репутаційний капітал стає вагомішим за фінансові активи.

В. Маркетинг «швидкого реагування» у ланцюгах поставок

Через блокування кордонів та морських портів, маркетинг інтегрується з логістикою. Головним завданням маркетингової служби стає не стимулювання попиту, а гарантування доступності товару.

Українська дослідниця І. Л. Решетнікова вказує на вимушену, але стрімку цифровізацію [55]. Основні напрями:

1. Lead Generation через LinkedIn та промислові маркетплейси: оскільки класичні виставки в Україні обмежені, пошук партнерів перейшов у професійні мережі.

2. CRM-трансформація: перехід на хмарні рішення для захисту клієнтських даних від фізичного знищення серверів.

3. Content-marketing: Створення детальних технічних відеоогляд, 3D-моделей продукції для дистанційного узгодження специфікацій.

Згідно з працями А. О. Старостіної, основною тенденцією є стандартизація маркетингових процесів під вимоги регламентів ЄС. Це включає сертифікацію виробництва, адаптацію пакування та маркування, а також впровадження антикорупційних стандартів, що є вимогою західних контрагентів [46].

Приєднання України до спільного ринку ЄС вимагає від промислового

маркетингу повної ревізії продуктового портфеля:

– відповідність технічним регламентам означає, що «вихід на ринок ЄС – це не лише переклад сайту англійською, а насамперед відповідність директивам безпеки та екологічності». Маркетинг ініціює отримання сертифікатів CE, що стає вхідним квитком у європейські ланцюги створення вартості;

– екологічний маркетинг та CBAM: запровадження ЄС механізму прикордонного вуглецевого коригування (CBAM) змушує українських експортерів металургійної та хімічної продукції використовувати «зелений маркетинг» не як PR-хід, а як необхідну умову конкурентоспроможності.

В умовах обмеженого фізичного доступу до міжнародних ринків, промисловий маркетинг став на 80-90% цифровим: використання AR-технологій для демонстрації роботи обладнання замовникам у ЄС; активна участь у міжнародних тендерних платформах, що дозволяє українським заводам знаходити клієнтів без прямого візиту менеджерів у країну замовника.

Трансформація маркетингу відбувається в напрямку інтеграції з логістикою та технічним аудитом. Основним викликом залишається синхронізація українських виробничих стандартів із європейськими при збереженні високої швидкості реакції на воєнні загрози.

В умовах воєнного стану сектор B2G (Business-to-Government) став ключовим джерелом ліквідності та стабільності для багатьох промислових підприємств України. Маркетингова активність у цьому сегменті трансформувалася з допоміжної функції у стратегічний інструмент забезпечення життєдіяльності компанії.

Робота з електронною системою публічних закупівель Prozorro вимагає від маркетингових служб особливих компетенцій, що українські науковці (зокрема О. Кендюхов) визначають як «тендерний маркетинг» [30]. Основними аспектами адаптації є:

1. Моніторинг та передпроєктний аналіз: маркетологи використовують аналітичні модулі (BI Prozorro) для вивчення попиту державних замовників,

аналізу цін конкурентів та прогнозування обсягів закупівель.

2. Управління технічною відповідністю: маркетинговий відділ виступає медіатором між виробництвом та державним замовником, адаптуючи технічні умови (ТУ) продукції під вимоги тендерної документації, не втрачаючи при цьому рентабельності.

3. Комунікаційна стратегія в межах закону: оскільки пряма реклама в B2G не працює, маркетинг фокусується на участі у відкритих консультаціях з ринком (RFI), що проводить держава перед оголошенням великих закупівель.

Для глибшого наукового аналізу змін у стратегіях промислових підприємств після прийняття нових нормативних актів (спрощених процедур) для потреб оборони, маркетинг промислових підприємств зіткнувся з новими викликами. В табл. 1.4 продемонстровано трансформацію маркетингових викликів та інструментів їх вирішення.

Таблиця 1.4 – Порівняльний аналіз трансформації маркетингу промислових підприємств у сфері оборонних закупівель

Фактор змін	Традиційний промисловий маркетинг (B2G/B2B)	Сучасний маркетинг для потреб оборони (B2G/Defense)	Маркетинговий виклик в умовах війни
Пріоритет позиціонування	Мінімальна ціна та відповідність базовим ДСТУ.	Гарантовані терміни та надійність у польових умовах.	Необхідність обґрунтування вищої ціни через логістичні ризики та терміновість.
Сервісна складова	Регламентне обслуговування в авторизованих центрах.	Польовий сервіс у зонах близькості до фронту (Mobile Service).	Створення мобільних ремонтних бригад та навчання персоналу замовника «на місці».
Організація взаємодії	Стандартний відділ збуту/тендерний відділ.	Спеціалізовані групи Account Managers (Military context).	Потреба у фахівцях, що володіють термінологією NATO та знають специфіку STANAG.
Об’єкт просування	Стандартна цивільна продукція масового вжитку.	Продукція «подвійного призначення» (Dual-use).	Необхідність швидкої сертифікації та адаптації цивільних рішень під військові запити.
Роль R&D у маркетингу	Довготривале вдосконалення характеристик для ринку.	Активний R&D-маркетинг: модифікація «тут і зараз».	Швидка ітерація продукту на основі зворотного зв’язку від військових (Feedback loop).
Нормативна база	Складні багатоетапні	Спрощені процедури	Забезпечення повної

	процедури згідно з законом про закупівлі.	(прямі договори, скорочені терміни).	прозорості (compliance) в умовах прискореного документообігу.

Деталізуємо ключові напрями адаптації:

1. Перехід до «Економіки термінів» - маркетингове повідомлення підприємства тепер будується не навколо знижок, а навколо контролю ланцюга поставок. Підприємство продає свою здатність виготовити і доставити товар попри обстріли чи енергодефіцит.

2. Впровадження стандартів НАТО (STANAG) як маркетингова перевага – спеціалізовані групи менеджерів не просто продають товар, а забезпечують відповідність продукції міжнародним стандартам сумісності. Це не лише вимога часу, а й підготовка до виходу на глобальні ринки озброєнь у майбутньому.

3. R&D-маркетинг: від ідеї до фронту

Маркетинг «подвійного призначення» вимагає від підприємства гнучкості. Наприклад, виробник цивільних дронів для агросектору за допомогою R&D-маркетингу перетворює їх на засоби розвідки, що потребує зміни каналів просування та специфічного технічного супроводу (шифрування зв'язку, захист від РЕБ).

Отже, у маркетинговому позиціонуванні акцент змістився з «мінімальної ціни» на «гарантовані терміни поставки» та «можливість сервісного обслуговування в зонах близькості до фронту». Організація маркетингу передбачає створення окремих груп (Account Managers), що спеціалізуються на специфіці військових стандартів та сертифікації за стандартами НАТО (STANAG). Підприємства адаптують цивільну продукцію (наприклад, вантажівки, дрони, мобільні контейнери) під потреби ЗСУ, що потребує активного R&D-маркетингу.

Українські дослідники виділяють специфічні ризики, що маркетингова служба має нівелювати [47]:

1. Корупційні ризики: необхідність впровадження комплаєнс-процедур

як частини маркетингової стратегії (особливо для співпраці з міжнародними фондами, що фінансують держзакупівлі).

2. Демпінг конкурентів: маркетинг має доводити перевагу «вартості життєвого циклу» виробу над простою ціною закупівлі, що є складним завданням у межах бюджетних обмежень.

3. Зміна пріоритетів: військова обстановка може миттєво змінити попит (наприклад, з будівельних матеріалів на фортифікаційні споруди), що вимагає від маркетингу високої швидкості переорієнтації виробничих планів.

Таким чином, адаптація маркетингу до роботи з Prozorro та оборонними замовленнями в умовах воєнного стану свідчить про професіоналізацію збутової діяльності. Промислові підприємства перейшли від пасивного очікування тендерів до активного формування ринку через експертну підтримку державних замовників та впровадження інноваційних рішень, що відповідають вимогам національної безпеки.

На основі проведеного аналізу особливостей та тенденцій маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах повномасштабної війни можна сформулювати такі узагальнюючі висновки:

1. Відбувся стратегічний перехід від «маркетингу транзакцій», орієнтованого на розширення частки ринку та максимізацію прибутку, до «маркетингу життєстійкості», що фокусується на виживанні, стабільності та збереженні клієнтської бази.

2. Основним інструментом підтримки діяльності підприємств став перехід у онлайн-простір. Використання інструментів Індустрії 4.0 (AI, IoT, Big Data), впровадження хмарних CRM-систем та перехід до Lead Generation через професійні мережі (LinkedIn) дозволяють нівелювати обмеження офлайн-каналів та фізичні ризики воєнного стану.

3. Організація маркетингу трансформувалася у бік створення гнучких крос-функціональних команд, здатних до миттєвого оновлення тактичних рішень залежно від безпекової ситуації та логістичних обмежень.

4. Комунікаційна політика підприємств змістилася від прямого

стимулювання збуту до підтримки цінностей солідарності, соціальної відповідальності та репутаційного капіталу. Соціальна відповідальність стала невід'ємною складовою стратегії, а не додатковим елементом іміджу.

5. В умовах розірваних ланцюгів постачання ключовим завданням маркетингу стало гарантування доступності товару, а не стимулювання попиту. Активний R&D-маркетинг дозволяє швидко адаптувати цивільну продукцію під потреби ЗСУ та критичної інфраструктури (маркетинг «подвійного призначення»).

6. Вихід на ринки ЄС вимагає від підприємств жорсткої синхронізації з технічними регламентами, стандартами ESG та вимогами «Зеленого курсу». Водночас робота в секторі B2G (зокрема через Prozorro) потребує розвитку компетенцій «тендерного маркетингу» та впровадження стандартів НАТО (STANAG).

Отже, успіх маркетингової діяльності в сучасних умовах визначається не лише фінансовими показниками, а й рівнем довіри, здатністю до швидкої ітерації продукту та ефективною інтеграцією у систему національної безпеки й міжнародні ланцюги створення вартості.

Висновки до першого розділу

У першому розділі досліджено теоретико-методологічні засади організації маркетингової діяльності промислових підприємств, що дозволило сформулювати такі висновки:

1. В умовах воєнного стану відбувся перехід від «маркетингу зростання» до «маркетингу життєстійкості». Головною метою стало не завоювання нових часток ринку, а виживання, збереження клієнтської бази та адаптація до високої невизначеності.

2. Основним інструментом взаємодії з ринком стала цифрова конвергенція та використання технологій Індустрії 4.0. Інтернет-маркетинг і хмарні CRM-системи забезпечують безперервність процесів навіть за умов

фізичного руйнування інфраструктури.

3. Організаційні форми маркетингу еволюціонували у бік крос-функціональних, часто скорочених команд, здатних до короткострокового сценарного планування та швидкої реакції на логістичні розриви.

4. Комунікаційна політика трансформувалася в бік підтримки національних цінностей та солідарності. Репутаційний капітал і довіра стали вагомішими за пряме стимулювання збуту.

5. Пріоритетними напрямами стали робота в секторі B2G (зокрема через Prozorro та оборонні закупівлі) та підготовка до повної інтеграції в ринок ЄС через впровадження стандартів ESG і технічних регламентів НАТО.

Таким чином, сучасний промисловий маркетинг в Україні перетворився на гнучкий механізм стабілізації бізнесу, що поєднує високу технологічність із соціальною орієнтованістю.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКІ ВИМІРИ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

2.1. Методичні підходи до оцінки адаптивності маркетингової діяльності промислових підприємств

В умовах повномасштабної війни в Україні традиційні методи оцінки маркетингового потенціалу, що базуються на екстраполяції минулих показників, втратили свою прогностичну силу. Висока невизначеність середовища вимагає від промислових підприємств переходу до комплексних та динамічних методик, що враховують не лише наявні ресурси, а й здатність системи до швидкої трансформації.

Українська наукова школа пропонує кілька базових підходів до оцінки потенціалу, що в умовах кризи набувають нового змісту:

1. Ресурсний підхід розглядає потенціал як сукупність матеріальних, фінансових та людських ресурсів маркетингової служби. В умовах війни цей підхід критикується за статичність, оскільки наявність ресурсів не гарантує їх ефективного використання при розриві логістики.

2. Результативний підхід орієнтований на досягнуті показники (частка ринку, обсяг продажу). За умов високої невизначеності цей підхід є обмеженим, оскільки поточні низькі результати можуть бути зумовлені зовнішніми форс-мажорами, а не слабким потенціалом.

3. Інтегральний (системний) підхід найбільш релевантний для сучасних умов. Він розглядає маркетинговий потенціал як цілісну систему ресурсів та здатностей підприємства адаптуватися до змін.

Складність та багатогранність маркетингового потенціалу в умовах воєнного стану зумовлюють наявність різноманітних методичних підходів до його оцінювання. Кожен із них базується на специфічній системі індикаторів – від суто ресурсних до адаптивно-цифрових. З метою виявлення найбільш релевантного інструментарію для промислових підприємств у стані високої невизначеності, доцільно провести порівняльний аналіз ключових методик, що домінують у роботах провідних українських науковців (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика ключових методик

Назва методики	Ключові показники	Переваги в умовах кризи	Обмеження
Економіко-математичне моделювання	Показники ринкової кон'юнктури, рівень ризику, еластичність попиту.	Дозволяє кількісно оцінити ризики та варіативність ринку.	Вимагає точних статистичних даних, що часто відсутні в умовах війни.
Матричний метод оцінки адаптивності	Рівень інноваційності, гнучкість логістики, швидкість реакції на запити.	Акцент на здатності підприємства змінювати маркетингову стратегію «на ходу».	Суб'єктивність експертних оцінок при заповненні матриць.
Ресурсний аудит маркетингового потенціалу	Стан бренду, лояльність B2B клієнтів, інтелектуальний капітал.	Дозволяє виявити приховані резерви для виживання (репутаційний капітал).	Не враховує динаміку зовнішніх загроз у реальному часі.
Методика «сценарного потенціалу»	Стійкість потенціалу за оптимістичного та песимістичного сценаріїв.	Найкращий інструмент для планування в умовах абсолютної невизначеності.	Складність розробки великої кількості сценаріїв.

