

РОЗДІЛ 3

МАРКЕТИНГ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

DOI: <https://doi.org/10.32718/monohraf.2024.3>

Левків Г.Я., д.е.н., професор

3.1. Характеристика змісту маркетингу і його ролі для розвитку підприємства

Маркетинг виступає комплексною та складною дисципліною, яка грає ключову роль у функціонуванні сучасного бізнес-середовища. По своїй суті маркетинг направлений на виявлення та задоволення як потреб споживачів, так і соціальних запитів. Коли підприємство реалізує маркетингові механізми, воно зосереджується на детальному аналізі та пропрацюванні потреб клієнтів, щоби забезпечити відповідність власної продукції запитам споживачів. Реалізація ефективного маркетингу на підприємстві дає змогу сформувати міцні відносини з клієнтами та партнерами по бізнесу. При цьому маркетинг також дає можливість сформувати чітку позицію підприємства на ринку, формуючи при цьому бренд. Досягнення цих цілей можливе за рахунок реалізації тактичних та стратегічних заходів, які включають в себе аналіз ринку, споживчих трендів та потреб, сегментацію споживацької аудиторії та наступне впровадження таргетних методів реклами.

Маркетингові стратегії часто розробляються так, щоби впливати на поведінку споживачів таким чином, щоб це приносило користь підприємству, чи шляхом заохочення збільшення споживання продукту, чи шляхом зміни позиціонування бренду на ринку.

Роль маркетингу для підприємства має вирішальне значення. Він служить мостом між потребами споживача та пропозиціями підприємства. Фахівці з маркетингу працюють над тим, щоби донести до цільової аудиторії особливості та переваги своїх продуктів чи послуг різними каналами. Це

можуть бути традиційні засоби масової інформації, такі як телебачення та друкована реклама, або цифрові засоби масової інформації, які включають соціальні мережі та онлайн-рекламу. Одним із важливих аспектів маркетингу є його здатність стимулювати інновації всередині підприємства. Постійно аналізуючи тенденції ринку та поведінку споживачів, маркетологи можуть виявити нові можливості продукту чи вдосконалення наявних продуктів. Це гарантує, що компанія залишається конкурентоспроможною на ринку, що змінюється, і оперативно реагує на мінливі потреби своїх клієнтів. Крім того, маркетинг сприяє збільшенню доходів підприємства. Ефективні маркетингові кампанії можуть призвести до збільшення прямих продажів. Ці кампанії ретельно плануються, виконуються та контролюються, щоби максимізувати віддачу від інвестицій. Маркетинг не тільки підтримує команду продажів, залучаючи потенційних клієнтів, але також допомагає виховувати потенційних клієнтів, поки вони не будуть готові здійснити покупку. Управління брендом – ще одна важлива функція маркетингу. Маркетологи прагнуть створити сильний імідж бренду, який знаходить відгук у клієнтів та виділяється на ринку [1–2]. Це передбачає створення однотипного повідомлення у всіх маркетингових матеріалах та точках взаємодії. Сильний бренд може зайняти лідерські позиції на ринку, підвищити лояльність клієнтів та створити значну конкурентну перевагу. Дослідження ринку є важливим інструментом у арсеналі маркетолога. Він дає уявлення про пріоритети клієнтів, тенденції ринку та динаміку конкуренції. Ця інформація має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих рішень про розробку продуктів, маркетингові стратегії та багато іншого. Без ретельного дослідження ринку компаніям буде складно зрозуміти свій ринок та клієнтів, що призведе до формування менш ефективних маркетингових стратегій.

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) також перебуває під сильним впливом маркетингу. Він фокусується на управлінні взаємодією з поточними та потенційними клієнтами, щоби максимізувати лояльність клієнтів та довічну цінність [3–4]. Маркетологи використовують підходи, що

базуються на даних, що адаптують комунікації та пропозиції до індивідуальних потреб та поведінки клієнтів, тим самим підвищуючи ефективність стратегій CRM. У період цифрових технологій роль маркетингу розширилася і тепер включає стратегії цифрового маркетингу. Вони використовують Інтернет та мобільні технології для більш ефективного охоплення клієнтів. Цифровий маркетинг включає SEO, контент-маркетинг, маркетинг у соціальних мережах і маркетинг електронною поштою. Кожен із цих каналів пропонує унікальні переваги для взаємодії з клієнтами в режимі реального часу та збору даних для вдосконалення маркетингових стратегій. Понад те, маркетинг відповідає за управління репутацією. У сучасному інформаційному циклі, що швидко змінюється, репутація підприємства може бути зміцнена або зіпсована тим, наскільки ефективно вона керує комунікаціями, особливо в часи кризи. Маркетологи працюють над підтримкою позитивного іміджу компанії за допомогою активних стратегій зв'язків із громадськістю та вирішення будь-яких негативних проблем (табл.1).

Маркетингові стратегії та таргетування є ключовими компонентами загального маркетингового підходу підприємства. Вони визначають, як компанія досягає своєї аудиторії, переконує її та, зрештою, як вона досягає своїх цілей у сфері продажу і брендингу. Щоби повністю зрозуміти їх значення, важливо заглибитись у те, що кожне з них тягне за собою і як вони взаємодіють у ширшій сфері маркетингу. Маркетингові стратегії охоплюють осяжні підходи, які використовують для досягнення своїх ринкових цілей. Надійна маркетингова стратегія ґрунтується на глибокому розумінні ринкового середовища, у тому числі – аналізі конкурентів, ринкових тенденцій та поведінки споживачів. Ця стратегія поєднує всі маркетингові цілі в єдиний план, який використовує сильні сторони бізнесу для отримання вигоди з наявних можливостей. Використовуючи добре продуману маркетингову стратегію, підприємства прагнуть виділитися серед конкурентів та зайняти унікальну нішу на ринку [5–6].

