

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2025. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.80>

УДК 658.8

Ю. О. Соколова,

*к. е. н., професор кафедри маркетингу та логістики,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1352-0147>

Р. М. Остапarchенко,

*аспірант кафедри менеджмент і адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5394-1222>

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Y. Sokolova,

*PhD in Economics, Professor of the Department of Marketing and Logistics,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

R. Ostaparchenko,

*Postgraduate student of the Department of Management and Administration,
National University «Zaporizhzhia Polytechnic»*

A SYSTEMIC APPROACH TO MANAGING THE MARKETING COMMUNICATIONS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

У статті розглядається актуальна проблема формування системного підходу до управління маркетинговими комунікаціями промислових підприємств у B2B-сегменті в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та економічної невизначеності. Показано, що у кризових умовах, спричинених війною, релокацією та економічною нестабільністю, підприємства стикаються з додатковими викликами: втратою традиційних каналів зв'язку, зміною цільових аудиторій, необхідністю адаптації контенту до нових соціокультурних і економічних реалій, а також кадровими обмеженнями. Відсутність адаптованих системних моделей управління комунікаціями обмежує здатність підприємств підтримувати конкурентоспроможність і стабільну ринкову позицію. Тому, сьогодні маркетингові комунікації виступають не лише інструментом просування продукції, а й ключовим елементом побудови довгострокових партнерських відносин, формування репутації, довіри та лояльності.

У статті наведено порівняльний аналіз комунікаційних стратегій підприємств різних галузей (металургія, машинобудування, харчова промисловість), що демонструє відмінності в цільових аудиторіях, каналах, тональності контенту та циклах угод. Окремо розглядаються антикризові стратегії, які включають перехід до цифрових каналів (CRM, месенджери, email-маркетинг), адаптацію контенту до мови підтримки та стабільності, а також гнучкість у виборі інструментів для різних сегментів.

На основі аналізу теоретичних праць провідних дослідників та практичних особливостей функціонування промислових підприємств у кризових умовах запропоновано алгоритм системного управління маркетинговими комунікаціями, який складається з шести етапів. Кожен етап спрямований на вирішення конкретних завдань, таких як адаптація до нових ринкових умов, інтеграція цифрових каналів, підвищення ефективності взаємодії з клієнтами та оптимізація ресурсів.

Запропонований алгоритм забезпечує низку переваг: узгодженість дій підрозділів, оптимізацію витрат, швидку адаптацію до змін, персоналізацію комунікацій, підвищення довіри до бренду та стратегічну стійкість. Його впровадження дозволяє підприємствам не лише зберігати ринкову присутність у кризових умовах, а й формувати конкурентні переваги через сталу репутацію та ефективну взаємодію з партнерами.

The article addresses the pressing issue of developing a systemic approach to managing marketing communications for industrial enterprises in the B2B segment amidst digital transformation, wartime conditions, and economic uncertainty. It is demonstrated that in crisis conditions caused by war, relocation, and economic instability, enterprises face additional challenges: the loss of traditional communication channels, shifts in target audiences, the need to adapt content to new sociocultural and economic realities, and personnel constraints. The absence of adapted systemic models for managing communications limits enterprises' ability to maintain competitiveness and a stable market position. Consequently, marketing communications today serve not only as a tool for product promotion but also as a critical element in building long-term partnerships, fostering reputation, trust, and loyalty.

The article provides a comparative analysis of communication strategies across enterprises in different industries (metallurgy, mechanical engineering, and food processing), highlighting differences in target audiences, channels, content tone, and transaction cycles. Special attention is given to anti-crisis strategies, which include transitioning to digital channels (CRM, messengers, email marketing), adapting content to convey support and stability, and maintaining flexibility in selecting tools for various segments.

Based on an analysis of theoretical works by leading researchers and the practical specifics of industrial enterprises operating under crisis conditions, a six-stage algorithm for systemic management of marketing communications is proposed. Each stage is designed to address specific tasks, such as adapting to new market conditions, integrating digital channels,

enhancing customer interaction efficiency, and optimizing resources. The proposed algorithm offers several advantages: improved coordination among departments, cost optimization, rapid adaptation to changes, personalized communications, enhanced brand trust, and strategic resilience. Its implementation enables enterprises not only to maintain market presence during crises but also to build competitive advantages through a stable reputation and effective partner interactions.