Як видно з наведених у табл. 2.1 даних, у сучасних умовах України найбільш збалансованою виглядає методика оцінки маркетингового потенціалу, оскільки вона дозволяє поєднувати кількісні показники з якісною оцінкою ризиків.

Сучасні умови вимагають включення до методик специфічних критеріїв, що раніше не вважалися визначальними. Є. Крикавський пропонує доповнити

аналіз маркетингового потенціалу показником «логістичної стійкості» [34].

Логістична стійкість у маркетинговому вимірі – це здатність системи збуту та постачання підприємства витримувати критичні збої (блокада кордонів, руйнування складів, паливна криза) та оперативно відновлювати постачання товарів клієнтам для збереження ринкових позицій.

Логістична стійкість інтегрується в маркетинговий потенціал через три параметри:

– адаптивність (agility): швидкість зміни маршрутів та способів доставки.

– надмірність (redundancy): наявність резервних складів та дублюючих каналів розподілу.

– спільна видимість (visibility): використання цифрових систем моніторингу вантажів у реальному часі.

Трансформація логістичних ланцюгів та розрив традиційних маршрутів змушують підприємства переглядати критерії конкурентоспроможності. Сьогодні перевагу отримують ті суб'єкти господарювання, чий маркетинговий потенціал підкріплений високою логістичною маневреністю та мультимодальністю. У табл. 2.2 запропоновано структуру комплексного аналізу, що дозволяє оцінити маркетинговий потенціал через призму логістичної стійкості та надійності сервісу.

Запропонована структура (табл. 2.2) дозволяє підприємству не лише ідентифікувати "вузькі місця" у системі розподілу, а й сформувати додаткові маркетингові аргументи для B2B-партнерів, базуючись на гарантіях наявності та швидкості відновлення постачань.

Методика інтеграції в оцінку потенціалу: матриця «Маркетингова активність – Логістична стійкість», запропонована українською дослідницею Н. Чухрай, базується на інтеграції маркетингових та логістичних характеристик у єдину аналітичну модель. В умовах воєнного стану цей підхід набуває критичного значення, оскільки успіх на ринку залежить не лише від здатності сформувати попит (маркетингова активність), а й від здатності

фізично забезпечити наявність товару (логістична стійкість).

Таблиця 2.2 – Структура аналізу маркетингового потенціалу за логістичним критерієм

Компонент аналізу	Опис маркетингового впливу	Показник для оцінки
Географічна диверсифікація	Здатність відвантажувати товар з різних регіонів/країн.	Кількість альтернативних логістичних хабів.
Мультимодальність	Можливість переходу з морських перевезень на залізничні або автомобільні.	Час переходу на альтернативний вид транспорту (днів).
Логістичний сервіс	Здатність підтримувати рівень обслуговування клієнтів (SLA) у кризу.	Відсоток замовлень, виконаних вчасно (OTIF) під час збоїв.
Інформаційна стійкість	Інтеграція CRM-системи з логістичними платформами партнерів.	Час отримання інформації про затримку вантажу.

Таблиця 2.3 дозволяє чітко диференціювати стан маркетингового потенціалу залежно від поєднання ринкової активності та стійкості ланцюгів постачання.

Таблиця 2.3 – Матриця аналізу маркетингового потенціалу за методикою Н. Чухрай: характеристики та стратегічні рекомендації

Тип стратегічної позиції	Характеристика маркетингового потенціалу	Маркетингові ризики в умовах воєнного стану	Рекомендована стратегія (напрям удосконалення)
1	2	3	4
Стійкий постачальник (висока активність / висока стійкість)	Максимальний. Підприємство здатне не лише створювати попит, а й гарантовано його задовольняти.	Спроби конкурентів копіювати цифрові рішення; зростання витрат на підтримку безпеки логістики.	Експансія: Вихід на ринки ЄС, участь у великих оборонних закупівлях, зміцнення бренду як еталона надійності.
Ілюзорний лідер (висока активність / низька стійкість)	Нестабільний. Сильний бренд та активна реклама не підкріплені можливістю доставки товару.	Втрата лояльності клієнтів через невиконання зобов'язань; репутаційні скандали.	Стабілізація: Тимчасове зниження витрат на рекламу та переспрямування ресурсів на диверсифікацію складів і транспортних шляхів.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
Прихований резерв (низька активність / висока стійкість)	Невикористаний. Наявна надійна база для постачань, але відсутня впізнаваність на ринку.	Захоплення ніші конкурентами, що активніше комунікують, навіть маючи гіршу логістику.	Активація: Масштабування цифрового маркетингу, впровадження CRM, вихід на тендерні майданчики (Prozorro).
Аутсайдер (низька активність / низька стійкість)	Критично низький. Підприємство втрачає ринкові позиції та не має ресурсів для фізичного збуту.	Банкрутство; повна втрата кадрового потенціалу та клієнтської бази.	Реструктуризація: Пошук вузької ніші «виживання», об'єднання зусиль з партнерами, повна заміна маркетингової моделі.

Використання табл. 2.3 в аналітичній частині роботи дозволяє нам зробити наступні висновки:

1. В умовах війни перехід з позиції «Ілюзорного лідера» до «Стійкого постачальника» можливий лише через інвестиції в логістичну стійкість, а не в рекламу.

2. Методика дозволяє виявити «вузькі місця» в організації маркетингу: чи проблема у відсутності попиту (маркетинг), чи у неможливості його задовольнити (логістика).

Матриця дозволяє класифікувати промислові підприємства за чотирма стратегічними позиціями:

1. Структура матриці та типи ринкових позицій

– Квадрат «Стійкий постачальник» (висока активність / висока стійкість): еталонна позиція. Підприємство має сильний бренд, активно просуває продукцію і при цьому побудувало гнучку систему логістики, яка не боїться розривів ланцюгів. Клієнти сприймають компанію як стратегічного партнера («він не підведе»). Потенціал реалізується максимально.

– Квадрат «Ілюзорний лідер» (висока активність / низька стійкість): типова ситуація для підприємств, що вкладають у рекламу та PR, але не

адаптували логістику до умов війни. Створений попит не задовольняється через відсутність товару на складі чи затримки в доставці, що веде до швидкої втрати репутації та переходу клієнтів до конкурентів. Потенціал оцінюється як «нестійкий».

– Квадрат «Прихований резерв» (низька активність / висока стійкість): підприємство має надійні канали постачання та диверсифіковану логістику, але не веде активної маркетингової політики. Це база для швидкого зростання. За умови активізації просування (виходу на ринки ЄС чи участі у тендерах Prozorro), підприємство може миттєво наростити частку ринку.

– Квадрат «Аутсайдер» (низька активність / низька стійкість): маркетинговий потенціал практично відсутній. Підприємство не має ні ринкового впливу, ні фізичної здатності забезпечити постачання. Потребує докорінної реструктуризації.

Методика Н. Чухрай передбачає, що інтегральна оцінка потенціалу (Пм) розраховується не просто додаванням ресурсів, а через коефіцієнт кореляції між маркетингом і логістикою:

1. Оцінка маркетингової активності (Ма): аналізується рівень інноваційності продукту, ефективність цифрових каналів збуту та сила бренду.

2. Оцінка Логістичної стійкості (Лс): аналізується мультимодальність (здатність змінювати транспорт), географічна розпорошеність складів та час відновлення постачань після збою.

Інтеграційний ефект: потенціал вважається високим лише тоді, коли Ма≈Лс. Будь-який значний перекіс у бік одного з показників знижує загальну ефективність управління.

Методика «приземляє» маркетингові плани, змушуючи менеджмент враховувати реальні можливості транспортної інфраструктури та ризики обстрілів. Матриця підказує, куди спрямувати кошти – у рекламу чи у створення резервного складу (диверсифікацію логістики). Для промислових підприємств, де надійність поставок є головним фактором лояльності, ця

матриця стає інструментом стратегічного позиціонування перед замовниками (зокрема оборонного сектору).

Отже, використання матриці «Маркетингова активність – Логістична стійкість» дозволяє відійти від теоретичного оцінювання ресурсів до ситуаційного аналізу життєздатності бізнесу. Якщо підприємство має високу маркетингову активність (бренд, реклама), але низьку логістичну стійкість, його потенціал є «ілюзорним», оскільки воно не зможе задовольнити створений попит у разі кризи. Високий маркетинговий потенціал сьогодні мають лише ті підприємства, що знаходяться у квадраті «Стійкий постачальник», де логістика гарантує виконання маркетингових обіцянок. В умовах інтеграції до ЄС цей підхід допомагає українським підприємствам довести свою надійність як контрагентів, здатних підтримувати високі стандарти сервісу в кризових умовах.

У сучасних умовах України показник логістичної стійкості став головним аргументом у B2B-переговорах та тендерах: маркетингова стратегія будується навколо фрази: «Ми доставимо товар попри все»; підприємство з високою стійкістю дозволяє своїм клієнтам зменшувати власні страхові запаси; для європейських партнерів стійка логістика є обов'язковою умовою включення українського заводу до глобальних ланцюгів створення вартості.

Отже, аналіз маркетингового потенціалу показником «логістичної стійкості» дозволяє перейти від теоретичного вивчення можливостей ринку до оцінки реальної здатності підприємства функціонувати в умовах шоків, що робить маркетинг більш прагматичним та інтегрованим у загальну систему безпеки бізнесу.

Порівняльний аналіз показав, що для промислових підприємств України найбільш ефективною є комбінована методика, яка поєднує сценарний підхід з оцінкою адаптивності, що дозволяє не лише оцінити поточні ресурси, а й спрогнозувати життєздатність маркетингової системи при зміні лінії фронту чи енергетичних блекаутах.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високою

турбулентністю та безпековими ризиками, репутаційний капітал трансформується з ефемерного поняття «гудвілу» у стратегічний актив, який забезпечує життєстійкість підприємства. Для промислових підприємств України репутація стала інструментом доступу до міжнародних фінансових ресурсів, критичного імпорту та державних замовлень.

Українські науковці (зокрема С. Ромат, О. Кендюхов, І. Решетнікова) розглядають репутаційний капітал як сукупний актив, що базується на довірі стейкхолдерів та здатності підприємства дотримуватися етичних норм [30; 54]. В умовах війни цей капітал набуває нових вимірів:

- патріотичний вимір: залученість до підтримки ЗСУ та соціальних проектів;
- операційна надійність: здатність виконувати контракти попри форс-мажорні обставини;
- прозорість (Compliance): відсутність зв'язків з агресором та дотримання антикорупційних стандартів.

Традиційні методики (наприклад, розрахунок різниці між ринковою та балансовою вартістю) в Україні наразі обмежені через нерентабельність фондового ринку. Тому вітчизняні вчені пропонують альтернативні підходи:

1. Метод експертних оцінок, базується на анкетуванні ключових стейкхолдерів (клієнтів, постачальників, держорганів). Під час війни ваговий коефіцієнт показника «соціальна відповідальність» у цій методиці зріс з 0,15 до 0,40.

2. Аналіз медіа-резонансу та цифрового сліду (Social Listening): оцінка тональності згадувань підприємства в інфопросторі. Негативний резонанс (наприклад, звинувачення в роботі на підсанкційних ринках) миттєво знецінює репутаційний капітал.

3. Індекс лояльності в B2B – вимірювання готовності партнерів продовжувати співпрацю за умов затримки поставок. Репутація тут виступає «кредитом довіри», що нівелює негатив від логістичних розривів.

Трансформація репутації в реальний ринковий актив зумовлює

необхідність її постійного моніторингу через систему спеціальних індикаторів. В умовах ризику та нестабільності такі показники стають основою для прийняття управлінських рішень щодо виходу на нові ринки чи участі в державних закупівлях. У таблиці 2.4 наведено структуру специфічних індикаторів репутаційної стійкості, що дозволяють діагностувати "запас міцності" підприємства в інфопросторі та діловому середовищі.

Таблиця 2.4 – Специфічні індикатори репутаційної стійкості

Категорія індикатора	Конкретні показники для аналізу	Значення для маркетингового потенціалу
Етико-соціальний	Обсяг допомоги силам оборони; збереження робочих місць.	Формування статусу «національного виробника».
Адаптивно-сервісний	Швидкість відновлення комунікацій після обстрілів/блекаутів.	Підтвердження статусу надійного контрагента.
Комплаєнс-індикатор	Проходження міжнародних аудитів; відсутність у санкційних списках.	Вхідний квиток у ланцюги створення вартості ЄС.
Інноваційно-патріотичний	Розробка продукції подвійного призначення.	Доступ до сектору оборонних закупівель (B2G).

Наведені індикатори (табл. 2.4) дозволяють не лише оцінити поточний стан репутаційного капіталу, а й ідентифікувати потенційні загрози для ринкових позицій підприємства на ранніх етапах їх виникнення.