Ключові параметри сучасної маркетинг-стратегії

Цифрова інтеграція	Аналітика даних	Клієнтоцентричність	Адаптивність та гнучкість
В сучасному світі цифрова присутність є невід’ємною частиною будь-якої маркетингової стратегії. Це означає не просто наявність вебсайту та профілів у соціальних мережах, а й розробку інтегрованої цифрової стратегії, яка включає SEO (пошукову оптимізацію), контент-маркетинг, маркетинг у соціальних медіа, електронну комерцію та використання інших цифрових каналів для залучення і збереження клієнтів	Сучасний маркетинг значною мірою базується на аналітиці даних. Використання інструментів для збору, аналізу і використання даних дозволяє компаніям краще розуміти своїх клієнтів, вимірювати ефективність своїх маркетингових кампаній і приймати обґрунтовані рішення. Великі дані та машинне навчання відкривають нові можливості для персоналізації та цілеспрямованого маркетингу	Клієнтоцентричний підхід є фундаментом успішної маркетингової стратегії. Це означає, що всі маркетингові зусилля спрямовані на задоволення потреб і очікувань клієнтів. Зосереджись на клієнтському досвіді в усіх точках контакту – від першої взаємодії з брендом до післяпродажного обслуговування – може значно підвищити лояльність і загальну задоволеність клієнтів	Ринки швидко змінюються, тому маркетингові стратегії повинні бути адаптивними і гнучкими, щоб ефективно реагувати на нові виклики та можливості. Це може включати швидке адаптування кампаній, оновлення продуктів або зміни в стратегії залучення клієнтів відповідно до нових тенденцій і змін у поведінці споживачів

Розробка маркетингової стратегії включає кілька ключових елементів. По-перше, підприємства мають визначити свої маркетингові цілі, що відповідають спільним бізнес-цілям. Вони можуть змінюватися залежно від підвищення впізнаваності бренду та залучення клієнтів до збільшення продажів або виходу на нові ринки. Після того, як цілі поставлені, підприємства повинні проаналізувати свій цільовий ринок, щоби зрозуміти демографію, переваги та купівельну поведінку потенційних клієнтів. Цей аналіз сприяє створенню цільових маркетингових кампаній, які безпосередньо відповідають потребам та бажанням аудиторії [7–8].

Таргетинг, найважливіша частина маркетингової стратегії, передбачає виявлення та зосередження уваги на конкретних сегментах ширшого ринку, які з найбільшою ймовірністю позитивно відреагують на пропозиції підприємства. Ефективне таргетування має вирішальне значення, оскільки воно гарантує, що маркетингові зусилля будуть зосереджені там, де вони забезпечать максимальну віддачу від інвестицій. Це передбачає сегментування ринку на основі різних критеріїв, включно з демографічними, географічними та поведінковими факторами. Після того, як ринок сегментований, підприємства можуть вибрати один або кілька сегментів для своєї діяльності. Цей вибір зазвичай ґрунтується на привабливості кожного сегмента та здатності підприємства ефективно його обслуговувати. Наприклад, бренд розкішних автомобілів може орієнтуватися на заможних клієнтів, які мешкають у міських районах, тоді як бренд бюджетної косметичної продукції може зосередитися на економних споживачах, які шукають якість за доступною ціною. Кожен сегмент вимагає індивідуальних маркетингових повідомлень та каналів, щоби гарантувати, що маркетингові зусилля знаходять відгук у цільовій аудиторії [9–10]. Реалізація маркетингової стратегії передбачає вибір правильного поєднання маркетингових каналів. Це може включати традиційні канали, такі як телебачення, радіо та друкована реклама, а також цифрові, такі як соціальні мережі, маркетинг електронною поштою та маркетинг у пошукових системах. Вибір каналів залежить від того, де цільові клієнти з найбільшою ймовірністю будуть знайдені і де вони будуть сприйнятливими до маркетингових повідомлень. Цифрові канали, зокрема, пропонують ту перевагу, що легко вимірювані і здатні забезпечити негайний зворотний зв'язок за допомогою аналізу даних.

Маркетингове таргетування допомагає як створювати ефективні комунікаційні стратегії, так і розробляти продукти. Компанії можуть використовувати інформацію з цільових сегментів для впровадження інновацій або модифікації продуктів, що відповідають конкретним потребам

цих груп. Такий індивідуальний підхід часто призводить до більшої задоволеності та лояльності клієнтів, оскільки споживачі схильні віддавати перевагу брендам, які, здається, розуміють їхні потреби та переваги. Більше того, таргетування впливає на цінову стратегію. Компанії можуть встановлювати ціни з урахуванням купівельної спроможності своїх цільових сегментів. Для люксових брендів преміальні ціни можуть підвищити привабливість товарів, тоді як для товарів повсякденного попиту стратегія конкурентного ціноутворення може бути ефективнішою. Тут вирішальне значення має розуміння чутливості цільового ринку зміни цін. Крім розробки продукту та ціноутворення, на стратегії розподілу також впливає таргетування. Підприємства повинні вирішити, як краще зробити свою продукцію доступною для вибраних сегментів. Чи ексклюзивні бутіки, широко розповсюджені магазини роздрібної торгівлі, чи прямі онлайн-продажі – кожен канал обслуговує різні сегменти ринку та сприяє загальній доступності продукту. В епоху цифрових технологій маркетингові стратегії й таргетування стали більш складними та динамічними. Використання великих даних та розширеної аналітики дозволяє компаніям орієнтуватися на клієнтів із безпрецедентною точністю.

Зазначимо, що платформи соціальних мереж зробили революцію в тому, як підприємства орієнтуються на своїх клієнтів та взаємодіють із ними. Ці платформи надають цінні дані про переваги та поведінку користувачів, які можна використовувати для створення персональних маркетингових повідомлень. Соціальні мережі також полегшують пряму взаємодію з клієнтами, надаючи майданчик для зворотного зв'язку та взаємодії, яку можна використовувати для подальшого вдосконалення націлення та маркетингових стратегій.

На закінчення, маркетингові стратегії та націлення лежать в основі успішних маркетингових зусиль. Вони вимагають глибокого розуміння ринку, чіткого визначення цілей та здатності доставляти індивідуальні повідомлення найбільш ефективними каналами. Зосередивши увагу на чітко

визначених сегментах ринку, підприємства можуть створювати більш змістовні зв'язки зі своїми клієнтами, що, зрештою, призводить до підвищення задоволеності, лояльності, отже – прибутковості. Оскільки ринки продовжують розвиватися, здатність адаптувати стратегії та підходи до таргетування залишиться вирішальним чинником постійного успіху будь-якого маркетингового починання.