Ключові слова: *маркетингові комунікації, B2B-сегмент, промислові підприємства, системний підхід, конкурентоспроможність.*

Keywords: *marketing communications, B2B segment, industrial enterprises, systemic approach, competitiveness.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища та зростання конкуренції на ринках промислової продукції підприємства стикаються з необхідністю більш цілеспрямованого та ефективного управління взаємодією з контрагентами. Комплекс маркетингових комунікацій виступає ключовим інструментом не лише формування попиту, а й побудови довгострокових партнерських відносин, репутації, довіри та лояльності. У B2B-сегменті, на відміну від B2C, процес прийняття рішень є раціоналізованим, багаторівневим та тривалим, що зумовлює необхідність стратегічного і системного підходу до управління всіма елементами маркетингових комунікацій: рекламою, персональними продажами, участю у виставках, контент-маркетингом, CRM-системами, PR та digital-інструментами.

Незважаючи на визнання важливості інтегрованих маркетингових комунікацій, більшість вітчизняних промислових підприємств застосовують фрагментарні та несистемні підходи, що не забезпечує досягнення синергетичного ефекту та зниження витрат при збереженні

комунікаційної ефективності. Сучасна практика управління маркетинговими комунікаціями на промислових підприємствах часто зводиться до тактичного використання окремих каналів, без урахування стратегічних цілей і поведінки цільових аудиторій. Відсутність єдиної системної моделі управління комунікаціями ускладнює координацію дій між підрозділами, знижує ефективність донесення ціннісних пропозицій, перешкоджає формуванню стабільного іміджу та конкурентних переваг.

Таким чином, актуальною науковою і практичною проблемою є формування системного підходу до управління маркетинговими комунікаціями, адаптованого до умов функціонування промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління маркетинговими комунікаціями розглядаються багатьма іноземними та вітчизняними дослідниками. Класичні праці, зокрема Ф. Котлера, К. Келлера, Дж. Армстронга, Р. Батри та В. Вонга, заклали теоретичну основу для розуміння маркетингових комунікацій, їх структури, змісту та впливу на формування ринкової позиції підприємства [11-13]. У цих роботах акцентується увага на інтегрованих маркетингових комунікаціях (ІМК) як інструменті узгодження всіх каналів і повідомлень для досягнення синергетичного ефекту, що є особливо важливим для промислового сектору, де комунікації мають бути чіткими, раціональними та орієнтованими на довгострокові відносини.

Різноманітні спекти управління маркетинговими комунікаціями промислових підприємств розкрито в роботах українських дослідників І. Бащинської [1], І. Бойчук [3], С. Єсюнін, М. Шульгіна [5], М. Окландара, І. Литовченко, М. Ботушан [6], О. Чигирин, В. Гончарова [9], І. Садовської [7] та інших. Так, науковці в свої роботах деталізують роль маркетингових комунікацій як інструменту посилення конкурентоспроможності промислового підприємства, розглядають комунікації як складову загальної стратегії маркетингу, проводять порівняння маркетингових

комунікацій на B2B та B2C ринках представлені в роботах. В роботах дослідників також розглядаються різні аспекти адаптації маркетингових стратегій промислових підприємств до кризових ситуацій, зокрема і за рахунок пошуку нових інструментів та підходів в маркетингових комунікаціях [4, 7, 8, 10].

Незважаючи на значний обсяг досліджень, низка питань залишається недостатньо розробленою. Зокрема, бракує системних моделей управління маркетинговими комунікаціями, адаптованих до умов воєнного стану, релокації підприємств та цифрової трансформації. Також недостатньо уваги приділено методам оцінки ефективності комунікацій у кризових умовах та аналізу змін у поведінці B2B-клієнтів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка та обґрунтування системного підходу до управління маркетинговими комунікаціями промислових підприємств у B2B-сегменті в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та економічної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті цифрової трансформації глобальної економіки маркетингові комунікації відіграють не лише традиційну роль інструмента просування продукції, а й виступають системоутворюючим елементом стратегічного управління промисловим підприємством, особливо в B2B-сегменті. Їх ефективність визначає здатність підприємства формувати довгострокові взаємини з бізнес-клієнтами, підтримувати ціннісну пропозицію, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Маркетингові комунікації в промисловому секторі мають низку особливостей, які суттєво відрізняють їх від B2C-моделей []. У центрі такої комунікації знаходиться не масовий споживач, а професійний клієнт, який ухвалює раціональні, економічно обґрунтовані рішення на основі технічних характеристик, комерційних умов та післяпродажного обслуговування. Особливу роль у цьому контексті відіграють персональні

продажі, технічна документація, галузеві виставки, цільовий email-маркетинг, а також контент з високим ступенем експертизи (white papers, технічні статті, огляди стандартів тощо).