Як наголошує А. Старостіна, для виходу на ринки ЄС репутаційний капітал вимірюється через відповідність стандартам ESG (Environmental, Social, Governance) [46**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]. Маркетинг промислового підприємства повинен доводити не лише якість металу чи обладнання, а й «чистоту» його походження, що стає основою репутації на західних ринках.

Отже, вимірювання репутаційного капіталу в умовах війни змістилося від аналізу фінансових надлишків до оцінки етичної стійкості та соціальної значущості. Репутація сьогодні – це не «додаток» до продукту, а самостійний актив, який у разі руйнування фізичних потужностей дозволяє підприємству релокуватися та відновити діяльність завдяки підтримці партнерів.

2.2. Інструментарій стратегічного аналізу маркетингового середовища в умовах високої невизначеності

В умовах воєнного стану маркетингове середовище українських підприємств зазнало значних трансформацій. Порушення логістичних ланцюгів, коливання попиту, зміна поведінки споживачів, зростання соціальної чутливості та нові регуляторні вимоги – все це створює умови підвищеної невизначеності. У зв’язку з цим стратегічний аналіз маркетингового середовища стає ключовим елементом маркетингового управління, що дозволяє підприємствам адаптувати стратегії відповідно до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов.

Стратегічний аналіз – це систематичний процес оцінювання факторів, що впливають на діяльність підприємства, з урахуванням довгострокових тенденцій, ризиків, можливостей та загроз. В умовах війни важливість такого аналізу зростає: підприємства повинні не лише оцінювати класичні макро- та мікрофактори, а й враховувати безпекові, соціальні та політичні ризики, що стають невід’ємною частиною маркетингового середовища.

Стратегічний аналіз маркетингового середовища – це процес вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників, що визначають можливості та обмеження для реалізації маркетингової діяльності. Він передбачає системне оцінювання макроекономічних, галузевих, конкурентних, соціальних та технологічних впливів, що впливають на формування маркетингових стратегій підприємства (Бойчук І.В., Дмитрів А.Я.) [6].

З огляду на воєнний стан, перелік факторів значно розширюється: до класичних зовнішніх ризиків (економічних, політичних, технологічних) додаються ризики безпеки, цивільної інфраструктури, обмеження у логістиці, мобілізаційні процеси, а також зміни у споживчій поведінці та соціальних цінностях. Тому сучасний стратегічний аналіз в Україні повинен базуватися

на комплексному підході з оцінюванням не лише економічних і конкурентних параметрів, а й соціальних, політичних, гуманітарних та екологічних аспектів.

Таке розширення аналітичного фокусу підтверджують українські дослідники, що наголошують на необхідності інтеграції даних безпекових і соціальних ризиків у маркетинговий аналіз.

Традиційні моделі стратегічного аналізу (SWOT, PEST, Porter's 5 Forces) у їхньому класичному вигляді виявилися недостатньо адаптованими до умов тотальної невизначеності та безпекових ризиків воєнного часу. Для промислових підприємств України виникла необхідність модифікації існуючого інструментарію та впровадження нових методів, що враховують чинники стійкості, релокації та мобілізаційної економіки [12].

PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal) – базовий інструмент для оцінювання макросередовища підприємства. У звичайних умовах він спрямований на дослідження політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів.

В умовах війни PESTEL-аналіз доповнюється компонентами, що відображають вплив безпекових ризиків [71**Помилка! Джерело посилання не знайдено.**]:

– Political (політичні чинники): законодавчі зміни, введення воєнного стану, статус регіонів, урядові програми підтримки бізнесу, державні закупівлі для оборони тощо; аналіз зміщується у бік воєнного стану, обмежень експорту/імпорту, змін у податковому законодавстві та важливості «G» (Government) у моделі B2G; особлива увага приділяється нормам ЄС, до яких Україна адаптує своє законодавство.

Політичне середовище в Україні сьогодні характеризується тотальною мілітаризацією та зовнішньополітичною орієнтацією на ЄС. Політика держави спрямована на локалізацію виробництва. Політичний пріоритет «Зроблено в Україні» створює нові ніші для промислового маркетингу в секторах відновлення інфраструктури та оборони.

Маркетинговий аналіз має враховувати політичну ситуацію в країнах-

союзниках (наприклад, вибори, зміна політики підтримки), що безпосередньо впливає на стабільність військових замовлень.

– Economic (економічні): інфляція, девальвація, зміни платоспроможності населення, обмеження торгівлі, руйнування виробничої та транспортної інфраструктури, стабільність валютного курсу та доступність до кредитних ресурсів (програми «5-7-9»).

Економічне середовище визначається «економікою виснаження» та дефіцитом інвестицій. Для промислового маркетингу це означає перехід до гнучкого ціноутворення. Підприємства змушені використовувати стратегії «витрати плюс» із коротким горизонтом планування.

Обмеженість внутрішнього кредитування стимулює промислові підприємства використовувати маркетинг для залучення міжнародних грантів та інвестицій під проекти «зеленого» відновлення.

– Social (соціальні): зміна споживчих пріоритетів (безпека, соціальна відповідальність) у бік підтримки вітчизняного виробника, масові переміщення населення, психологічний стан споживачів; дефіцит кадрів через міграцію та мобілізацію.

Найбільш критичний фактор для промисловості через демографічну кризу. Масова міграція та мобілізація змінили фокус маркетингу персоналу (HR-маркетинг). Підприємства змушені інвестувати в автоматизацію, щоб нівелювати брак кваліфікованих кадрів. У B2B-секторі довіра та «патріотизм бренду» стали вагомішими за ціну. Соціальна відповідальність (підтримка громад, ЗСУ) конвертується в лояльність клієнтів.

– Technological (технологічні): цифровізація маркетингових процесів, розвиток онлайн-сервісів, IT-інструменти; пріоритет надається технологіям «подвійного призначення», цифровізації комунікацій та енергонезалежності виробництва.

Технологічне середовище стимулює «стрибкоподібну» інноваційність. Набуває розвитку цифрова конвергенція – впровадження хмарних рішень та цифрових двійників (Digital Twins), що дозволяє маркетинговим службам

працювати віддалено та забезпечувати безперервність управління. Технології Smart Grid та автономні джерела енергії стають маркетинговою перевагою, що гарантує виконання контрактів попри блекаути.

– Environmental (екологічні): питання сталого розвитку, збереження ресурсів, відновлення територій.

Цей блок став визначальним через тиск з боку ЄС. Посилюється вплив CBAM (Carbon Border Adjustment Mechanism) – ключового «екологічного податку» для українських експортерів. Маркетинговий аналіз має включати аудит вуглецевого сліду кожної одиниці продукції. Перехід до переробки відходів та використання вторинної сировини стає обов'язковою вимогою для сертифікації на ринках ЄС.

– Legal (юридичні): зміни у регулюванні бізнесу, нові правила державних закупівель, стандарти військового замовлення.

Правове поле перебуває у стані постійної адаптації до стандартів ЄС та НАТО. Маркетингова стратегія має базуватися на юридичній відповідності стандартам CE та STANAG (для оборонної продукції). Правовий режим воєнного стану обмежує рух капіталу, має особливості бронювання працівників та специфіку форс-мажорів у міжнародних контрактах.

Для комплексного розуміння трансформації ринкового середовища в умовах воєнного стану необхідно провести детальну декомпозицію зовнішніх чинників впливу. Використання моделі PESTEL дозволяє систематизувати політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та юридичні фактори, що визначають межі маркетингової активності промислових підприємств. Деталізована характеристика цих чинників, адаптована до сучасних реалій української економіки та вимог європейського ринку, представлена у таблиці 2.5.

Аналіз даних таблиці 2.5 свідчить про те, що на сучасному етапі домінуючий вплив мають політико-юридичні та екологічні фактори, що зумовлено як потребами національної безпеки, так і необхідністю дотримання «Зеленого курсу» ЄС для збереження експортних можливостей

Таблиця 2.5 – Пріоритетність PESTEL-факторів для промислового підприємства (2024-2025 рр.)

Група факторів	Пріоритет (1-10)	Ключовий індикатор для маркетингу	Вплив на стратегію
Політичні	10	Рівень державної підтримки / локалізація	Переорієнтація на B2G сектор
Екологічні	9	Вуглецевий слід (CBAM)	«Зелене» позиціонування для ЄС
Соціальні	9	Рівень плинності кадрів / дефіцит фахівців	HR-маркетинг та автоматизація
Технологічні	8	Автономність виробництва	Гарантія стабільності поставок
Економічні	7	Валютний курс / ставка кредитування	Динамічне ціноутворення
Юридичні	8	Відповідність стандартам ЄС/НАТО	Можливість експорту та держзамовлень

Отже, PESTEL-аналіз у воєнних умовах має бути адаптивним та інтерактивним, із регулярними оновленнями даних на основі поточної ситуації.

SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища, що особливо важливо в умовах високої невизначеності. Класичний SWOT-аналіз має стати «ситуаційним». В умовах війни до традиційних компонентів SWOT додаються безпекові аспекти:

– сильні сторони включають не лише частку ринку, а й автономність енергозабезпечення, наявність укриття, репутацію волонтерської підтримки та гнучкість менеджменту, адаптовані маркетингові канали, лояльність локальних споживачів;

– слабкі сторони залежність від імпортних комплектуючих, вразливість виробничих майданчиків до обстрілів: порушена логістика, обмежені фінансові ресурси, ризики безпеки персоналу;

– можливості: доступ до нових онлайн-ринків, державні програми підтримки, інновації у продуктах; програми релокації, вихід на ринки ЄС за

спрощеними процедурами, державне оборонне замовлення;

– загрози: війна, нестабільність курсу валют, обмеження доступу до ресурсів, зниження попиту в окремих сегментах; фізичне руйнування активів, блекаути, блокада кордонів.

SWOT-аналіз дозволяє підприємствам оцінити конкурентну позицію та розробляти стратегії, що враховують реалії воєнного середовища. Дослідження українських науковців відзначають, що саме інтеграція безпекових і соціальних ризиків у SWOT-аналіз є ключовою умовою для якісного стратегічного планування.

В умовах, коли неможливо зробити точний прогноз пропонуємо використовувати метод побудови сценаріїв. Для промислового маркетингу в Україні актуальною є розробка мінімум трьох сценаріїв:

1. Оптимістичний: стабілізація лінії фронту, відновлення логістики через порти, активна допомога від ЄС.

2. Песимістичний: ескалація бойових дій, затяжні блекаути, втрата ключових промислових хабів.

3. Реалістичний (ситуаційний): поточний стан «контрольованої нестабільності» з постійною адаптацією.

В умовах високої невизначеності класичне планування замінюється сценарним та ризикоорієнтованим підходом. Раптові зміни зовнішнього середовища, порушення логістичних ланцюгів, змінні тенденції попиту, соціально-економічні потрясіння стимулюють потребу в використанні гнучких методів прогнозування та планування. Саме сценарне планування виступає одним із ключових інструментів маркетингового передбачення, що дозволяє підприємствам адаптуватися до різних варіантів розвитку подій та мінімізувати ризики при формуванні маркетингової стратегії.

Сценарне планування – це процес розроблення кількох альтернативних моделей майбутнього розвитку зовнішнього середовища з метою формування стратегічних маркетингових рішень на основі аналізу різних умов. Воно не прагне передбачити одне «точне майбутнє», а радше готує підприємство до

низки можливих варіантів, оцінюючи ризики, можливості та наслідки управлінських рішень за різних сценаріїв [64].

Українські науковці визначають сценарне планування як системний аналітичний інструмент, що дозволяє інтегрувати стратегічні і тактичні маркетингові рішення з урахуванням соціально-економічних, політичних і ринкових змін.

Основні етапи сценарного планування у маркетингу представлено на рис. 2.1.

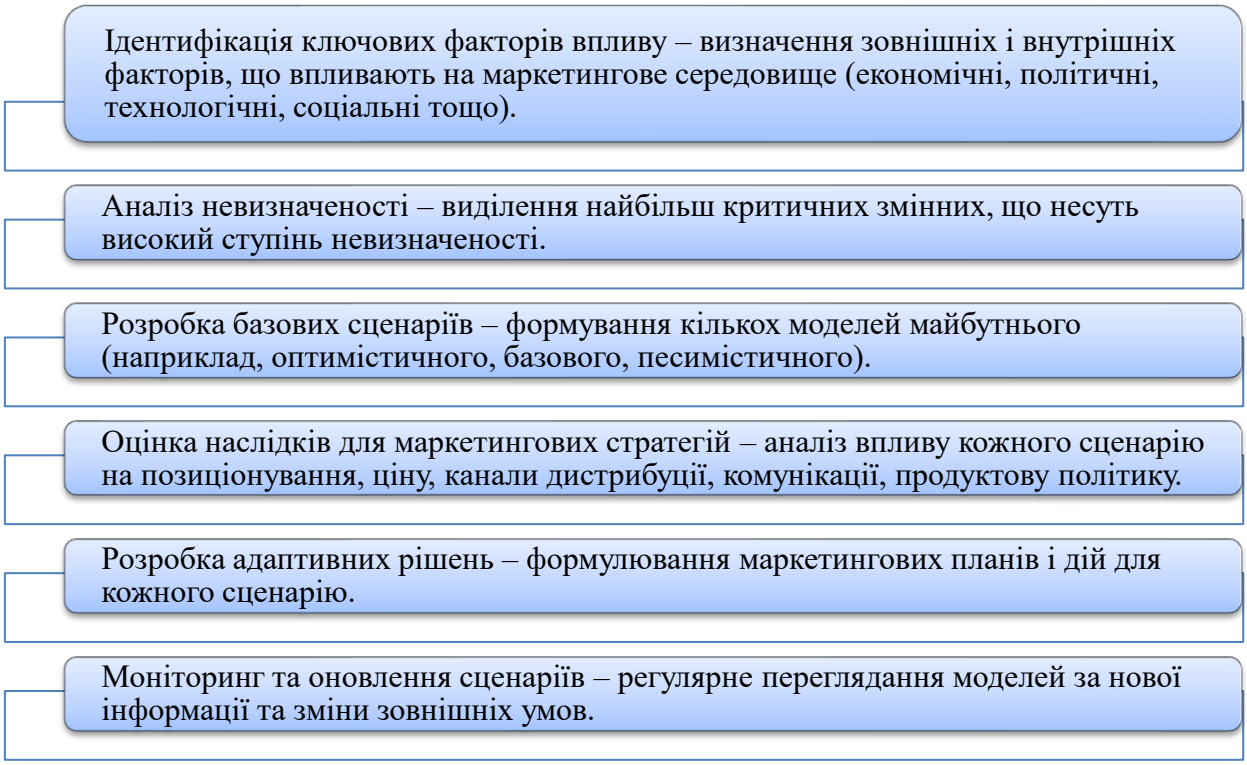


Рисунок 2.1. Етапи сценарного планування у маркетингу

Ці етапи формують методологічну основу, яка дозволяє підприємствам реагувати не лише на поточну ситуацію, а й планувати майбутні маркетингові кроки в умовах непередбачуваності.