3.2. Сучасне розуміння маркетинг-менеджменту й еволюція його становлення

Сама по собі концепція «маркетинг-менеджмент» за останні роки пройшла складний шлях трансформацій, зумовлених змінами у світовій економіці, технологічним прогресом, а також соціальним розвитком. Так, до 20-го століття сфера маркетингу зазвичай обмежувалася питанням продажу, виробництва та логістики. В той час підприємства були зосереджені на організації безперервного виробництва продукції та пошуку найменш затратних шляхів її транспортування та реалізації. Концепція маркетинг-менеджменту згодом стала невід'ємною частиною будь-якої бізнес-стратегії сучасного підприємства. При цьому підприємства були зосереджені на питанні, яким чином найбільш швидко продати продукт (так звана «виробнича орієнтація»). Підприємства зосередилися на ефективності виробництва та розподілу, вважаючи, що продукція знаходитиме покупців, поки вона досяжна та доступна за ціною. Маркетинг-менеджмент тоді був елементарним і зосередженим переважно на управлінні поставками та розподілом.

Епоха продажів (1920-1940-ті роки): у міру поширення технологій масового виробництва зросла конкуренція, що призвело до надлишку продукції у багатьох категоріях. Компанії почали розуміти, що продукти не будуть продаватися власними силами; активні продажі мали вирішальне значення. У цей період спостерігалось зростання «орієнтації на продаж»,

коли акцент змістився на агресивні методи продажу, покликані переконати клієнтів купувати продукцію. Маркетинг-менеджмент став включати управління відділом продажів, рекламу і рекламну діяльність. Після Другої світової війни відбулося значне зрушення, пов'язане з появою «концепції маркетингу». Вона ставить потреби та бажання клієнтів у центр всієї ділової діяльності. Компанії почали розглядати цінність задоволення потреб клієнтів як шлях до досягнення власних бізнес-цілей. Маркетинг-менеджмент став більш стратегічним і став включати дослідження ринку, стратегії сегментації, націлення та позиціонування. В цю епоху особлива увага приділялася плануванню та реалізації комплексних маркетингових програм, покликаних залучити широкі споживчі сегменти.

Із розвитком економіки, в якій домінують послуги, та досягненнями в галузі інформаційних технологій, підприємства почали концентруватися на довгострокових відносинах із клієнтами, а не лише на транзакціях. Поява технології CRM (Customer Relationship Management) дозволила підприємствам керувати детальною інформацією про клієнтів, налаштовувати свої пропозиції та підтримувати постійні стосунки. Маркетинг-менеджмент у цю епоху передбачає стратегічну орієнтацію на лояльність клієнтів та довічну цінність, часто використовуючи аналіз даних та складні методи сегментації. Розвиток Інтернету та цифрових технологій знову змінили маркетинг-менеджмент. Акцент змістився на цифрові канали, соціальні мережі, мобільний маркетинг та інтеграцію онлайн- та офлайн-досвіду. Сьогоднішній маркетинговий менеджмент включає управління складною екосистемою, що включає традиційні медіа, цифрові, контент-маркетинг і стратегії персоналізації. Це також передбачає аналіз даних у режимі реального часу та гнучке реагування на тенденції ринку і поведінку клієнтів [11–13].

Історично склалося так, що маркетинг-менеджмент використовувався насамперед як тактичне розширення зусиль із продажу. Роль менеджера з маркетингу часто обмежувалася наглядом за рекламою, стимулюванням збуту та, подекуди, ціноутворенням. Однак із розвитком концепції маркетингу менеджери з маркетингу почали брати на себе функції, що включали стратегічне планування, аналіз ринку та дослідження споживачів, прагнучи зрозуміти та спрогнозувати ринкові тенденції, привести продукцію у відповідність до споживчого попиту. Роль маркетинг-менеджменту сьогодні багатогранна та глибоко інтегрована у стратегічне управління та планування майбутнього компанії. Менеджери з маркетингу повинні розуміти не тільки потреби та бажання клієнтів, але й те, як вони вписуються у ширші ринкові екосистеми та технологічні досягнення. Вони повинні орієнтуватися у складних каналах розподілу, комунікації та просування, гарантуючи, що їхні маркетингові стратегії є стійкими та етично обґрунтованими, а також ефективними та конкурентоспроможними на ринку. Ця історична еволюція показує траєкторію від базової орієнтації продажів до складної функції стратегічного управління, яка грає вирішальну роль в успіху компанії (табл. 3.2).

Маркетинг-менеджмент є найважливішим компонентом будь-якої бізнес-стратегії, відіграють ключову роль у досягненні відповідності цілей компанії з потребами клієнтів та динамікою ринку. Це мистецтво і наука, які включають вибір цільових ринків, а також залучення, утримання та зростання клієнтів за допомогою створення, доставки і поширення кращої споживчої цінності [14–15]. По суті, ціль маркетинг-менеджменту – збільшити продажі, зміцнити капітал бренду, закріпити та розширити частку ринку, а також підвищити лояльність клієнтів, зберігаючи при цьому прибутковість та стійкість. Компанія прагне не лише задовольнити, а й перевершити очікування клієнтів, домагаючись кращих результатів, ніж можуть досягти конкуренти, забезпечуючи цим домінуючий статус на ринку.

Ця мета підкріплюється низкою завдань, які включають розуміння ринку за допомогою детального дослідження, розробку стратегічних планів, що відповідають як споживчим вимогам, так і цілям компанії, управління розподілом ресурсів для оптимізації маркетингових зусиль та розробку продуктів, що відображають потреби та переваги споживачів, цільовий ринок (табл. 3.3).