Для демонстрації особливостей маркетингових комунікацій промислових підприємств розглянемо відмінності між комунікаціями підприємств різних галузей, за такими критеріями як цільова аудиторія, канали комунікації, тональність контенту тощо (табл. 1).

Таблиця 1. Особливості маркетингових комунікацій підприємств різних галузей

Критерій	Галузь		
	Металургія	Машинобудування	Харчова
Цільова аудиторія	Виробники, трейдери, будівельні компанії	Виробники, постачальники, логістичні оператори	Дистриб'ютори, ритейл, HoReCa
Пріоритетні канали	Виставки, технічні презентації, особисті продажі	Каталоги, email, виставки, онлайн-демонстрації	PR, онлайн-платформи, торгові майданчики
Тональність контенту	Стримана, технічна, аналітична	Раціональна, орієнтована на функціонал	Емоційна + функціональна, орієнтація на надійність
Формати контенту	Специфікації, сертифікати, кейси	3D-моделі, технічні відео, огляди інновацій	Порівняльні таблиці, безпека, натуральність
Типовий цикл угоди, місяців	від 2 до 12	3-9	1-4
Цифрові інструменти	CRM, платформи постачання, онлайн-калькулятори	CRM, CAD-презентації, email-маркетинг	SMM, email, маркетплейси
Ризики під час війни	Втрата логістики, коливання цін	Зрив ланцюгів постачання, дефіцит компонентів	Зниження купівельної спроможності, логістика
Особливості антикризового контенту	Орієнтація на наявність, стабільність цін	Гнучкість умов, сервісне обслуговування	Безперервність постачань, безпека

Джерело: сформовано на основі [6, 7, 10]

У кризових умовах, зокрема під час війни, комунікаційні стратегії мають адаптуватися до нових вимог: зміни каналів зв'язку, втрата традиційних точок дотику, потреба в побудові довіри та постійного зворотного зв'язку. У центрі зміщення акценту опиняються цифровими канали (CRM, месенджери, Zoom, email), адаптований контент (мова підтримки, доказ надійності, антикризовий tone of voice), а також гнучкість у підборі каналів для різних сегментів.

Цифровізація економіки суттєво змінила парадигму маркетингових комунікацій. По-перше, традиційні канали (реклама, виставки, особистий продаж) поступово поступаються омніканальним цифровим форматам, що вимагають інтеграції контенту, CRM, аналітики та персоналізованого підходу. По-друге, цифрове середовище передбачає інший темп взаємодії, іншу логіку поведінки клієнтів і високу прозорість пропозицій на ринку. По-третє, зростає значущість аналітичного підходу до управління комунікаційними потоками та оперативного прийняття рішень на основі даних. Таким чином, системний підхід до управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифрової трансформації є не лише бажаним, а критично необхідним для збереження конкурентоспроможності підприємства.

З початку повномасштабного вторгнення РФ в Україну у 2022 році промислові підприємства, особливо з прифронтових або тимчасово окупованих територій, зіткнулися з низкою системних викликів:

- вимушена релокація виробничих потужностей, що часто супроводжується втратою частини постачальницьких і споживчих зв'язків;
- зниження платоспроможного попиту, девальвація гривні, зростання вартості логістики;
- висока невизначеність ринкового середовища, що потребує оперативної адаптації комунікацій до нових цільових аудиторій;

- пошук нових партнерів на внутрішньому та міжнародному ринках, що вимагає нових підходів до бренд-комунікацій, контенту, участі у B2B-платформах;

- кадрові виклики, включаючи втрату фахівців з маркетингу, PR, цифрових комунікацій.