Основні елементи такого аналізу:

–ідентифікація стратегічних ризиків (логістичних, фінансових, безпекових);

–оцінювання ймовірності настання подій;

–формування сценаріїв (оптимістичного, базового, песимістичного);

–розробка планів дій для кожного сценарію.

Сценарне планування дозволяє підприємствам адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища, інтегрувати високий рівень невизначеності в процес стратегічного аналізу та формувати адаптивні та ефективні маркетингові стратегії. Сценарне планування не лише підвищує гнучкість бізнесу, а й сприяє його стійкості в умовах економічних, соціальних та безпекових шоків, що стали невід'ємною частиною сучасності. Невизначеність ринку сьогодні – це не виняток, а норма, і саме сценарний підхід дозволяє ефективно функціонувати в таких умовах.

Отже, сценарне планування у маркетингу дозволяє підприємствам бути готовими до різних варіантів розвитку подій, що особливо актуально під час війни з постійними змінами у зовнішньому середовищі.

Класична модель конкуренції М. Портера, що базується на аналізі п'яти сил (вплив постачальників, споживачів, загроза нових гравців, товарів-субститутів та внутрішньогалузева конкуренція), зазнала суттєвих деформацій під впливом повномасштабного вторгнення. У промисловому секторі України відбулося зміщення акцентів: якщо у мирний час домінуючою силою була конкуренція за споживача, то в умовах війни визначальними стали фактори ресурсного забезпечення та фізичної доступності товарів.

Модель п'яти сил Портера дозволяє оцінити конкурентну ситуацію:

1. Загроза нових учасників;

2. Загроза замінників;

3. Сила постачальників;

4. Сила покупців;

5. Ринкова конкуренція між існуючими гравцями.

У традиційному промисловому маркетингу «сила постачальників» визначається унікальністю сировини або кількістю альтернативних джерел. Проте, у сучасних українських реаліях ця сила трансформувалася в «диктат логіста»:

1. Через блокування морських портів та пошкодження залізничної інфраструктури, можливості вибору маршрутів критично звузилися. Це призвело до того, що оператори логістичних послуг (експедитори, паливні компанії, міжнародні перевізники) отримали статус квазі-монополістів. Їх здатність диктувати ціни та умови напряму впливає на собівартість і маркетинговий потенціал промислових підприємств.

2. Підприємства змушені переходити до стратегії зворотної вертикальної інтеграції, намагаючись контролювати власні логістичні ланцюги, щоб зменшити залежність від зовнішніх постачальників послуг. Сила постачальників енергоресурсів також зросла до абсолютних значень, оскільки енергонезалежність стала синонімом виживання виробництва.

Однією з найбільш парадоксальних змін у моделі Портера стало нівелювання загрози з боку товарів-замінників (субститутів) в умовах товарного дефіциту. У стабільній ринковій економіці товари-замінники обмежують потенційну прибутковість галузі, встановлюючи «стелю» цін:

– у кризових умовах споживач (особливо у B2B та B2G секторах) орієнтується не на пошук дешевшої або кращої альтернативи, а на фізичну наявність продукту тут і зараз: дефіцит певних видів металопрокату, будівельних матеріалів та комплектуючих призвів до того, що споживачі відмовилися від порівняльного аналізу на користь гарантованих поставок;

– через руйнування виробничих ланцюгів у конкурентів та обмеження імпорту, товари-субститути часто просто зникають з ринку або стають дорожчими за основний продукт. Це дозволяє вітчизняним виробникам, що зберегли потужності, утримувати ринкові позиції навіть при зростанні цін. Загроза замінників залишається низькою, доки триває відбудова логістичних шляхів та внутрішнього виробництва.

3. Трансформація інших сил конкуренції:

–сила споживачів знизилася у дефіцитних нішах, але зросла у секторі державних закупівель (B2G), де держава як єдиний замовник диктує жорсткі умови щодо локалізації та термінів;

–загроза нових гравців: бар'єри входу в галузь стали аномально високими через безпекові ризики та високу вартість капіталу, що створює умови для тимчасової «олігополізації» ринку існуючими гравцями, що мають ресурси для адаптації.

Отже, аналіз за Портером демонструє, що маркетингове середовище промислових підприємств України змістилося від «ринку покупця» до «ринку власника ресурсів та логістики». Зменшення загрози замінників відкриває вікно можливостей для вітчизняних виробників щодо імпортозаміщення, проте зростання сили логістичних постачальників вимагає від маркетингу глибинної інтеграції з SCM-менеджментом (управлінням ланцюгами постачання). В умовах війни ці сили змінюють свою вагу. Наприклад, сила покупців змінюється внаслідок коливань платоспроможності, нових форм попиту (соціально-ціннісні товари), а сила постачальників – через перебої у ланцюгах постачання. Аналіз конкурентних сил стає особливо важливим для адаптації маркетингових стратегій у нестабільних умовах.

У воєнний час зміни у споживацькій поведінці і сегментація є істотними: зростає важливість безпеки, сервісу та швидкості обслуговування; деякі групи споживачів змінюють свої пріоритети, інші – взагалі виходять за межі традиційних сегментів.

При аналізі споживачів важливо враховувати такі аспекти:

– динамічно змінювана сегментація;

– оцінка платоспроможності і психологічного стану;

– вплив соціальних та гуманітарних потреб;

– формування нових ціннісних груп (наприклад, внутрішньо переміщені особи).

Отже, глибокий аналіз поведінки споживачів має стати основою для адаптації маркетингових стратегій і комунікацій під реалії війни.

Як зазначає Є. Крикавський, аналіз маркетингового середовища сьогодні неможливий без оцінки «вузьких місць» у ланцюгах постачання. Інструментарій аналізу «логістичного маркетингу» має включати Value Stream

Mapping (картування потоку створення вартості) з урахуванням нових пунктів пропуску на кордоні ЄС та залізничних тарифів [35].

За умов обмеженого доступу до польових досліджень, аналіз середовища зміщується у цифрове поле (MarTech):

– Social Listening (за С. Роматом): моніторинг настроїв стейкхолдерів та тональності медіа-поля;

– Big Data аналіз: вивчення змін у тендерних закупівлях через систему Prozorro та міжнародні платформи;

– аналітика конкурентів у LinkedIn: для промислового B2B-сектору це стає основним джерелом інформації про активність суперників на європейських ринках.

Основою маркетингового середовища є інформаційні потоки. В умовах війни зростає роль аналізу інформаційних впливів: медіаполе, соціальні мережі, зміна інформаційних потреб споживачів, ризики фейків тощо. Це вимагає використання інструментів якісного аналізу контенту та медіамоніторингу.

Соціальні ризики в умовах війни включають зміни у працевлаштуванні, масові переміщення, психологічний стан населення, зростання вимог до соціальної відповідальності підприємств. Інструменти соціального аналізу дають можливість оцінити ці ризики та інтегрувати їх у маркетингові рішення.

Війна впливає також на екологічне середовище та рівень гуманітарних потреб. Аналіз екологічних чинників є важливим для формування сталих маркетингових стратегій, що враховують відповідальність бізнесу за відновлення довкілля після бойових дій.

Таким чином, стратегічний аналіз маркетингового середовища в умовах воєнного стану стає більш складним та багатовимірним завданням у порівнянні з мирним часом. Підприємства мусять аналізувати не лише класичні економічні, конкурентні та соціальні фактори, а й інтегрувати безпекові, гуманітарні, екологічні та інформаційні ризики. Використання адаптованих інструментів – таких як розширений PESTEL, SWOT із

врахуванням воєнних ризиків, сценарне планування та аналіз споживачів у нестабільних умовах – дозволяє формувати більш гнучкі та реалістичні маркетингові стратегії.

2.3. Концептуальні засади цифровізації маркетингового інструментарію (MarTech) у промисловому секторі

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується переходом до Індустрії 4.0, де цифрові технології стають не просто додатком, а фундаментом бізнес-процесів. Для України, промисловий сектор якої зазнає значних викликів через військову агресію та необхідність євроінтеграції, питання цифровізації маркетингу (MarTech) набуває стратегічного значення. Розвиток високих технологій змінив підходи до ведення бізнесу, перемістивши його в інтерактивний простір, що вимагає перегляду традиційного інструментарію.

MarTech (Marketing Technology) – це сукупність цифрових інструментів і технологій, що підтримують реалізацію маркетингових функцій: від аналітики та автоматизації до комунікацій і взаємодії зі споживачами. Такий інструментарій включає CRM-системи, платформи для email-маркетингу, аналітичні системи, системи управління контентом, сервіси SEO/SEM, AI-інструменти, рішення для роботи з Big Data тощо.

MarTech охоплює сукупність програмного забезпечення та технологічних рішень, що маркетологи використовують для планування, виконання та вимірювання маркетингових кампаній.

Цифрові маркетингові технології (MarTech) створюють нові можливості для ефективного управління маркетингом промислових підприємств: від збору і аналізу даних до автоматизації маркетингових комунікацій, прогнозування попиту та персоналізації пропозицій. Це дозволяє промисловим

підприємствам не лише підвищувати ефективність маркетингових рішень, а й зміцнювати конкурентні позиції на національних та міжнародних ринках.

В українській науковій думці трансформація промислового маркетингу розглядається через призму еволюції моделей взаємодії з клієнтами. Буднікевич І. наголошує, що еволюція маркетингових технологій відображає загальний прогрес суспільства, дозволяючи глибше взаємодіяти з цільовою аудиторією.

Традиційний маркетинговий інструментарій орієнтувався на ручні процеси, обмежені збором обмежених даних і низькою швидкістю обробки. У порівнянні з цифровими технологіями, до яких належать AI-інструменти, аналітика великих даних, системи автоматизації маркетингу, сучасний MarTech дозволяє:

- оперативно збирати й обробляти великі обсяги даних;
- будувати індивідуальні маркетингові стратегії на основі поведінкової аналітики;
- здійснювати автоматичні комунікації з аудиторіями;
- оптимізувати витрати на маркетингові кампанії;
- прогнозувати поведінку споживачів та ринкові тренди.

Українські дослідники підкреслюють, що цифровізація створює нову маркетингову парадигму, що базується на даних і технологіях, а не виключно на інтуїції менеджерів. MarTech розглядається як комплекс технологічних рішень, що забезпечують автоматизацію маркетингових процесів і підвищення їх результативності, зокрема у складних ринкових умовах.

Основні рівні MarTech-стеку для промисловості:

1. Advertising & Promotion (контекстна реклама, програмні закупівлі).

2. Content & Experience (CMS, автоматизація персоналізації).

3. Social & Relationships (CRM-системи, ABM – Account Based Marketing).

4. Commerce & Sales (B2B маркетплейси, платформи електронної комерції).

5. Data (Business Intelligence, предиктивна аналітика).

Проаналізуємо концептуальні засади цифровізації MarTech у промисловому секторі України:

1. Платформи управління маркетингом і CRM-системи

CRM-системи (Customer Relationship Management) стали одним з основних компонентів MarTech, оскільки вони дозволяють автоматизувати процеси взаємодії з клієнтами, збирати дані про поведінку і вподобання, сегментувати ринки та оцінювати ефективність маркетингових активностей.

В умовах промислового сектору CRM-платформи використовуються не лише для роботи з кінцевими споживачами, а й для управління відносинами з корпоративними клієнтами, постачальниками, дилерами та партнерами. Такі системи дозволяють: автоматизувати лідогенерацію; відстежувати етапи B2B-продажів; прогнозувати повторні закупівлі; інтегрувати дані у єдину аналітичну панель.

2. Аналітика даних та Business Intelligence

Аналітичні платформи є важливою складовою MarTech у промисловості. Вони дозволяють отримувати аналітичні звіти щодо поведінки клієнтів, ефективності кампаній і ринку в цілому. Технології Business Intelligence (BI) дають змогу здійснювати глибоку аналітику:

- аналіз рентабельності маркетингових інвестицій;
- побудову сегментів клієнтів за багатовимірними ознаками;
- виявлення прихованих кореляцій у даних.