Таблиця 3.2

Сутнісні засади поняття «маркетинг-менеджмент»

Основна ідея маркетинг-менеджменту полягає в тому, що компанії мають зосереджуватись на потребах та бажаннях клієнтів при визначенні своєї продуктової стратегії. Це означає, що розробка продуктів, ціноутворення, просування та розподіл мають враховувати інтереси та вподобання цільових споживачів	Маркетинг-менеджмент вимагає координації та інтеграції всіх аспектів маркетингової діяльності. Від реклами до продажу, від ціноутворення до розподілу – всі елементи мають бути скоординовані таким чином, щоби забезпечити однорідність та синергію у сприйнятті бренду споживачами	
Сучасний маркетинг-менеджмент покладається на використання даних та аналітики для прийняття обґрунтованих рішень. Аналіз ринкових тенденцій, споживчої поведінки, конкурентного середовища та результативності попередніх маркетингових кампаній дозволяє оптимізувати маркетингові стратегії та забезпечити кращі результати	Ефективний маркетинг-менеджмент потребує чіткого розуміння стратегічних цілей компанії і включає планування маркетингових активностей, які допоможуть досягнути цих цілей. Стратегічне планування охоплює визначення цільових ринків, позиціонування продуктів, розробку маркетингових міксів та прогнозування результатів	У світі, де ринкові умови швидко змінюються, маркетинг-менеджмент має бути достатньо гнучким, щоб адаптуватися до нових викликів та можливостей. Це включає здатність швидко змінювати маркетингові стратегії відповідно до змін у споживчих настроях, технологіях або конкурентних діях

Ключові відмінності класичного менеджменту від маркетинг-менеджменту

Класичний менеджмент	Маркетинг-менеджмент
Класичний менеджмент зосереджується на організаційній структурі та ієрархії. Важливим є чіткий розподіл ролей і відповідальності у межах організації	Основною метою маркетинг-менеджменту є задоволення потреб клієнтів та створення високої клієнтської вартості. Вся діяльність спрямована на залучення й утримання клієнтів
Підхід до управління базується на стандартизації, формалізації процесів та дотриманні затверджених процедур. Це забезпечує послідовність та передбачуваність у діяльності організації	Маркетинг-менеджмент потребує постійного аналізу ринкових тенденцій і гнучкого реагування на зміни. Інновації та креативність у продуктах, послугах і маркетингових кампаніях є ключовими
Важливим аспектом класичного менеджменту є контроль за виконанням задач та моніторинг продуктивності працівників. Керівництво зосереджене на контролі виконання і забезпеченні дисципліни	Маркетинг-менеджмент активно аналізує ринкове середовище, включаючи конкурентів, потенційних клієнтів та інші зовнішні фактори, щоб ефективно позиціонувати організацію та її продукти
Пріоритетом є досягнення загальних цілей організації, таких як зростання прибутку, ефективність операцій і загальна продуктивність	Важливою задачею маркетинг-менеджменту є визначення цільових сегментів ринку і розробка спеціалізованих стратегій для кожного з них, щоб забезпечити максимальну відповідність продукту потребам клієнта
Підходи до прийняття рішень у класичному менеджменті зазвичай є централізованими, де керівництво приймає більшість стратегічних рішень, які потім передаються нижчим рівням управління	Маркетинг-менеджмент включає регулярну оцінку ефективності маркетингових кампаній і стратегій через вимірювання показників продажів, реакції споживачів і рентабельності інвестицій

Класичний менеджмент і маркетинг-менеджмент – це дві різні сфери управління в організації, кожна з яких має свої унікальні характеристики та принципи. Хоча вони можуть перетинатися, їх основні функції та цілі суттєво різняться [16–18]. Представлені на табл. 3.3 відмінності відображають фундаментальні розбіжності в підходах та цілях між класичним управлінням і маркетинг-менеджментом, де в класичному управлінні основна увага спрямована на внутрішні процеси й ефективність, а в маркетинг-менеджменті – на зовнішнє ринкове середовище та потреби клієнтів.

Ефективний маркетинг-менеджмент передбачає глибоку взаємодію підприємства з наявною і потенційною клієнтською базою у вигляді постійних досліджень ринку. Це дослідження дає інформацію про стратегічне планування, уявлення про споживчу поведінку, переваги та нові тенденції [19–20]. Стратегічні плани маркетинг-менеджменту нестатичні; вони розвиваються у міру надходження нових даних та зміни ринкових умов, що потребує динамічного підходу до управління маркетинговою діяльністю. Розподіл ресурсів – ще одне важливе завдання маркетинг-менеджменту сьогодні. Воно включає прийняття рішення про те, як найкраще розподілити бюджет і робочу силу між різними маркетинговими ініціативами, щоби домогтися максимальної віддачі від інвестицій. Це включає вибір продуктів для подальшої розробки, ринків, на які виходити, каналів збуту, які слід дослідити.

На розробку продукту безпосередньо впливає управління маркетингом, яке забезпечує відповідність нових продуктів очікуванням клієнтів та потребам ринку. Від концепції до запуску кожен аспект розробки продукту контролюється з урахуванням відповідності ринку та потенціалу успіху. Так само стратегії ціноутворення є фундаментальним фактором маркетинг-менеджменту, що вимагає балансу між прибутковістю та задоволеністю клієнтів. Цей тендітний баланс спрямовано на встановлення цін, які споживачі готові платити, будучи впевненими, що компанія підтримує здорову норму прибутку. Просування та поширення також є ключовими областями, контрольованими керівництвом маркетингу. Рекламна діяльність має бути ретельно спланована та проведена, щоб ефективно донести переваги продукту до цільового ринку, використовуючи рекламу, зв'язки з громадськістю, цифровий маркетинг та прямі продажі. Стратегії розподілу гарантують, що ці продукти будуть доступні споживачам, тоді й там, коли і де вони їм потрібні, оптимізуючи ланцюжок постачання та канали розподілу для підвищення задоволеності клієнтів та операційної ефективності.

Ще одним важливим аспектом маркетинг-менеджменту є управління взаємовідносинами із клієнтами (CRM). Вибудовуючи та підтримуючи відносини з клієнтами, компанії можуть підвищити лояльність та стимулювати повторні угоди. Стратегії CRM включають пряму взаємодію з клієнтами, персоналізований маркетинг та оперативне обслуговування. Ці зусилля підтримуються моніторингом ефективності, при якому ефективність маркетингових стратегій постійно оцінюється за ключовими показниками ефективності та коригується з урахуванням їх успіху та ринкової ситуації, що змінюється. Понад те, принципи, закладені в основу ефективного маркетинг-менеджменту, підкреслюють підхід, орієнтований клієнта. Це означає, що потреби та бажання клієнта мають бути поставлені понад усе. Прозорість маркетингових зусиль та достовірність повідомлень бренду стають все більш важливими на ринку, де споживачі більш поінформовані та мають вищі очікування. Стійкий розвиток та етичні норми також набули важливого значення, оскільки споживачі все частіше воліють вести бізнес із соціально відповідальними компаніями.