В умовах воєнного стану підприємства потребують чітко структурованої, адаптивної та масштабованої моделі управління комунікаціями, яка дозволяє зберігати контакт з клієнтами, налагоджувати нові зв'язки, здійснювати просування продуктів і підтримувати ділову репутацію. Релоковані підприємства опиняються в новому соціально-економічному, іноді й мовному або культурному середовищі. Їхня комунікаційна стратегія має враховувати:

- необхідність формування нової локальної репутації у приймаючому регіоні;

- необізнаність цільової аудиторії з релокованим брендом;

- потребу у підвищеній прозорості та звітності, аби утримати довіру партнерів;

- адаптацію повідомлень до нових каналів розповсюдження (місцеві медіа, діджитал-платформи, галузеві B2B-ресурси);

- необхідність активної участі у мережах галузевої солідарності (асоціації, кластери, цифрові майданчики підтримки).

Відтак, системність управління комунікаціями для таких підприємств – це не лише питання ефективності, а й питання виживання. Існуючі моделі маркетингових комунікацій мають такі вади:

- фрагментарність – комунікації ведуться окремими каналами без загальної інтеграції;

- відсутність аналітичного зворотного зв'язку – більшість компаній не відстежують ефективність дій за показниками;

- недостатнє врахування змін у поведінці клієнтів у цифровому середовищі та під час війни;

- організаційна інертність – складність швидко змінювати повідомлення, команду, інструменти.

У сукупності перелічені чинники знижують конкурентну стійкість підприємств і обмежують можливість ефективної взаємодії з партнерами, замовниками та іншими стейкхолдерами в B2B-середовищі. У цьому контексті актуальною постає розробка структурованого алгоритму системного управління маркетинговими комунікаціями, який дозволить:

- забезпечити єдину логіку дій усіх функціональних підрозділів підприємства;
- підвищити ефективність комунікацій при обмежених ресурсах;
- адаптувати канали та інструменти до нових ринків і умов функціонування;
- запровадити персоналізований підхід до кожного сегмента B2B-аудиторії;
- оперативно відслідковувати, аналізувати і коригувати комунікаційну політику відповідно до змін у середовищі.

Урахування сучасних умов функціонування українських підприємств доводить, що впровадження алгоритмізованої, системної моделі управління маркетинговими комунікаціями є необхідною умовою підтримки стабільної ринкової позиції, особливо в середовищі високої невизначеності та ризику.

На рисунку 1 запропоновано перелік етапів впровадження алгоритму системного управління маркетинговими комунікаціями промислового підприємства, орієнтованого на подолання проблем, що викликані станом зовнішнього середовища та забезпечує його адаптацію до цих умов.

Перший етап алгоритму – «Стратегічна постановка в умовах невизначеності» – виконує критично важливу функцію адаптації стратегічних комунікаційних цілей промислового підприємства до нової реальності, сформованої під впливом форс-мажорних обставин. В таких умовах промислові підприємства вимушені не лише зберігати

функціонування виробничого циклу, а й трансформувати способи взаємодії з клієнтами, партнерами, постачальниками та іншими ключовими стейкхолдерами.



Рис. 1. Алгоритм системного управління маркетинговими комунікаціями в умовах цифрової трансформації, війни та кризи

Джерело: розробка авторів

Насамперед, стратегічна постановка передбачає переосмислення ролі комунікацій у загальній бізнес-стратегії підприємства: з інструмента просування продукції маркетингові комунікації перетворюються на засіб підтримання стійкості, довіри, психологічної безпеки та прогнозованості в очах клієнтів. У цьому контексті особливого значення набуває визначення

пріоритетів комунікаційної діяльності: збереження існуючої клієнтської бази, проактивне інформування про зміни в операційній діяльності (затримки, перебої, нові умови співпраці), а також формування публічного іміджу підприємства як відповідального, стійкого та адаптивного учасника ринку.

Другим важливим завданням цього етапу є переоцінка ринків та цільових аудиторій. У ситуації повномасштабної війни відбуваються суттєві зрушення в географії споживачів, у структурі закупівельних центрів, а також у вимогах до продукції. Частина клієнтів може втратити доступ до товару, змінити сферу діяльності, що зумовлює потребу у перегляді сегментації, перенацілюванні каналів комунікації та адаптації повідомлень під нові контексти. Не менш важливим є формування антикризових ціннісних повідомлень, які повинні акцентувати на таких характеристиках, як надійність, стабільність, безперервність діяльності та соціальна відповідальність підприємства. Усі елементи комунікаційної системи на цьому етапі повинні бути узгоджені із загальною кризовою стратегією, а самі повідомлення – вивірені з точки зору етичності, адекватності ситуації та інформаційної вразливості аудиторій.