Аналітика BI у поєднанні з Big Data відкриває нові можливості для прогнозування поведінки споживачів, що є важливим для промислових підприємств з довгими циклами виробництва та B2B-контрактами.

3. Інструменти автоматизації маркетингових комунікацій

Цифрові платформи для автоматизації комунікацій (email-маркетинг, SMS-розсилки, месенджери, чат-боти) дозволяють підприємствам:

- автоматизувати маркетингові кампанії;
- персоналізувати повідомлення;

– вимірювати ефективність каналів;

– оптимізувати витрати на комунікацію.

Автоматизація маркетингу дозволяє масштабувати комунікаційні процеси без значного збільшення витрат на персонал.

4. SEO/SEM, контент-маркетинг та цифрові рекламні платформи

Використання цифрових рекламних інструментів (SEO, SEM, таргетована реклама, медійне розміщення) є частиною MarTech-екосистеми, що дозволяє:

– підвищувати видимість бренду;

– привертати якісний трафік;

– оптимізувати рекламні бюджети.

Інструменти контент-маркетингу (блоги, відео, соціальні мережі) стають особливо важливими для промислових підприємств, де процес ухвалення рішення покупцем є довгим, а контент має високу інформаційну цінність.

Промисловий сектор України перебуває у стані «цифрового наздоганяння». Згідно з дослідженнями Інституту економіки промисловості НАН України, країна має потенціал для Smart-трансформацій, проте існує розрив між інноваційними можливостями IT-сектору та низьким попитом з боку традиційного бізнесу.

Важливою умовою формування ефективної MarTech-стратегії на вітчизняних промислових підприємствах є ідентифікація та класифікація рушійних сил, що детермінують швидкість цифрової трансформації. Враховуючи турбулентність макроекономічного середовища в Україні, чинники цифровізації маркетингового інструментарію доцільно розглядати через призму їх походження (внутрішні та зовнішні) та характеру впливу на операційну стійкість бізнесу.

У межах даного дослідження було проведено систематизацію ключових стимуляторів, що спонукають менеджмент промислових підприємств до інвестування в автоматизацію маркетингу, предиктивну аналітику та CRM-системи. Результати порівняльного аналізу цих чинників, а також їх

очікуваний вплив на конкурентоспроможність підприємств, узагальнено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Порівняльна характеристика чинників стимулювання цифровізації маркетингу (MarTech) у промисловості України

Категорія чинників	Назва чинника	Характер впливу на промисловий маркетинг	Потенційний результат для підприємства
Зовнішні (глобальні)	Євроінтеграційні вимоги	Необхідність синхронізації цифрових протоколів (EDI, ERP) з європейськими контрагентами.	Безперешкодний вихід на ринки ЄС, підвищення довіри інвесторів.
	Глобальна конкуренція 4.0	Використання конкурентами з розвинених країн предиктивної аналітики та AI для захоплення ринків.	Стимул до впровадження систем Big Data для збереження частки ринку.
Зовнішні (локальні)	Потужний IT-сектор України	Наявність розвиненої екосистеми розробників (Outsourcing & Product), що створюють кастомні MarTech-рішення.	Доступ до кваліфікованих розробників та відносно нижча вартість впровадження вітчизняного ПЗ.
	Державна політика цифровізації	Розвиток інфраструктури «Дія.City», податкові пільги для інноваційних компаній.	Зниження бар'єрів для реєстрації та масштабування цифрових проектів.
Внутрішні (економічні)	Необхідність оптимізації витрат	Перехід від дорогої масової реклами до точкового Account Based Marketing (ABM).	Зниження вартості залучення одного B2B-клієнта (CAC) на 20-30%.
	Інвестиційна привабливість	Прозорість бізнес-процесів через CRM та автоматизацію звітності.	Легкість залучення грантів та кредитів на відновлення виробництва.
Внутрішні (стратегічні)	Резильєнтність (стійкість)	Потреба у віддаленому управлінні продажами та маркетингом в умовах воєнного стану.	Забезпечення безперервності бізнесу незалежно від фізичного розташування офісу.

Дані таблиці свідчать про те, що ключовим стимулом для України є саме екзогенний фактор – тиск з боку глобальних ланцюгів доданої вартості. Якщо українське промислове підприємство не інтегрує у свій маркетинговий стек інструменти для збору та аналізу даних, воно стає «невидимим» для великих західних замовників, що звикли працювати через автоматизовані закупівельні платформи. Цифровізація маркетингових комунікацій (перехід у хмарні

середовища, використання чат-ботів для обробки замовлень) дозволила багатьом промисловим гігантам Сходу та Півдня України зберегти контракти навіть за умов релокації персоналу.

Традиційний промисловий маркетинг (виставки, прямі продажі) поступово інтегрується з цифровими інструментами. Стратегії багатьох підприємств застаріли, і лише перехід до створення цінності через цифрові канали може забезпечити ефективність.

Сучасний ринок B2B та промислового сектору переживає фундаментальне переосмислення підходів до взаємодії з клієнтами. Перехід від агресивних продажів до стратегії побудови довгострокової цінності стає не просто трендом, а необхідною умовою виживання. Замість хаотичного пошуку покупців компанії впроваджують технологічні рішення, що дозволяють супроводжувати клієнта на кожному етапі його шляху – від першого знайомства з брендом до прогнозування його майбутніх потреб.

В табл. 2.7 наведено порівняльний аналіз ключових трансформацій, що демонструють перехід від традиційних (реактивних) методів до сучасних (проактивних) цифрових стратегій.

Таблиця 2.7 – Порівняльний аналіз трансформації бізнес-процесів

Напрямок	Традиційний підхід (минуле)	Сучасна трансформація (майбутнє)	Ключова перевага
Комунікація з клієнтом	Холодні дзвінки: Прямі непідготовлені контакти з базою потенційних клієнтів, що часто сприймаються як спам.	Lead Nurturing (вирощування лідів): Автоматизовані ланцюжки взаємодії через CRM (HubSpot, Bitrix24), що надають корисну інформацію відповідно до етапу готовності клієнта.	Підвищення лояльності та конверсії без психологічного тиску на клієнта.
Робота з даними	Ретроспективний аналіз: оцінка результатів на основі минулих періодів (аналіз того, що вже відбулося).	Предиктивна аналітика: використання ШІ та алгоритмів для моделювання майбутнього попиту та поведінки покупців.	Можливість діяти на випередження та оптимізувати складські запаси й ресурси.
Інструменти маркетингу	Друковані каталоги: статичні паперові носії з переліком товарів, що швидко втрачають	Промисловий контент-маркетинг: створення глибоких технічних кейс-стаді, вебінарів та	Формування статусу експерта в галузі та наочна демонстрація вирішення проблем

	актуальність.	експертних відео.	клієнта.

Ці зміни свідчать про те, що центр ваги зміщується з продукту на клієнтський досвід та інформаційну підтримку.

В умовах воєнного стану в Україні маркетингові процеси промислових підприємств зазнають суттєвого впливу зовнішніх дестабілізуючих факторів, серед яких ключовими є коливання попиту, трансформація поведінки споживачів, логістичні обмеження, а також підвищення рівня соціальної та етичної чутливості маркетингових комунікацій. У цих обставинах цифрові інструменти (MarTech) виступають не лише як засіб оптимізації, а як фундаментальний базис для забезпечення операційної стійкості та адаптивності бізнес-рішень.

Впровадження цифрових технологій трансформує архітектуру маркетингової діяльності, перетворюючи їх на ключові канали комунікації, аналітики та стратегічного планування:

– оперативність реагування: інструменти цифрового маркетингу мінімізують часовий лаг між ідентифікацією ринкових змін та імплементацією коригувальних заходів;

– економічна ефективність: автоматизація рутинних маркетингових операцій сприяє суттєвому зниженню операційних витрат і вивільненню інтелектуального ресурсу;

– прогностична точність: глибока аналітика великих масивів даних (Big Data) дозволяє моделювати сценарії попиту з високим рівнем верифікації, що є критичним в умовах невизначеності.

Незважаючи на високий потенціал цифровізації, процес інтеграції MarTech-рішень у діяльність українських підприємств супроводжується низкою системних викликів:

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів залишається однією з ключових проблем. Впровадження та ефективне використання MarTech-рішень потребує фахівців, що поєднують компетенції у сфері маркетингу, інформаційних

технологій та аналітики даних, що наразі є обмеженим ресурсом на українському ринку праці.

2. Висока вартість впровадження цифрових технологій є суттєвим стримуючим фактором, особливо для середніх і малих промислових підприємств. Значних фінансових ресурсів потребують ліцензії на провідні програмні продукти світових постачальників (зокрема Salesforce, Adobe Experience Cloud), а також витрати на інтеграцію та супровід систем.

3. Актуалізується проблема інформаційної безпеки та захисту даних. Як зазначається у звітах профільних галузевих організацій, зокрема IT Ukraine (2023), кібербезпека стає критичним чинником стійкості бізнесу, особливо в умовах зростання кібератак у період воєнного стану.

4. Опір змінам з боку персоналу та корпоративної культури ускладнює процес цифрової трансформації. Впровадження MarTech-рішень потребує адаптації організаційних структур, перегляду бізнес-процесів і формування цифрових компетенцій у працівників.

Цифрова трансформація маркетингу в умовах воєнного стану є безальтернативним шляхом підтримки конкурентоспроможності. Однак успішна імплементація MarTech-рішень потребує комплексного підходу: від інвестицій у кіберзахист до перегляду стратегій управління людським капіталом і формування гнучкої корпоративної культури.

Для успішної цифровізації маркетингу промисловим підприємствам України рекомендовано:

–впровадження Account Based Marketing (ABM): концентрація маркетингових зусиль на конкретних великих клієнтах через персоналізовані цифрові канали;

–інтеграція CRM та ERP: створення єдиного інформаційного простору для синхронізації виробництва та продажів;

–підвищення точності прогнозів – за рахунок Big Data та AI-моделей: для аналізу великих масивів ринкових даних та автоматизації клієнтського досвіду.

–підвищення ефективності маркетингових кампаній – завдяки аналітиці даних та автоматизації;

–оптимізація витрат – автоматизація зменшує потребу в ручній праці;

–покращення взаємодії з B2B-клієнтами – CRM-системи забезпечують єдину базу даних про клієнтів;

–швидка адаптація до змін зовнішнього середовища – цифрові рішення дозволяють швидко реагувати на нові виклики.

Таким чином, концепція цифровізація маркетингового інструментарію в промисловому секторі України є безальтернативним шляхом розвитку. Концепція MarTech дозволяє не лише оптимізувати витрати, а й створювати нову якість взаємодії з глобальними ринками. Ключовим завданням для вітчизняних підприємств є перехід від фрагментарного використання інструментів до побудови цілісних MarTech-екосистем. Промислові підприємства з великими ланцюгами постачання все частіше використовують цифрові системи для інтеграції маркетингу зі збутом, виробництвом, логістикою та постачальниками – це підсилює загальну ефективність бізнес-процесів. Такий підхід повністю відповідає концепту MarTech як єдиної інформаційної системи управління маркетингом.

Цифровізація маркетингового інструментарію (MarTech) у промисловому секторі України є стратегічним фактором підвищення конкурентоспроможності та адаптивності підприємств. MarTech-інструменти – від CRM-систем до аналітики Big Data та автоматизації маркетингових кампаній – створюють нові можливості для ефективного управління маркетингом.

2.4. Практичні рекомендації щодо удосконалення організації маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану

Удосконалення маркетингової діяльності підприємства в умовах воєнного стану передбачає комплекс заходів, спрямованих на зміцнення стратегічної гнучкості, оптимізацію використання інформаційних технологій, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та адаптацію організаційної структури; вимагає відходу від класичних лінійних моделей управління на користь адаптивних систем. Рекомендації базуються на необхідності поєднання технологічного оновлення (Industry 4.0), організаційної гнучкості (Agile) та соціальної відповідальності.

1. Реструктуризація маркетингових підрозділів за принципом крос-функціональних Agile-команд – це перехід від жорсткої вертикальної ієрархії до гнучких автономних груп, здатних самостійно вирішувати комплексні бізнес-завдання. У контексті промислового підприємства під час війни це стає єдиним способом подолати "інформаційний параліч" традиційних структур.

На відміну від класичного відділу маркетингу, де працівники згруповані за функціями (реклама, аналітика, збут), Agile-команда формується навколо конкретного ринкового об'єкта (продуктової лінії, великого замовника або експортного напряму).

З метою обґрунтування доцільності впровадження крос-функціонального підходу в організації маркетингової діяльності промислових підприємств доцільно здійснити порівняльний аналіз сутності та оптимального складу крос-функціональної команди. Такий підхід дозволяє виявити ключові відмінності між традиційною функціональною моделлю управління та сучасною крос-функціональною організаційною формою, яка забезпечує інтеграцію маркетингу з іншими бізнес-функціями підприємства. У таблиці 2.8 наведено узагальнені характеристики обох моделей, що дає змогу оцінити їх ефективність, гнучкість та здатність до адаптації в умовах високої невизначеності та воєнного стану в Україні.