Спеціаліст з маркетинг-менеджменту – це професіонал, який займається плануванням, організацією та контролем маркетингової активності компанії. Їхня робота має на меті залучити клієнтів, підвищити продажі та покращити бренд компанії. Важливим аспектом їхньої роботи є здатність аналізувати ринок, вивчати потреби та бажання цільових аудиторій, а також відстежувати зміни у поведінці споживачів і відповідно адаптувати маркетингові стратегії. Спеціаліст з маркетинг-менеджменту має володіти глибокими знаннями у сфері маркетингу, включно з цифровим маркетингом, рекламою, PR, продуктовим та бренд-менеджментом. Вони повинні бути здатні не тільки креативно мислити, але й ефективно використовувати аналітичні інструменти для вимірювання результативності маркетингових кампаній і визначення ROI (повернення інвестицій). Комунікативні навички також є ключовими, адже вони взаємодіють з різними відділами компанії, партнерами та клієнтами. Щодня ці фахівці стикаються з необхідністю ухвалювати стратегічні рішення, які впливають на загальну діяльність компанії. Вони розробляють і впроваджують маркетингові плани,

організують рекламні кампанії, контролюють бюджети і ведуть переговори з рекламними агенціями та іншими підрядниками. Особливу увагу спеціалісти приділяють диджиталізації маркетингових процесів, що дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами і підвищити ефективність кампаній.

У часи кризи або під час воєнних дій, як, наприклад, при введенні воєнного стану, роль маркетинг-менеджерів стає особливо важливою. Вони повинні швидко адаптувати стратегії і тактики до змінюваних умов, забезпечуючи при цьому стабільність бізнесу і підтримку споживачів. Ефективність маркетингового менеджменту в такі періоди залежить від здатності спеціалістів швидко реагувати на виклики, забезпечуючи при цьому прозорість та чесність у комунікаціях. Також важливою є готовність до постійного навчання і розвитку, оскільки сфера маркетингу швидко змінюється, особливо з розвитком нових технологій. Маркетинг-менеджери постійно вивчають нові тренди, інструменти та підходи, щоби забезпечувати ефективність і актуальність своїх стратегій. Вони відіграють ключову роль у формуванні іміджу компанії, залученні й утриманні клієнтів та, врешті, в забезпеченні фінансового успіху бізнесу. Спеціалісти з маркетинг-менеджменту є життєво важливими для будь-якої компанії, оскільки їхня робота безпосередньо впливає на доходи і репутацію бренду. Вони є містком між компанією і ринком, здатні адаптуватися до будь-яких умов, знаходячи оптимальні шляхи для просування продуктів і послуг.

На закінчення, маркетинг-менеджмент – це комплексна сфера, що об'єднує різні стратегічні й тактичні елементи, що допомагають підприємствам орієнтуватися у складному ринковому середовищі. Йдеться про розуміння потреб клієнтів та реагування на них, ефективне використання ресурсів та постійну адаптацію до змін. Завдяки ефективному управлінню маркетингом компанії можуть досягти своїх цілей, перевершувати конкурентів та встановлювати довгострокові відносини зі своїми клієнтами.

3.3. Особливості впливу цифрових технологій на сучасне бачення маркетинг-менеджменту на підприємстві

Цифрові технології глибоко змінили саме середовище маркетинг-менеджменту, змінивши способи взаємодії підприємств зі своїми клієнтами, вироблення стратегії свого ринкового підходу й аналізу ефективності докладених маркетингових зусиль. Ця цифрова революція в маркетинг-менеджменті пов'язана не тільки з упровадженням нових інструментів, але є фундаментальним зрушенням у тому, як розробляються, реалізуються та оцінюються маркетингові стратегії.

В епоху до цифровізації умпіх маркетинг-менеджмент значною мірою визначався засобами масової інформації, такими як телебачення, радіо та друк. Ці платформи забезпечували широке охоплення, але пропонували обмежені можливості для персоналізації чи прямої взаємодії з клієнтами. Цикл зворотного зв'язку був повільним і часто неточним, що ускладнювало точну оцінку впливу конкретних маркетингових ініціатив.

Однак із появою цифрових технологій масштаби та можливості маркетинг-менеджменту розширилися в геометричній прогресії. Цифровізація призвела до появи нової парадигми, в якій дані посідають центральне місце у всій маркетинговій діяльності. Кожну взаємодію через цифрові канали можна відстежувати й аналізувати, що призводить до безпрецедентного рівня точності у розумінні поведінки та переваг споживачів. Одним із найбільш значних наслідків цифровізації для маркетинг-менеджменту є перехід від масового маркетингу до персоналізованого. Цифрові платформи дозволяють маркетологам збирати докладні дані про окремих споживачів, включно з їхньою поведінкою в Інтернеті, історією покупок та пріоритетами. Ці дані дозволяють проводити цілеспрямовані маркетингові кампанії, які можна налаштувати на індивідуальному рівні, підвищуючи актуальність та ефективність. Доведено, що персоналізація підвищує залученість клієнтів, якість їх обслуговування, лояльність до бренду. Ще однією трансформаційною особливістю цифрових технологій у маркетинг-менеджменті є можливість взаємодії зі споживачами в режимі реального часу. Платформи соціальних мереж, мобільні програми

та чат-боти забезпечують миттєве спілкування та надають компаніям змогу безпосередньо взаємодіяти зі споживачами на кожному етапі шляху клієнта. Така взаємодія в режимі реального часу допомагає компаніям будувати міцніші стосунки з клієнтами, оперативно вирішувати їхні проблеми та динамічно коригувати маркетингові стратегії на основі відгуків та взаємодій споживачів (табл. 3.4).