Етап стратегічної постановки виконує роль фундаменту для подальшого побудови гнучкої, системної та стресостійкої комунікаційної інфраструктури, яка відповідатиме викликам війни, кризової економіки та цифрової трансформації ринку.

Другий етап алгоритму – «Аудит комунікацій» – виконує функцію діагностики поточного стану комунікаційної системи підприємства, виявлення її слабких місць, оцінювання ризиків та визначення здатності до адаптації в умовах кризи. Для промислових підприємств, особливо тих, що функціонують в умовах війни, аудит комунікацій виступає не лише аналітичним інструментом, а й передумовою для прийняття рішень про реорганізацію каналів зв'язку, змісту повідомлень та внутрішніх процедур управління інформацією. Першочерговим завданням цього етапу є

всесторонній аналіз наявних каналів комунікації, зокрема оцінка їхньої функціональності, доступності та ефективності в умовах обмежень: цифрові інструменти (електронна пошта, CRM-системи, месенджери), телефонні зв'язки, персональні зустрічі, виставки (якщо наявні) або платформи онлайн-продажів. Також важливо з'ясувати, чи відбувається ефективна двостороння комунікація з клієнтами, чи лише одностороннє інформування, що значно знижує довіру до бренду. Крім того, в умовах надзвичайних ситуацій варто ідентифікувати вразливі зони комунікаційної системи – це можуть бути:

- втрачений контакт з окремими клієнтами чи постачальниками через зміну локації або мобілізацію персоналу;
- порушення логістичних ланцюгів, які унеможливають фізичну доставку повідомлень чи продукції;
- залежність від окремих каналів, що стали недоступними через руйнування інфраструктури (поштові відділення, фізичні офіси, виставкові центри тощо).

Важливо також здійснити оцінку змістовного наповнення комунікацій. Війна та загальнонаціональна напруга формують специфічне інформаційне середовище, у якому традиційні рекламні повідомлення можуть сприйматися неадекватно або викликати відторгнення. Саме тому доцільно аналізувати тональність, чутливість та релевантність повідомлень з урахуванням нових етичних норм, очікувань аудиторії та загального психологічного стану клієнтів і партнерів.

Метою етапу «Цифрова трансформація комунікаційної інфраструктури» є забезпечення стійкої, безперервної та безпечної комунікаційної взаємодії шляхом переходу від уразливих, фізично обмежених каналів до цифрових інструментів, які дозволяють підтримувати ефективний контакт з клієнтами навіть в умовах обмеженого доступу до офлайн-середовища. У межах цього етапу передбачено активізацію дистанційних каналів комунікації, зокрема таких як CRM-

системи, email-маркетинг, корпоративні месенджери та відеозв'язок. Це забезпечує гнучкість, масштабованість та автоматизацію контактів із різними цільовими групами. Важливо також створити інформаційні платформи або розділи на офіційному сайті для антикризового інформування (наприклад, FAQ, оновлення статусів, онлайн-супровід клієнтів). Особливу увагу слід приділити адаптації контенту: комунікаційні повідомлення повинні містити мову підтримки, партнерства та стабільності, що сприятиме збереженню довіри до бренду в умовах невизначеності.

На четвертому етапі – *«Формування системи управління»* – передбачається створення єдиного координаційного механізму управління ІМК, що забезпечить узгодженість і ефективність взаємодії всіх функціональних підрозділів підприємства в умовах кризової нестабільності. Такий механізм включає розробку їх структури за функціональними модулями (контент, канали, цільові групи, метрики); побудову матриці відповідальності для чіткого розподілу повноважень між підрозділами; встановлення регламентів створення, оновлення та погодження контенту; а також запровадження механізмів зворотного зв'язку з цільовими сегментами, що дозволяє отримувати актуальні дані про очікування клієнтів і реакції ринку.

Метою п'ятого етапу – *«Аналітика, моніторинг і зворотний зв'язок»* – є виявлення змін у поведінці клієнтів, настроях ринку та оперативне реагування на ці зміни. У межах цього етапу підприємству доцільно впровадити інструменти аналізу довербального зворотного зв'язку, включно з оцінкою емоційної тональності звернень, частотністю повторних запитів, формулюванням нових запитів і скарг. Окремо варто забезпечити спрощене, але регулярне відстеження ключових показників ефективності, зокрема: швидкість реакції, частка позитивних відгуків, конверсії запитів у продажі, а також здійснювати моніторинг змін у регіонах функціонування клієнтів.