Таблиця 2.8 – Сутність та оптимальний склад крос-функціональної команди

Критерій аналізу	Традиційна функціональна команда	Крос-функціональна команда (оптимальна модель)
Сутність команди	Формується за принципом однієї функції (маркетинг, збут, IT, виробництво)	Об’єднує фахівців з різних функціональних підрозділів для досягнення спільної мети
Мета діяльності	Виконання вузькоспеціалізованих завдань	Комплексне вирішення стратегічних і операційних завдань маркетингової діяльності
Гнучкість реагування	Низька, через ієрархічну структуру та послідовність ухвалення рішень	Висока, завдяки прямій взаємодії між фахівцями різних напрямів
Швидкість ухвалення рішень	Повільна, залежить від погодження між підрозділами	Висока, рішення ухвалюються в межах команди
Інтеграція маркетингу з іншими функціями	Обмежена, взаємодія відбувається епізодично	Постійна інтеграція маркетингу з IT, аналітикою, логістикою, виробництвом
Роль маркетингу	Переважно комунікаційна або збутова функція	Стратегічний центр координації ринкових, технологічних і клієнтських рішень
Роль IT та аналітики	Підтримувальна, залучається за потреби	Ключова, забезпечує MarTech, аналітику даних, автоматизацію
Оптимальний склад команди	Маркетолог або менеджер напряму	Маркетолог (лідер), аналітик даних, IT-фахівець (MarTech), представник збуту, логіст, фінансист
Компетенції учасників	Вузькопрофільні	Мультидисциплінарні, з розумінням суміжних сфер
Організаційна структура	Ієрархічна	Гнучка, матрична або проектна
Адаптація до кризових умов	Обмежена	Висока, особливо ефективна в умовах воєнного стану
Ефективність у цифровому маркетингу	Низька через фрагментованість процесів	Висока завдяки інтеграції MarTech, AI та Big Data
Ризики	Повільна реакція на зміни, інформаційні «сайло»	Потреба в координації та управлінні конфліктами ролей
Результат діяльності	Часткове досягнення маркетингових цілей	Системне підвищення ефективності маркетингової діяльності

Сутність та оптимальний склад команди крос-функціональної команди (7±2 особи):

– Product Owner (маркетолог-стратег): визначає пріоритети стратегічного управління та координації, відповідає за цінність продукту для клієнта;

– Engineering Lead (конструктор/технолог): забезпечує технічну реалізацію маркетингових ідей та адаптацію продукту;

– Logistics Coordinator (логіст / операційний менеджер): узгоджує поставки і сервіс, відповідає за фізичну доступність товару та вибір безпечних маршрутів у реальному часі;

– Digital Specialist (IT-фахівець / MarTech-спеціаліст): керує цифровими платформами та каналами комунікації, збирає дані (Big Data);

– Sales/Account Manager (менеджер з продажу/менеджер з обслуговування клієнті B2B/B2G): інтегрує маркетинг та продажі, забезпечує прямий зв'язок із ключовими клієнтами.

Таким чином, крос-функціональна команда є ефективною організаційною формою управління маркетинговою діяльністю, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Її перевага полягає у синергії компетенцій, швидкому ухваленні рішень та високій адаптивності до нестабільного ринкового середовища.

Спринти та Scrum-події в системі організації маркетингової діяльності промислових підприємств

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю ринкового середовища та зростанням ролі цифрових технологій, удосконалення організації маркетингової діяльності промислових підприємств потребує впровадження методології Scrum, що забезпечує адаптивність, швидкість ухвалення рішень та інтеграцію різних функціональних напрямів у межах єдиного процесу.

Scrum як фреймворк управління передбачає організацію роботи у вигляді коротких ітерацій – спринтів, у межах яких реалізуються маркетингові завдання, а також проведення регламентованих Scrum-подій, що забезпечують планування, контроль та безперервне вдосконалення маркетингових процесів.

Спринт у маркетинговій діяльності промислового підприємства являє

собою обмежений у часі цикл (як правило, 2–4 тижні), протягом якого крос-функціональна команда реалізує конкретний набір маркетингових завдань, спрямованих на досягнення вимірюваних результатів. У межах спринту можуть виконуватися такі завдання:

- аналіз змін у ринковому середовищі та поведінці споживачів;
- розробка або коригування маркетингових стратегій і тактичних планів;
- тестування нових каналів комунікації та інструментів MarTech;
- запуск пілотних маркетингових кампаній;
- оптимізація взаємодії між маркетингом, збутом, логістикою та виробництвом.

Використання спринтів дозволяє розбити складні маркетингові завдання на менші керовані етапи, що підвищує контроль за виконанням та знижує ризики помилкових рішень.

Планування спринту є ключовою подією, що визначає напрями діяльності команди на найближчий період. У процесі Sprint Planning крос-функціональна команда обирає з «беклогу» (загального списку завдань) найбільш пріоритетні на цей час (наприклад, термінова сертифікація для тендеру в ЄС):

- аналізує актуальний стан ринку та зовнішнього середовища;
- формує перелік пріоритетних маркетингових завдань (Sprint Backlog);
- визначає цілі спринту, що мають бути вимірюваними та досяжними;
- узгоджує ролі та відповідальність учасників команди.

У контексті промислового підприємства планування спринту сприяє узгодженню маркетингових цілей із виробничими та логістичними можливостями, що є особливо важливим у сучасних умовах господарювання.

Daily Scrum – це 15-хвилинна щоденна зустріч команди (можна в онлайн-режимі), спрямована на синхронізацію діяльності та виявлення проблемних питань. У межах цієї події учасники: інформують про виконану роботу; окреслюють завдання на поточний день; ідентифікують перешкоди у

виконанні маркетингових процесів (блекаути, затримки на митниці).

Для промислових підприємств щоденні скрам-зустрічі є ефективним інструментом оперативної координації між маркетингом, збутом та логістикою, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринкових або операційних умов.

Sprint Review передбачає оцінювання досягнутих результатів спринту та їх відповідність поставленим цілям (готовий прототип, підписаний контракт, запущена кампанія). У маркетинговій діяльності це може включати: аналіз ефективності маркетингових кампаній; оцінку показників залучення та конверсії клієнтів; аналіз зворотного зв'язку від споживачів і партнерів; оцінку впливу маркетингових рішень на збут і фінансові результати.

Результати Sprint Review слугують підґрунтям для коригування маркетингових стратегій та формування завдань наступного спринту, що забезпечує безперервне вдосконалення організації маркетингової діяльності.

Sprint Retrospective спрямована на аналіз внутрішньої ефективності роботи команди. У межах цієї події розглядаються: ефективність взаємодії між учасниками команди; доцільність використаних маркетингових інструментів; проблеми організаційного характеру; можливості підвищення продуктивності у наступних спринтах.

Для промислових підприємств ретроспектива є важливим елементом формування культури постійного вдосконалення та адаптації до сучасних умов господарювання.

Використання спринтів та Scrum-подій у маркетинговій діяльності забезпечує:

- підвищення гнучкості та адаптивності маркетингового управління;
- скорочення часу ухвалення рішень;
- кращу інтеграцію маркетингу з іншими функціями підприємства;
- підвищення прозорості процесів;
- зменшення ризиків помилкових стратегічних рішень.

Таким чином, механізм роботи крос-функціональної команди на основі

спринтів та Scrum-подій є ефективним інструментом удосконалення організації маркетингової діяльності промислових підприємств у сучасних умовах господарювання. Його впровадження сприяє підвищенню адаптивності, результативності та стійкості маркетингових процесів, що є особливо важливим в умовах нестабільного ринкового середовища.

2. Впровадження стратегії «Маркетингу подвійного призначення» (Dual-use Marketing), що поєднує комерційні та соціально-оборонні функції маркетингу для одночасного задоволення цивільних і оборонних потреб.

Dual-use Marketing передбачає створення, просування та реалізацію продуктів та послуг промислових підприємств, що можуть бути використані як у звичайних ринкових відносинах, так і в забезпеченні обороноздатності держави. Такий підхід є не лише маркетинговою інновацією, а й елементом національної стратегії економічної стійкості в умовах воєнного стану.

З метою обґрунтування доцільності впровадження сучасних адаптивних підходів до організації маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану в Україні доцільно здійснити порівняльний аналіз традиційних маркетингових стратегій та стратегій маркетингу подвійного призначення (Dual-use Marketing). Такий аналіз дає змогу виявити ключові відмінності у цілях, інструментарії, механізмах реалізації та очікуваних результатах маркетингової діяльності, а також оцінити потенціал Dual-use Marketing як інноваційного інструменту забезпечення економічної стійкості підприємств і задоволення суспільно-оборонних потреб держави.

Стратегія Dual-use Marketing є ефективним і перспективним інструментом організації маркетингової діяльності промислових підприємств України в умовах воєнного стану. Вона дозволяє створювати синергетичні продукти з подвійним призначенням, адаптувати комунікаційні стратегії до сучасних вимог, зміцнювати імідж підприємства та розширювати ринкові можливості.

Таблиця 2.9 – Порівняльна характеристика традиційних маркетингових стратегій та Dual-use Marketing

Критерій порівняння	Традиційні маркетингові стратегії	Маркетинг подвійного призначення (Dual-use Marketing)
Цільова орієнтація	Задоволення потреб споживачів та максимізація прибутку	Поєднання комерційних цілей із забезпеченням оборонних та соціально значущих потреб
Характер ринку	Стабільні або прогнозовані ринкові умови	Висока невизначеність, кризові та воєнні умови господарювання
Продуктова політика	Орієнтація на чітко визначене цивільне або промислове призначення продукції	Розробка та адаптація продуктів подвійного (цивільного та оборонного) призначення
Маркетингове позиціонування	Акцент на ціні, якості, функціональних характеристиках	Акцент на надійності, безперебійності постачання, соціальній та оборонній значущості
Комунікаційна політика	Комерційно орієнтовані повідомлення для ринку	Поєднання комерційних, соціальних та патріотичних меседжів
Ключові стейкхолдери	Споживачі, бізнес-партнери, дистриб’ютори	Державні органи, оборонні структури, цивільні споживачі, міжнародні партнери
Організація маркетингу	Функціональні маркетингові підрозділи	Крос-функціональні команди (маркетинг, R&D, виробництво, логістика, сертифікація)
Роль інновацій	Переважно спрямована на підвищення конкурентоспроможності	Інновації як засіб адаптації продукції до умов війни та подвійного використання
Рівень державної взаємодії	Обмежена або опосередкована	Високий рівень прямої взаємодії з державними та оборонними інституціями
Ризики	Ринкові та конкурентні ризики	Юридичні, репутаційні, сертифікаційні та безпекові ризики
Очікувані результати	Зростання продажів і частки ринку	Підвищення економічної стійкості, диверсифікація доходів, зміцнення іміджу

Отже, традиційний маркетинг орієнтується на задоволення потреб споживачів і максимізацію комерційного прибутку. Натомість Dual-use Marketing включає: соціальні аспекти, пов’язані з безпекою та потребами суспільства; державну координацію (державні закупівлі, оборонні програми);

комунікацію стратегічних меседжів, що підсилюють довіру та лояльність.

3. Репозиціонування бренду через призму соціальної відповідальності та солідарності

У період повномасштабного воєнного вторгнення значення бренду промислового підприємства трансформується: з інструменту ідентифікації товару він перетворюється на символ громадянської позиції та надійності.

Поведінка споживачів, рівень їх довіри до бізнесу, очікування щодо соціального внеску компаній зазнали фундаментальних змін, що стимулює розвиток практик соціально відповідального брендингу та солідарної взаємодії з аудиторією. Така трансформація включає репозиціонування бренду через призму соціальної відповідальності та солідарності, що стає ефективною маркетинговою стратегією для зміцнення довіри, підтримки співтовариства та формування стійких конкурентних переваг.

Репозиціонування на засадах корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) стає стратегічним активом, що забезпечує «соціальну ліцензію» на діяльність та формує безпрецедентний рівень лояльності стейкхолдерів. Репутація під час війни – це «соціальний капітал», який конвертується в лояльність.

Поняття соціальної відповідальності бренду передбачає включення у маркетингові стратегії компанії етичних, соціальних та гуманітарних аспектів, що відповідають очікуванням споживачів та суспільства. Дослідження українських науковців доводять, що соціально відповідальні дії брендів сприяють підвищенню рівня обізнаності, лояльності та довіри аудиторії шляхом інтеграції соціальних меседжів у бренд-комунікацію.

Солідарність є важливою складовою соціальної відповідальності під час кризових ситуацій. Вона виражається у підтримці усього суспільства, окремих спільнот чи груп, зокрема ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, військовослужбовців. Репозиціонування бренду через солідарність передбачає не лише участь у соціальних програмах, але й системну комунікацію ціннісних позицій, що резонують з емоційними очікуваннями аудиторії.

Українські бренди, працюючи в умовах війни, поступово змінюють свої комунікаційні стратегії, акцентуючи увагу не лише на характеристиках продукту, але й на ціннісних повідомленнях, соціальній підтримці та участі у вирішенні актуальних суспільних проблем. Однією з помітних тенденцій є використання етичних та моральних наративів у бренд-комунікаціях. Такі бренди не лише повідомляють про свою продукцію чи послуги, але й активно демонструють свою участь у житті суспільства, зокрема через підтримку місцевих ініціатив чи гуманітарних проєктів.

Українські підприємства різних галузей активно переглядають свої маркетингові та комунікаційні стратегії, впроваджуючи практики соціально відповідального позиціонування, що ґрунтуються на принципах солідарності, підтримки обороноздатності держави та допомоги вразливим верствам населення. З метою систематизації таких підходів доцільно здійснити порівняльний аналіз (табл. 2.10) окремих прикладів соціально відповідального позиціонування українських брендів, що дозволяє виявити спільні риси, інструменти реалізації та маркетингові ефекти.