Цифрові технології також сприяють більшій інтеграції маркетингових каналів, створюючи цілісний споживчий досвід. Омніканальний маркетинг, у якому кілька платформ використовуються взаємодоповнювано, гарантує, що споживач отримує однакове повідомлення та досвід незалежно від того, взаємодіє він із брендом онлайн, у звичайному магазині чи через традиційні засоби інформації. Ця інтеграція має вирішальне значення у світі, де споживачі очікують єдиного досвіду у всіх точках взаємодії. Можливості аналітики та вимірювання, що з'явилися завдяки цифровізації, також змінили маркетинг-менеджмент. За допомогою таких інструментів як Google Analytics, аналізу соціальних мереж та програмного забезпечення CRM, маркетологи можуть відстежувати ефективність своїх кампаній у режимі реального часу. Вони можуть бачити, які канали забезпечують найвищу рентабельність інвестицій, які повідомлення найкраще резонують зі своєю аудиторією і як поведінка споживачів змінюється з часом. Такий підхід, що базується на даних, дозволяє приймати більш обґрунтовані рішення та більш стратегічно доцільно розподіляти маркетингові ресурси. Крім того, цифровізація породила нові проблеми та обов'язки, у тому числі необхідність підвищення безпеки даних та етичні міркування щодо конфіденційності споживачів. Оскільки підприємства збирають та зберігають величезні обсяги персональних даних, їм доводиться розбиратися у складнощах законів про захист даних та етичних проблемах, пов'язаних із використанням даних. Споживачі дедалі більше усвідомлюють свої цифрові сліди й очікують, що компанії поводитимуться з їхніми даними дбайливо та прозоро. Оскільки цифровізація розвивається, вона продовжуватиме формувати майбутнє маркетинг-менеджменту, вимагаючи від маркетологів постійної адаптації до нових інструментів, платформ та очікувань споживачів. Це динамічне

середовище кидає виклик традиційним маркетинговим моделям, водночас відкриваючи нові можливості для інновацій та зв'язку з клієнтами.

Таблиця 3.4

Форми цифровізації маркетинг-менеджменту

Форма	Характеристика
Цифровий маркетинг	Цифровий маркетинг дозволяє залучати аудиторію більш цілеспрямовано і вимірювати ефективність кампаній у реальному часі, забезпечуючи високу адаптивність і оперативність реакцій на зміни в споживчій поведінці та ринкових умовах
Використання великих даних та аналітики	Цифровізація дозволяє компаніям збирати величезні обсяги даних про клієнтів, їхні переваги, історію покупок, поведінку в інтернеті та багато іншого. Використання передових аналітичних інструментів для обробки цих даних допомагає виявляти тенденції, передбачати поведінку споживачів, оптимізувати маркетингові стратегії
Автоматизація маркетингу	Цифрові інструменти та платформи, такі як системи для автоматизації маркетингу, дозволяють компаніям автоматизувати повторювані задачі, зокрема розсилку електронних листів, управління контентом і ведення соціальних мереж. Це підвищує продуктивність і дозволяє маркетинговим командам зосередитися на більш складних та стратегічних завданнях
Цифрові канали зв'язку з клієнтами	Цифрові технології відкрили нові способи комунікації з клієнтами через чат-боти, месенджери, мобільні додатки, інші інтерактивні платформи. Ці канали дозволяють забезпечувати високу якість обслуговування клієнтів, швидко реагувати на їхні запити та підтримувати безперервний діалог з аудиторією
Цифрові інструменти для управління проєктами та командної роботи	Цифровізація маркетингу також означає впровадження інструментів, що полегшують планування, координацію та моніторинг виконання маркетингових проєктів. Онлайн-інструменти для управління проєктами, такі як Asana, Trello або Slack, дозволяють командам ефективно співпрацювати, незалежно від їхнього фізичного розташування

Штучний інтелект став ще однією силою перетворень у маркетинг-менеджменті, по-новому визначаючи, як компанії взаємодіють із клієнтами, приймають рішення та оптимізують свої маркетингові зусилля. Цей вплив

охоплює кілька аспектів маркетингу: від аналізу даних та обслуговування клієнтів – до персоналізації та прогнозування, забезпечуючи раніше не досяжний рівень складності та ефективності. Одним із ефектів штучного інтелекту в маркетинг-менеджменті є його здатність швидко й точно аналізувати великі обсяги даних. У сучасній цифровій економіці підприємства накопичують величезні обсяги даних із різних джерел, включно із соціальними мережами, взаємодіями з вебсайтами та інформацію про транзакції клієнтів. Штучний інтелект допомагає обробляти ці дані, щоб отримувати корисну інформацію, виявляти закономірності та розуміти поведінку споживачів на детальному рівні. Ця можливість дозволяє маркетологам приймати обґрунтовані рішення, адаптувати свої стратегії та швидко реагувати на зміни ринку (рис. 3.1).

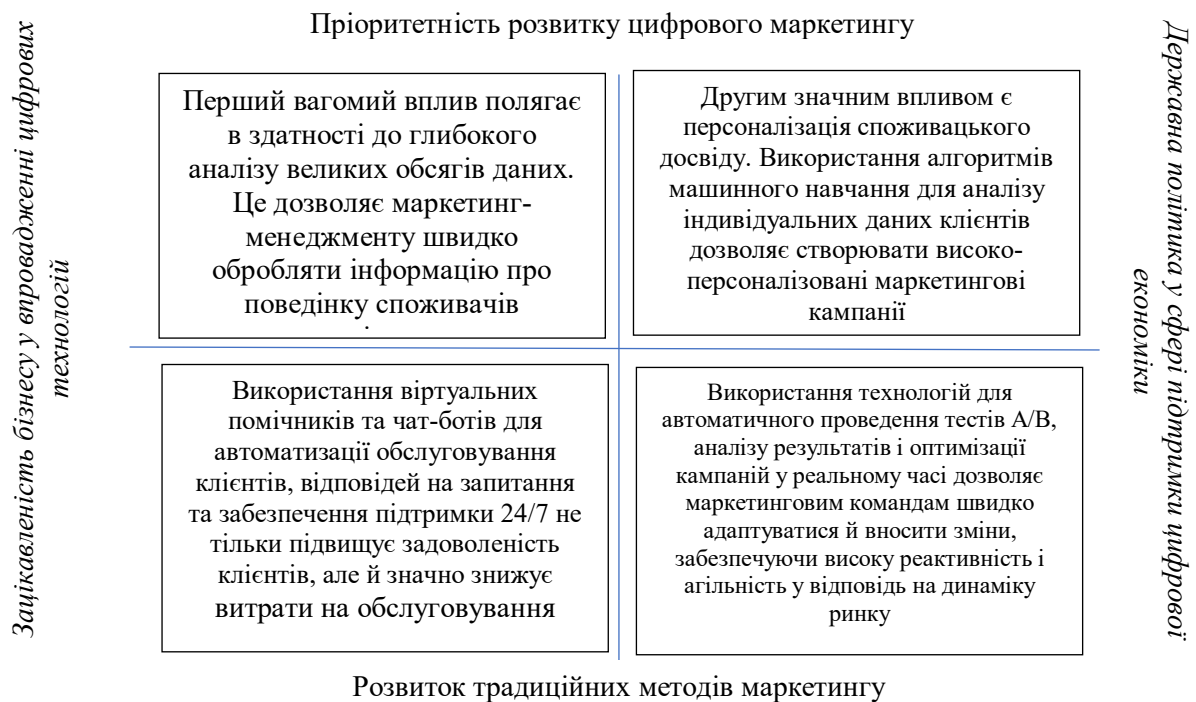


Рис. 3.1. Вплив штучного інтелекту на роботу маркетинг-менеджменту

Штучний інтелект покращує якість обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації. Використовуючи алгоритми машинного навчання, системи штучного інтелекту можуть рекомендувати продукти, налаштовувати контент та спілкуватися способом спеціально адаптованим до індивідуальних уподобань та минулої поведінки. Цей рівень персоналізації не тільки