Завершальний, шостий етап – «Періодичне оновлення системи та її відновлення» – має на меті забезпечити гнучкість, адаптивність і стійкість усієї системи комунікацій. Це передбачає регулярне проведення її антикризового аудиту, оперативне внесення змін до контенту, обраних каналів, стилістики подачі інформації, а також актуалізацію алгоритмів реагування. Важливо також завчасно планувати дії з відновлення порушених зв'язків із цільовими аудиторіями після завершення гарячої фази конфлікту, що включає повернення до раніше призупинених каналів, переоцінку ринку, налагодження довготривалих партнерств і репозиціонування підприємства в оновленому середовищі.

Запропонований алгоритм системного управління маркетинговими комунікаціями промислового підприємства в умовах цифрової трансформації та війни є послідовною багаторівневою моделлю, що охоплює як стратегічні, так і операційні аспекти комунікаційної діяльності. Він базується на принципах адаптивності, цифрової гнучкості, антикризового мислення та системного підходу до побудови взаємодії з усіма ключовими аудиторіями.

Застосування даного алгоритму забезпечить підприємству низку стратегічних і тактичних переваг:

- підвищення узгодженості дій між структурними підрозділами за рахунок єдиного механізму управління ІМК;
- оптимізація витрат на комунікації шляхом переходу до цифрових каналів і автоматизованих рішень;
- оперативна адаптація до змін зовнішнього середовища, зокрема в умовах релокації, зміни ринку або клієнтської бази;
- поглиблення персоналізації комунікацій у B2B-сегменті на основі актуальних даних та аналітики клієнтської поведінки;
- підвищення довіри до бренду внаслідок послідовної, релевантної, чутливої до контексту комунікації;

- забезпечення стратегічної стійкості в умовах воєнного ризику, невизначеності та обмеженого ресурсу.

Таким чином, алгоритм не лише посилює ефективність маркетингових комунікацій, а й виступає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяє підтримувати стабільну присутність на ринку, адаптуватися до поведінкових змін клієнтів і формувати сталу ринкову репутацію навіть у кризових умовах.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У сучасних розвитку економіки України маркетингові комунікації промислових підприємств набувають нової якості, стаючи ключовим чинником стійкості, адаптивності та стратегічної взаємодії з ринком. Запропонований у статті алгоритм системного управління маркетинговими комунікаціями є ефективним засобом адаптації підприємства до зовнішніх викликів. Його поетапна логіка дозволяє трансформувати комунікаційні процеси відповідно до кризових реалій, інтегрувати цифрові канали, оптимізувати ресурси, забезпечити злагоджену міжфункціональну взаємодію, а також підвищити якість зворотного зв'язку з клієнтами. Кожен етап алгоритму виконує конкретну функцію – від стратегічного переосмислення ролі комунікацій до аналітичного моніторингу та адаптації на основі даних. Зважаючи на динамічність зовнішнього середовища, глибокі трансформації в системі бізнес-комунікацій та виклики, спричинені воєнним станом, запропонований алгоритм потребує подальшого наукового і практичного вдосконалення, зокрема в контексті вивчення змін цифрової поведінки B2B-клієнтів, адаптації комунікацій до нових соціокультурних контекстів релокованих підприємств, а також на інтеграції low-cost цифрових рішень в процес управління маркетинговими комунікаціями.

Література

1. Башинська І. О. Відмінності промислового ринку від споживчого з точки зору маркетингових комунікацій. *Ефективна економіка*. 2012. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1574>.
2. Бучинська О.В. Трансформація рекламних практик та ПР-стратегій в умовах економічної турбулентності. *Економічний простір*. 2025. №201. С.22-29. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.22-29>.
3. Бойчук І.В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. Вип. 18. 2018. С.272-278. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38>. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf.
4. Вовчанська О. М., Іванова Л. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293>.
5. Єсюнін С. С., Шульгіна Л.М. Система маркетингових комунікацій як чинник конкурентних переваг підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління : збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24616/1/2018-12_2-08.pdf.
6. Окландер М.А., Литовченко І.Л., Ботушан М.І. Маркетингові комунікації промислових підприємств в умовах інформаційної економіки: Монографія. К.: Знання. 2011. с.102.
7. Садовська І.І., Петропавлівська С.Є. Особливості та основні відмінності комунікаційної політики на B2B- та B2C-ринках. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 327-334. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2234/1/Sadovska.pdf>.
8. Чернобровкіна С. Маркетингові комунікації промислових

підприємств: теоретичні аспекти. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2019. № 23. С. 111–114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>.