Таблиця 2.10 – Порівняльний аналіз прикладів соціально відповідального позиціонування в Україні

Підприємство / бренд	Галузь	Форма соціально відповідального позиціонування	Ключові маркетингові інструменти	Основний ефект для бренду
1	2	3	4	5
Нова пошта	Логістика	Безкоштовна доставка гуманітарної допомоги та підтримка ЗСУ	PR-кампанії, соціальні мережі, бренд-комунікації	Зміцнення довіри та репутації національного бренду
Укрзалізниця	Транспорт	Забезпечення евакуаційних перевезень та гуманітарної логістики	Соціально орієнтовані комунікації, публічні звіти	Формування образу стратегічно важливого соціального інституту
МХП	Агропромисловий сектор	Підтримка громад, військових та ВПО	Корпоративна соціальна відповідальність (CSR), контент-маркетинг	Підвищення лояльності споживачів і партнерів

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5
ДТЕК	Енергетика	Відновлення енергетичної інфраструктури та допомога громадам	Антикризові комунікації, іміджеві кампанії	Посилення соціальної значущості бренду
Rozetka	E-commerce	Благодійні збори, донати на потреби армії	Digital-маркетинг, платформи онлайн-донатів	Позитивне емоційне сприйняття бренду
Сільпо	Ритейл	Підтримка локальних виробників і соціальних ініціатив	Брендинг, соціальні проєкти, storytelling	Поглиблення емоційного зв’язку з клієнтами
Київстар	Телекомунікації	Безкоштовний зв’язок для військових і ВПО	Соціальні кампанії, комунікаційні платформи	Зростання рівня довіри та впізнаваності бренду

Проведений порівняльний аналіз свідчить, що соціально відповідальне позиціонування стало універсальним інструментом адаптації українських брендів до умов воєнного стану. Незалежно від галузевої належності підприємства, ключовими елементами такого позиціонування є орієнтація на суспільну користь, підтримка оборонних і гуманітарних ініціатив та прозора комунікація із зацікавленими сторонами.

Також частина українських креативних комунікаційних кампаній направлена на підтримку національної ідентичності та солідарності, сприяючи формуванню позитивного іміджу країни і брендів одночасно (наприклад, інформаційні кампанії на кшталт Be Brave Like Ukraine).

Проведено більше детальне дослідження двох стратегій великих промислових та інфраструктурних гравців України, що трансформували свій маркетинг, змістивши акцент із прибутку на солідарність та життєстійкість.

Група «Метінвест» є одним із найбільших промислових холдингів України, діяльність якого охоплює гірничо-металургійний комплекс і має стратегічне значення для національної економіки. З початком повномасштабної війни компанія була змушена оперативно переглянути як

виробничі, так і маркетингово-комунікаційні підходи, що зумовило репозиціонування бренду через призму соціальної відповідальності, солідарності та підтримки обороноздатності держави.

Ключовим елементом репозиціонування «Метінвесту» стала трансформація корпоративного бренду з образу виключно промислового виробника у соціально відповідального національного партнера, що забезпечує підтримку Збройних Сил України, медичних установ та громад. У межах ініціативи «Сталевий фронт» компанія спрямувала значні ресурси на виготовлення захисних конструкцій, бронежилетів, мобільних укриттів та іншої продукції оборонного призначення. З маркетингової точки зору це означало:

– зміну акцентів у бренд-комунікаціях із комерційних показників на ціннісні меседжі служіння державі та суспільству;

– активне використання PR-інструментів для демонстрації реального внеску компанії у підтримку країни;

– формування стійкої асоціації бренду з надійністю, відповідальністю та патріотизмом.

У результаті бренд «Метінвест» у свідомості стейкхолдерів закріпився не лише як великий промисловий гравець, а як соціально значущий суб’єкт національної стійкості, що є прикладом ефективного репозиціонування в кризових умовах.

Компанія «Інтерпайп», один із провідних українських виробників труб і залізничної продукції, також продемонструвала комплексний підхід до соціально відповідального позиціонування в умовах воєнного стану. Особливістю стратегії компанії стало поєднання економічної стійкості, експортної орієнтації та активної соціальної участі, що знайшло відображення у зміненій бренд-комунікації.

У період війни «Інтерпайп» зосередився на:

– збереженні робочих місць та підтримці працівників, у тому числі мобілізованих;

– фінансовій та матеріальній допомозі ЗСУ;

– підтримці регіональних громад та соціальних ініціатив.

У маркетинговому аспекті це призвело до зміщення фокусу бренд-позиціонування з технологічної досконалості на поєднання інноваційності та людяності. Комунікаційні повідомлення компанії стали більш стриманими, соціально чутливими та орієнтованими на міжнародну аудиторію, що дозволило підкреслити відповідність бренду європейським цінностям корпоративної соціальної відповідальності.

Таким чином, «Інтерпайп» використовує соціально відповідальне позиціонування не лише як інструмент внутрішньої солідарності, але і як елемент конкурентної переваги на глобальних ринках, де репутація компанії та її етична позиція мають дедалі більшу вагу.

Досвід «Метінвесту» та «Інтерпайпу» свідчить, що в умовах воєнного стану репозиціонування бренду через соціальну відповідальність і солідарність:

– стає стратегічною необхідністю для великих промислових підприємств;

– виходить за межі декларативного CSR та базується на реальних діях і результатах;

– формує довгострокову репутаційну цінність бренду;

– сприяє збереженню довіри як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів.

Отже, українські промислові компанії демонструють, що соціально відповідальне позиціонування в умовах війни є не лише етичним вибором, але й ефективним інструментом стратегічного маркетингу та бренд-менеджменту.

Таким чином, запропоновані рекомендації дозволяють промисловим підприємствам не лише вижити в умовах воєнного стану, а й створити фундамент для післявоєнного відновлення. Головним вектором удосконалення стає інтеграція маркетингу з логістикою, IT-сектором та державними програмами розвитку.

Висновки до другого розділу

У другому розділі проведено комплексне дослідження інструментарію та методичних засад організації маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану. Результати проведеного аналізу дозволяють сформулювати такі висновки:

1. Встановлено, що традиційні підходи до оцінки маркетингового потенціалу в умовах війни мають бути доповнені показниками адаптивності та життєстійкості. Обґрунтовано, що інтеграція маркетингу з логістичною стійкістю є критичною для збереження ринкових позицій, де надійність поставок стає вагомішою за рекламну активність.

2. Аналіз маркетингового середовища за моделями PESTEL та Портера засвідчив радикальну зміну пріоритетів. Ключовими детермінантами впливу стали політико-правові чинники (військовий стан, євроінтеграційні норми) та екологічні вимоги ЄС (CBAM). Виявлено, що дефіцит ресурсів призвів до зростання сили постачальників логістичних послуг та одночасного зниження загрози товарів-субститутів через загальний товарний голод.

3. Доведено, що впровадження інструментів Індустрії 4.0 (AI, Big Data, IoT) є необхідною умовою створення предиктивної моделі маркетингу. Використання інтелектуальних систем аналізу дозволяє промисловим підприємствам мінімізувати ризики розриву ланцюгів вартості та забезпечити дистанційне управління збутовими операціями в умовах безпекових загроз.

4. Визначено, що репутаційний капітал підприємства під час війни трансформується у капітал солідарності. Репозиціонування брендів через призму корпоративної соціальної відповідальності (кейс-стаді «Метінвесту» та «Інтерпайпу») доводить, що соціальна позиція компанії стає самостійною конкурентною перевагою на внутрішньому та міжнародному ринках.

5. Обґрунтовано доцільність реструктуризації маркетингових служб у крос-функціональні Agile-команди. Такий підхід забезпечує високу швидкість

прийняття рішень (speed-to-market), що є вирішальним фактором виживання у динамічному та непередбачуваному середовищі воєнної економіки.

Підсумовуючи, результати аналітичного дослідження підтверджують, що вдосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств має базуватися на синергії цифровізації, логістичної гнучкості та етичного позиціонування, що створює підґрунтя для розробки конкретних проектних рішень у наступному розділі.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретико-методологічного дослідження в межах першого розділу можна сформулювати наступні узагальнюючі висновки:

1. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні маркетинг як управлінська функція зазнав докорінних змін, перейшовши від традиційних моделей зростання до «маркетингу життєстійкості». Основний акцент змістився з експансії та максимізації прибутку на виживання, стабільність і збереження клієнтської бази в умовах високої невизначеності.

2. Традиційні жорсткі структури управління замінюються гнучкими (Agile), часто скороченими або інтегрованими командами, де зростає багатофункціональність персоналу. Це дозволяє підприємствам миттєво оновлювати тактичні рішення залежно від динаміки подій на фронті та змін у споживчому попиті.

3. Інтернет-маркетинг та цифрові канали (AI, IoT, Big Data) стали основними інструментами взаємодії з ринком. Цифровізація дозволяє промисловим підприємствам підтримувати зв'язок із клієнтами, аналізувати попит та використовувати «цифрові двійники» ланцюгів поставок для мінімізації ризиків.

4. Пріоритетними трендами промислового маркетингу стали перехід від продажу товару до продажу комплексного рішення проблеми («сервізація») та відповідність екологічним стандартам ESG. Останнє є критично важливим для інтеграції українських експортерів у європейський «Зелений курс» (Green Deal) та подолання бар’єрів на ринках ЄС.

5. Державні замовлення через систему Prozorro та пряма взаємодія з оборонними структурами стали ключовими джерелами стабільності. Маркетинг у цій сфері трансформувався у «тендерний маркетинг», де замість мінімальної ціни головними конкурентними перевагами є гарантовані терміни поставки, надійність у польових умовах та відповідність стандартам НАТО

(STANAG).

6. Маркетингові комунікації втратили агресивний характер, натомість стали етичними та соціально орієнтованими. Репутаційний капітал, підтримка армії та солідарність із національною економікою сьогодні є вагомішими чинниками лояльності, ніж суто фінансові показники.

7. Через руйнування логістичних ланцюгів маркетинг інтегрувався з операційним менеджментом для гарантування фізичної доступності товару. Водночас R&D-маркетинг забезпечує швидку ітерацію та адаптацію цивільної продукції під потреби «подвійного призначення».

У другому розділі проведено комплексний аналіз та розроблено методичний інструментарій для оцінювання та удосконалення маркетингової діяльності промислових підприємств в умовах воєнного стану та євроінтеграційних викликів. За результатами дослідження сформульовано такі ключові висновки:

1. Доведено, що традиційні статичні методи оцінки маркетингового потенціалу в умовах високої невизначеності є малоефективними. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивного підходу, який базується на інтеграції ресурсних можливостей із динамічними здібностями підприємства. Встановлено, що ключовим індикатором життєздатності бізнесу сьогодні є не лише частка ринку, а рівень маркетингової стійкості — здатності системи зберігати функціональність під впливом критичних зовнішніх шоків.

2. Визначено, що в умовах руйнування традиційних ланцюгів постачання показник «логістичної стійкості» став невід'ємною частиною маркетингового потенціалу. Застосування матриці «Маркетингова активність — Логістична стійкість» дозволило ідентифікувати стратегічні позиції підприємств, де найбільш стабільною є позиція «Стійкого постачальника». Це підтверджує тезу, що сучасний промисловий маркетинг повинен гарантувати не лише попит, а й фізичну доступність продукту.

3. Деталізація інструментарію PESTEL та моделі п’яти сил М. Портера

виявила радикальну зміну пріоритетів. Політико-юридичні чинники (військовий стан, норми ЄС) та екологічні вимоги (CBAM) стали визначальними бар'єрами для експорту. Встановлено, що «сила постачальників» у промисловості зросла через монополізацію логістичних шляхів, тоді як «загроза замінників» тимчасово знизилася через загальний дефіцит товарів на внутрішньому ринку, що створює вікно можливостей для імпортозаміщення.

4. Обґрунтовано, що впровадження технологій Індустрії 4.0 (AI, Big Data, IoT) у маркетингові процеси є не просто технологічним оновленням, а засобом забезпечення безпеки та безперервності бізнесу. Теоретичні моделі інтеграції AI дозволяють перейти до предиктивного маркетингу, що мінімізує ризики втрати клієнтів у періоди нестабільності.

5. Дослідження показало, що репутація під час війни трансформувалася у «капітал солідарності». Репозиціонування брендів через соціальну відповідальність (на прикладі «Метінвесту», «Інтерпайпу», «Укрзалізниці») довело, що етична позиція підприємства та його внесок у перемогу є потужним маркетинговим інструментом, який формує довгострокову лояльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

6. Запропонована реструктуризація маркетингових підрозділів на засадах крос-функціональних Agile-команд забезпечує необхідну швидкість прийняття рішень (speed-to-market). Разом із впровадженням «зеленого» позиціонування та активізацією в секторі B2G (через систему Prozorro), ці заходи формують цілісну стратегію адаптації, що дозволяє промисловим підприємствам не лише виживати, а й ефективно інтегруватися в європейський економічний простір.

Таким чином, розроблений у розділі аналітико-дослідницький інструментарій створює наукове підґрунтя для переходу до проактивної моделі управління маркетингом, яка поєднує в собі цифрову досконаліть, логістичну гнучкість та високу соціальну відповідальність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М. А., Муц Л. Ф., Фурсін О. О. Напрями удосконалення data-майнингу і комунікації на промисловому підприємстві в умовах цифровізації. В кн.: Промисловий менеджмент: теорія і практика: колективна монографія / за ред. д. філос. н., проф. В. Г. Воронкової, д. е. н., проф. Н. Г. Метеленко. Запоріжжя: Запорізький національний університет. 2020 С. 243-252. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3282?mode=full.