підвищує ефективність маркетингових кампаній, а й підвищує лояльність клієнтів, роблячи взаємодію більш актуальною та цікавою. Крім того, штучний інтелект здійснив революцію в обслуговуванні клієнтів у сфері маркетинг-менеджменту. Чат-боти та віртуальні помічники, що працюють на базі штучного інтелекту, цілодобово надають клієнтам миттєві відповіді на питання та запити на підтримку. Це не лише підвищує задоволеність клієнтів, оскільки пропонує негайну допомогу, а й знижує експлуатаційні витрати за рахунок автоматизації рутинних завдань. Ці інтелектуальні системи навчаються на кожній взаємодії, постійно покращуючи свої можливості обробки складних запитів та надання точної інформації, що, своєю чергою, покращує загальну якість обслуговування клієнтів. Прогнозна аналітика – ще одна сфера, в якій штучний інтелект досяг значних успіхів. Використовуючи штучний інтелект для аналізу минулої поведінки споживачів та ринкових тенденцій, компанії можуть прогнозувати майбутні дії з більш високим ступенем точності. Це включає прогнозування потреб клієнтів, ринкових змін і виявлення нових потенційних можливостей. Прогнозна аналітика дозволяє менеджерам з маркетингу діяти превентивно, а не реактивно, позиціонуючи свої стратегії на те, щоб задовольнити майбутній попит і випереджати конкурентів. Штучний інтелект також відіграє вирішальну роль в оптимізації маркетингових бюджетів та підвищенні ефективності кампаній. За допомогою алгоритмів машинного навчання можна визначити найефективніші маркетингові канали та відповідним чином розподілити ресурси. Це гарантує краще використання маркетингових бюджетів та максимальну віддачу від інвестицій. Крім того, штучний інтелект може автоматизувати процес A/B-тестування, швидко порівнюючи різні версії кампанії, щоби визначити, яка з них працює найкраще, та адаптувати стратегії в реальному часі, для отримання вигоди з цієї інформації.

У ширшому масштабі штучний інтелект стимулює інновації у створенні контенту й управлінні ним. Інструменти генерації природної мови, що ґрунтуються на штучному інтелекті, можуть створювати креативний

контент, такий як статті, звіти і навіть відеосценарії, що значно прискорює процеси створення контенту та дозволяє маркетологам зосередитися на більш стратегічних завданнях. Більше того, штучний інтелект вирішує проблему шахрайства з рекламою у цифровому маркетингу. Він може виявляти закономірності, з допомогою яких виявляється шахрайська діяльність, наприклад нерегулярний трафік чи шаблони кліків, підказує маркетологам не витрачати гроші на рекламу, яку не бачать справжні потенційні клієнти. Незважаючи на ці досягнення, інтеграція штучного інтелекту в маркетинг-менеджменті також актуалізує етичні проблеми, особливо щодо конфіденційності та упередженості під час прийняття рішень. Маркетологи повинні ретельно вирішувати ці питання, стежачи за тим, щоб використання штучного інтелекту відповідало правовим стандартам та етичним нормам.

Таким чином, штучний інтелект глибоко вплинув на маркетинг-менеджмент, розширивши можливості аналізу даних, персоналізуючи взаємодію з клієнтами, автоматизуючи їх обслуговування, надаючи прогнозну інформацію, оптимізуючи маркетингові витрати та стимулюючи інновації в цьому контенті.

3.4. Ключові детермінанти впливу впровадження воєнного стану на маркетингову діяльність в Україні

Воєнний стан, оголошений в Україні у відповідь на російське вторгнення в лютому 2022 року, суттєво вплинув на різні галузі, у тому числі – на маркетинг. Оголошення воєнного стану призвело до кількох негайних змін, які зажадали від підприємств і маркетологів швидкої адаптації до середовища. Ось дослідження того, як ці зміни вплинули на маркетингову діяльність та як, у відповідь на них, розвивалися стратегії. По-перше, введення воєнного стану призвело до негайних збоїв в оперативній діяльності. Регулярним операціям перешкоджали комендантська година, обмеження на пересування та пріоритет національної безпеки над комерційною діяльністю. Маркетологам довелося переглянути свої стратегії,

щоби впоратися з цими обмеженнями, зосередивши увагу на цифрових каналах для охоплення своєї аудиторії, оскільки фізичні маркетингові кампанії стали неможливими через обмеження та війну, що триває. По-друге, відбулися значні зрушення в поведінці споживачів. Невизначеність і стрес, яких зазнає населення, призвели до зміни купівельних пріоритетів. Попит на товари першої необхідності й товари, пов'язані з безпекою, зріс, тоді як на предмети розкоші та предмети першої необхідності – знизився. Маркетологи відреагували на це, скоригувавши свої продуктові пропозиції, наголосивши на товарах першої необхідності і змінивши свої повідомлення, зосередивши увагу на безпеці, захищеності та співчутті.

Введення воєнного стану в Україні призвело до появи кількох своєрідних маркетингових стратегій у міру адаптації бізнесу до нової реальності. Ці стратегії відображають більш широке зрушення у філософії маркетингу під час криз – перехід від традиційних підходів, орієнтованих на продаж, до більш чуйних, орієнтованих на співтовариство та цифрові технології методів. Ці адаптації були спрямовані не лише на підтримку ділової активності, а й на позитивний внесок у суспільне життя, що долає серйозні проблеми (табл. 3.5).