9. Чигрин О.Ю., Гончаров В. Цифрова стратегія для B2B-брендів: адаптація маркетингових комунікацій до сучасного ринку. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 2 (93). DOI:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.

10. Шаповал Б.С. Комунікації при експорті харчових продуктів у B2B та B2C секторах продовольчого ринку. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2020. №2(6). DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0213>.

11. Batra R., Keller K. L. (2016) Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas. *Journal of Marketing*. 2016. 80 (16). DOI:10.1509/jm.15.0419.

12. Kotler F., Armstrong G., Wong W., Saunders D. Fundamentals of marketing. 5th European edition. 2013. 484 p.

13. Povolná, L. Marketing Communications on B2B Markets. Conference Proceedings of 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers, Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic. 2017. Vol.13. DOI:10.7441/dokbat.2017.29.

14. The B2B Marketing Benchmark A global look at the state of B2B marketing, (2023). URL: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/marketing-solutions/images/lms-state-of-b2bmarketing/pdf/the-b2b-benchmark-report-2023-final.pdf>.

References

1. Bashynska, I. O. (2012), “Differences between industrial and consumer market from the point of view of marketing communications”,

Efektive ekonomy, vol. 11, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=1574>. (Accessed 05 June 2025).

2. Buchynska, O.V. (2025), "Transformation of advertising pr practices and pr strategies in the conditions of economic turbulence", *Economic space*, vol.201, pp.22-29. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.22-29>.

3. Bojchuk, I.V. (2018), "B2B marketing as a modern direction of enterprise's development", *Economy and Society*, vol. 18. pp. 272-278, Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/38.pdf (Accessed 10 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-38>.

4. Vovchanska, O. M. and Ivanova, L. O. (2022), "Specifics of marketing tools under martial law". *Economy and Society*, vol. 38, Aaailable at: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293>. (Accessed 05 June 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>.

5. Yesiunin, S. S. and Shulhina, L.M. (2018), "Marketing communications system as a factor of competitive advantages of an enterprise", *Current problems of economics and management: collection of scientific works of young scientists*, vol. 12, Aaailable at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/24616/1/2018-12_2-08.pdf. (Accessed 07 June 2025).

6. Oklander, M.A., Lytovchenko, I.L. and Botushan, M.I. (2011), Marketing communications of industrial enterprises in the information economy [Marketynhovi komunikatsii promyslovykh pidpryiemstv v umovakh informatsiinoi ekonomiky], Znannia, Kyiv, Ukraine..

7. Sadovska, I.I. and Petropavlivska, S.Ie. (2019), "Features and main differences of communication policy in B2B and B2C markets", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 3 (20), Pp.327-334, Aaailable at: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/2234/1/Sadovska.pdf> (Accessed 07 June 2025).

8. Chernobrovkina, S. (2019), "Marketing communications of industrial enterprises: theoretical aspects", *Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"* (economic sciences), vol. 23, Pp. 111-114. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2019.23.111>.
9. Chyhryn, O. Iu. and Honcharov, V. (2025), "Digital strategy for B2B brands: adapting marketing communications to the modern market", *Galician Economic Bulletin*, vol. 2 (93). DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.02.
10. Shapoval, B. (2020), "Communications for food exports in the b2b and b2c sectors of the food market", *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, vol. 2 (6). DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0213>.
11. Batra, R. and Keller, K. L. (2016), "Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons and New Ideas", *Journal of Marketing*, vol. 80 (16). DOI:10.1509/jm.15.0419.
12. Kotler, F., Armstrong, G., Wong, W., Saunders, D. (2013), *Fundamentals of marketing*. 5th European edition.
13. Povolná, L. (2017), "Marketing Communications on B2B Markets", *Conference Proceedings of 13th Annual International Bata Conference for Ph.D. Students and Young Researchers, Tomas Bata University in Zlín, Czech Republic*, vol.13. DOI:10.7441/dokbat.2017.29.
14. LinkedIn (2023), "The B2B Marketing Benchmark A global look at the state of B2B marketing", Available at: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/marketing-solutions/images/lms-state-of-b2bmarketing/pdf/the-b2b-benchmark-report-2023-final.pdf> (Accessed 01 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.06.2025 р.