2. Ажажа М. А., Фурсін О. О., Венгер О. М. Концепція цифрового маркетингу 4.0: еволюція, характеристика, типологія. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporozhzhia: Publishing house "Helvetica",* 2023. № 14(91). С. 135-147. URL: http://humstudies.com.ua/article/view/277864.

3. Аналіз кон'юнктури товарних ринків : аналітичні матеріали / ДП «Держзовнішінформ». 2024. URL: https://dzi.gov.ua/

4. Бєлікова О. Ю., Фоміченко І. П., Шашко В. О., Ніколаєва Ю. В. Тенденції розвитку цифрового маркетингу як інноваційного інструменту управління підприємствами. *Вісник економічної науки України*. 2020. №2. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2020.2(39).133-138

5. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. *Науковий вісник Чернівецького університету*. 2020. Випуск 825. С. 33–40.

6. Бойчук І. В., Дмитрів А. Я. Маркетинг промислового підприємства: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 360 с.

7. Братко О.С., Саламон І.Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289

8. Буднікевич І. М., Семків А.Ю. Урахування тенденцій та викликів маркетингового середовища при формуванні напрямків івент-активності

вітчизняних компаній, міст та територій. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки».* 2022. Вип. 65. С.61-69. URL: http://ven.chdtu.edu.ua/article/view/262901

9. Буднікевич І.М., Гавриш І.І. Критерії експертного виміру інвестиційної та інноваційної привабливості регіонів у поствоєнній трансформації України: маркетинговий підхід. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту.* 2023. №4. С.79-96. URL: http://herald.chite.edu.ua/content/download/archive/2023/v4/6.pdf

10. Буднікевич І.М., Заблодська І.В., Бастраков Д.А. SMART-концепція інноваційного просторового розвитку: досвід розвинутих країн. *Modeling the development of the economic systems.* №4. С.99-106. URL: https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/247

11. Вдовічена О.Г., Дюгованець О.М., Чернова І.В. Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2022. № 2. С. 81–87.

12. Вербівська Л.В. SWOT-аналіз функціонування системи електронного бізнесу в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2021. Випуск 72. Частина 1. С. 53-57. URL: http://bses.in.ua/journals/2021/72_1_2021/11.pdf.

13. Вербівська Л.В. Сутність та особливості розвитку цифрового бізнесу. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4(28). С. 17-25. URL: http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/262349/258816.

14. Витвицька О.М., Суворова С.Г., Корюгін А.В. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство.* Випуск № 40. 2022. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-

15. Вишневський В. П. Як підвищити готовність промисловості України до смарттрансформацій. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14. № 4. С. 55-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/scinn_2018_14_4_7.

16. Воронкова В. Г., Ажажа М. А., Фурсін О. О. Розділ 1. Теоретико-

методологічні засади сталого розвитку промислового підприємства за умовах пандемії COVID-19 та Четвертої промислової революції. В кн.: Управління сталим розвитком промислового підприємства : теорія і практика Запоріжжя: Гельветика. 2021 С. 19-78. URL: https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/5219.

17. Воронкова В., Кошелевський В., Лисиця С. Цифрова трансформація інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських процесів у сучасних організаціях в умовах глобальної цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека,* 2024. №.5 (14), 33-41. URL: https://doi.org/10.32782/dees.14-5

18. Вплив цифрового маркетингу на розвиток підприємництва в умовах війни. *Економіка та суспільство*, 2022. (40). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-66.

19. Гарматюк О. В. Ефективність застосування цифрового маркетингу для збільшення збуту продукції. *Вісник Українсько-туркменського культурно-освітнього центру: міждисциплінарний науковий збірник.* Умань: ВПЦ «Візаві». 2018. Вип. 2, Ч. II. С. 224–229. URL:https://library.udpu.edu.ua/library_files/ukr-turkmen_visnuk/2018_2/38.pdf

20. Гуржій Н. М. Управління маркетингом: концепції та проблеми. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 16–22.

21. Данилюк Т. І. Формування системи управління маркетингом на підприємствах сфери послуг для організації маркетингових досліджень. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/ bitstream/123456789/4754/3/poslugy.pdf

22. Дорошкевич Д.В., Гринкевич С.С. Теоретико-методичні аспекти застосування відеоконтенту як інструменту маркетингового впливу. *Підприємництво та інновації.* 2019. Вип. 7. С. 20–25. DOI: https://doi.org/10.37320/2415-3583/7.3

23. Івасів А.Б., Лисиця С.О., Ажажа М.А. Соціальний маркетинг як

інструмент соціально відповідального бізнесу. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції за участю молодих учених та здобувачів вищої освіти «Актуальні питання суспільства у сферах екологічної та цивільної безпеки, енергозбереження, менеджменту та економіки». Запорізький національний університет. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 529 с. С. 250-253. URL: https://www.znu.edu.ua/ii_znu/nauka/2024/aktualni-pytannya/zbirnyk_24.pdf.

24. Ілляшенко С. М. Маркетингова товарна політика: підручник. Суми: Університетська книга, 2005. 234 с. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5cb8e7c9-c417-45ce-ac46-8c0c690bbd20/content

25. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С. Вплив міжнародного іміджу України на перспективи її повоєнного інноваційного розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*, т. 7, №. 3. 2023. С. 24-38. URL: https://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/313

26. Ілляшенко С.М., Шипуліна Ю.С., Ілляшенко Н.С. Маркетинг інновацій. Маркетинг: Світовий досвід та український вимір: підручник / За заг. ред. А.О. Старостіної. Київ : Видавництво Ліра-К, 2024. С. 366-378. С. 366-378.

27. Каніщенко О.Л., Чуприна Н.М. Маркетингові проекти в системі інноваційного корпоративного управління підприємством/. Сучасний маркетинг: тренди, інновації, інструменти; монографія / за заг. ред. Є.В. Ромата та С.Ф. Смерічевського. Київ: Студцентр, 2021. 308 с.

28. Каніщенко О.Л., Чуприна Н.М. Організація технічного сервісу в системі логістичного менеджменту підприємств АПК. Актуальні проблеми логістики та дистрибуції: монографія / за заг. ред. Є.В. Ромата. Київ: Студцентр, 2021. 308 с.

29. Кендюхов О.В., Бехтер Л.А. Управління проектами в маркетинговій діяльності: конспект лекцій для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Маркетинг» освітньо-професійної програми «Маркетинг».

Запоріжжя ЗНУ, 2021. 112 с. URL: https://dspace.znu.edu.ua/xmlui/handle/12345/5270

30. Кендюхов О.В., Ягельська К.Ю. Паблік рилейшнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2010. 225 с.

31. Клименко Т. А. Маркетинг послуг : навч.-метод. посіб. / Т. А. Клименко. Харків : Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т», 2020. 65 с. URL: https://dspace.library.khai.edu/xmlui/bitstream/handle/123456789/8140/Klimenko_Marketing.pdf?sequence=1&isAllowed=y

32. Кравченко Т.І., Оладокун О.С. Застосування інструментів та технік цифрового маркетингу для сталого бізнесу. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка.* 2021. Вип. 4. С. 114–119. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209- 2021-64-114-119

33. Крикавський Є.В. Чухрай Н.І. Промисловий маркетинг. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2001. 336 с.

34. Крикавський Є.В. Якимишин Л.Я. Стратегічний вимір логістично-маркетингового підходу в управлінні ланцюгами поставок товарів повсякденного попиту. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17610/1/korp-40-43.pdf.

35. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Промисловий маркетинг: стратегічний аспект : навч. посіб. Львів : ПП «Магнолія 2006», 2021. 412 с.

36. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 152 с.

37. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг [Текст] : підручник / Н. В. Куденко ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". К. : КНЕУ, 2012. 523 с

38. Кулиняк І.Я., Базарко С.В. Оцінювання та підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємств. *Науковий вісник Мукачівського*

державного університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 2(8). С. 94–100.

39. Кулиняк І.Я., Копець Г.Р., Горбенко Т.М. Цифровий інструментарій антикризового менеджменту підприємств. *Економіка та суспільство.* 2022. Вип. 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1082 DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-16.

40. Курбацька Л. М. Маркетинг в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3389.

41. Литвиненко А. О., Тимошенко О. Ю., Шевченко Є. С. Трансформація мотиваційної моделі маслоу в умовах економічної кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 9. С. 112–118. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.9.112

42. Логістика : наук.-допом. бібліогр. покажч. / упоряд. О. М. Рудовська; Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ : НУХТ, 2021. 146 с. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b3b0c9f-735c-48fe-8192-dfa0bf1cef6d/content

43. Маказан Є. В. Сучасні маркетингові принципи управління підприємством. Вісник *Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 31(2). С. 49–54.

44. Маркетинг і цифрові технології. 2017. 1(1). URL: https://mdt-opu.com.ua/index. php/mdt/issue/view/1.

45. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія / Лепа Р. М., Солоха Д. В., Коверга С. В. та ін. Донецьк : ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.

46. Маркетинг: підручник / А.О. Старостіна, Н.П. Гончарова, Є.В. Крикавський та їн.; за ред. А.О. Старостіної. К. : Знання, 2009. 1070 с. URL: https://omu.marketing/wp-content/uploads/2021/06/starostina_ao_marketyng.pdf

47. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Є. В. Крикавський, І. О. Дейнега, О. В. Дейнега, І. Ф. Лорві; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 380 с.

48. Маркетингові комунікації: інновації та сучасні тренди. Монографія / Іванов В., Ромат Є., Wiktor J.W., Sanak-Kosmowska K., Грицюта Н., Євсейцева О. та ін.; за заг. ред. В. Ф. Іванова та Є. В. Ромата. Київ: Студцентр, 2024. 316 с.

49. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С. 296–299. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-43.

50. Овєчкіна О.А. Поведінковий маркетинг учасників мультиагентської системи. Маркетинг інновацій і інновації у маркетингу: збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26-28 вересня 2013 р. / Відп. за вип. Ю.М. Гладенко. Суми: ТОВ "ДД "Папірус", 2013. - С. 201-202.

51. Павленко І.І. Поняття та суть маркетингу в діяльності підприємств / І.І. Павленко, Т. Ш. Дашевська. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* 2015. Вип. 3. С. 92–94.

52. Пилипчук В. П., Данніков О. В. Управління продажем: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2011. 627 с. URL: https://surl.lt/dtotrf

53. Промисловий маркетинг: підручник / Крикавський Є., Чухрай Н. Л.: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2007.250 с.

54. Решетнікова І. Л. Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів: тези доповідей XIX Міжнародної науково-практичної конференції (19-20 грудня 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2024. 328 с.

55. Решетнікова І. Л. Стратегічний маркетинг: особливості застосування вітчизняними підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету* 2017, № 3, Том 1. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/pdfbase/2017/2017_3_1/jrn/pdf/29.pdf

56. Ромат Є. Маркетинг у публічному управлінні. Монограф. / Є. Ромат, Ю. Гаврилечко. Київ: Студцентр, 2018. 244 с.

57. Ромат Є. Маркетингові комунікації. Підруч. Київ: Студцентр, 2024. 384 с.

58. Спеціалізоване агентство контент-маркетингу. *Content Marketing.* URL: http://contentmarketing.com.ua/tsifroviy-marketing-10-golovnihproblem.

59. Суворова С.Г., Карпенко Ю.М. Вплив цифрового маркетингу на підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. *Економічний простір,* 2023. № 184. URL: https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254

60. Танасійчук А.М., Поліщук І.І. Особливості застосування цифрових технологій у маркетинговій діяльності підприємства. *Modern Economics.* 2023. № 39(2023). С. 138-145. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V39(2023)-21.

61. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. 256 с.

62. Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг у сучасних умовах господарювання. Вісник *Національного університету "Львівська політехніка". Проблеми економіки та управлін*ня. 2013. № 754. С. 92-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPP_2013_754_15

63. Шквиря Н.О., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ (економічні науки).* Мелітополь: Люкс, 2020. № 2 (42). С. 214-219.

64. Шпак Н.О., Грабович І.В. Тенденції розвитку інструментарію маркетингу підприємств в умовах диджиталізації. *Бізнес Інформ.* 2021. № 9. С. 259–265. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-9-259-265

65. Яківченко А. М. Механізм інноваційного маркетингу промислового підприємства у повоєнний період. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 26. С. 63–69.

66. Global Chatbot Market worth over $1.34bn by 2024. gminsights.com, 2022. URL: https://www.gminsights.com/ pressrelease/chatbot-market.

67. Gramchuk, M., Nikitenko, V., & Voronkova, V. (2024). Smart City 3.0 Digital Management Concept In The Context Of Sustainable Green Development Goals. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(4), 178-185.

https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-4-178-185

68. IT Ukraine Association. The Power of Ukrainian IT research 2023. URL: https://itukraine.org.ua/files/ITU_GT.pdf

69. Krykavskyy E.V. Implementation of marketing concepts into supply chain management Economics, entrepreneurship, management. 2014. Vol. 1, Num. 2. C. 25-34.

70. PESTLE Analysis of the Agriculture Industry. (n.d.). PESTLE Analysis. URL: https://pestleanalysis.com/pestle-analysis-of-the-agriculture-industry/

71. Understanding External Business Environments with PEST and PESTLE Analysis. (n.d.). *The Strategy Institute.* URL: https://www.thestrategyinstitute.org/insights/understanding-external-businessenvironments-with-pest-and-pestle-analysis.