Понад те, цифрова трансформація прискорилася. Оскільки фізичне переміщення було обмежене, цифрові платформи стали основним засобом комунікації та маркетингу. Підприємствам, які покладалися раніше на традиційні рекламні носії, такі як зовнішня реклама, друковані ЗМІ або особисте спілкування, довелося швидко перейти на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, онлайн-реклама стала важливішою, ніж будь-коли. Маркетологи інвестували у розширення своєї присутності в Інтернеті та стратегії цифрової реклами, щоб зацікавити й залучити аудиторію, яка тепер перебуває переважно онлайн. Відбулося зрушення у бік стриманіших, патріотичніших і заснованих на солідарності послань. Бренди почали включати у свої комунікації національну гордість та

стійкість, щоби резонувати з переважаючими серед населення настроями єдності та опору.

Таблиця 3.5

Зміни в маркетингових стратегіях під впливом воєнного стану

Розширення маркетингу в цифрових та соціальних мережах	
Оскільки можливості фізичного маркетингу скоротилися через комендантську годину та обмеження на пересування, підприємства швидко перемкнули увагу на цифрові платформи. Використання соціальних мереж різко зросло, стало найважливішим каналом як спілкування, так реклами	Компанії активізували свої зусилля в галузі цифрового маркетингу, інвестуючи в онлайн-рекламу та кампанії у соціальних мережах, які були своєчасними та відповідними до поточної ситуації. Вони використовували ці платформи, щоб залишатися на зв'язку зі своїми клієнтами, інформувати їх про операційні зміни та просувати онлайн-послуги
Брендинг, заснований на патріотизмі та солідарності	
В умовах посилення національних настроїв багато підприємств прийняли маркетингові стратегії, що відображають теми патріотизму та солідарності. Цей підхід часто включав використання національних символів та кольорів у маркетингових матеріалах, а також повідомлень, які узгоджували бренд із національною стійкістю та єдністю	Компанії просували не лише свою продукцію, а й свою відданість країні, часто наголошуючи, як вони підтримують військові зусилля, роблять свій внесок у гуманітарні справи або допомагають у відновленні та підтримці спільнот, що постраждали від війни
Маркетинг, орієнтований на співтовариство та підтримуючий	
Усвідомлюючи труднощі, з якими стикаються їхні клієнти, багато компаній змінили свій маркетинг, зосередивши більше уваги на підтримці та взаємодії зі спільнотою, а не лише на продажах. Ця стратегія включала створення контенту та кампаній, що пропонують практичну допомогу, поради та ресурси, пов'язані з воєнною ситуацією	Наприклад, компанії надали інформацію про заходи безпеки, про те, як отримати доступ до служб екстреної допомоги та способи підтримки переміщених сімей. Такий підхід допоміг побудувати глибший зв'язок та довіру з аудиторією, представляючи бренди як підтримуючу частину спільноти
Гнучкі та чуйні стратегії електронної комерції	
Зростання електронної комерції стало ще однією значною зміною, викликаною воєнним становищем. Багатьом підприємствам, які раніше поклалися на фізичні точки продажу, довелося швидко розвивати чи вдосконалювати свої платформи онлайн-покупок. Маркетингові стратегії спрямовані на просування цих платформ за рахунок поліпшення якості обслуговування клієнтів в Інтернеті, оптимізації логістики та гнучких варіантів доставки, що дозволяють компенсувати збої, викликані війною	Маркетологи також використовували таргетовану рекламу та персоналізований маркетинг для залучення та утримання клієнтів у сфері електронної комерції

Це включало не лише просування продуктів, але також підтримку та насагу спільноти, демонстрацію того, як підприємства роблять свій внесок у

національні зусилля чи то за допомогою пожертв чи підтримки переміщених сімей, інших засобів. Контент-маркетинг теж зазнав змін. Підвищена увага приділялася забезпеченню цінності, що виходить за межі простого продажу продукції. Контент спрямований на інформування, навчання та розраду аудиторії. Інформація про заходи безпеки, оновлену інформацію про ситуацію та про те, як допомогти постраждалим, стала загальнодоступною.

Ця стратегія не тільки допомогла зміцнити довіру до бренду, а й зберегти взаємодію в той час, коли жорсткі продажі часто вважалися нетактовними. Обмеження на фізичні магазини та ризик, пов'язаний із громадськими місцями, сприяли збільшенню онлайн-покупок. Маркетологи вдосконалили свої стратегії електронної комерції, покращивши інтерфейси користувача та покращивши онлайн-обслуговування клієнтів. Вони також зосередилися на адаптації логістики, щоби забезпечити доставку продукції, незважаючи на проблеми, спричинені війною. Стратегії взаємодії із клієнтами також змінилися. Розуміючи, що емоційний стан споживача різко змінився, маркетологи стали приділяти більше уваги каналам прямої комунікації, таким як електронна пошта та програми обміну повідомленнями. Ці платформи дозволили забезпечити персоналізоване спілкування, що мало вирішальне значення задоволення конкретних потреб і проблем споживачів під час кризи.

Щодо сегментації ринку, то відбувся поворот у бік більш локалізованого маркетингу. Розуміючи різні наслідки війни в різних регіонах, маркетологи адаптували свої стратегії до місцевих умов, які значно відрізнялися від одного регіону до іншого. Цей підхід допоміг задовольнити конкретні місцеві потреби та підвищив актуальність маркетингових зусиль. Врешті, було перевірено стійкість та адаптованість бізнесу. Ті, кому вдалося розібратися в складностях маркетингу під час воєнного стану, продемонстрували гнучкість, швидкість прийняття рішень та гостре розуміння мінливих ринкових та соціальних умов, не тільки вижили, але

деякі могли б навіть процвітати, ефективно узгоджуючи свої маркетингові стратегії з новими реаліями, нав'язаними умовами воєнного стану.

3.5. Основні напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану

Воєнний стан, введений у відповідь на агресію росії, кардинально вплинув на роботу маркетинг-менеджменту на підприємствах. Безпосереднім наслідком стала необхідність швидкої адаптації та прийняття рішень за умов невизначеності та обмежень. Менеджери з маркетингу опинилися у ситуації, коли традиційні методи більше не були застосовні чи ефективні, що вимагало пріоритетності щодо більш гнучких і стійких стратегій. Вплив воєнного стану для маркетинг-менеджменту був глибоким. Зважаючи на комендантську годину, обмеження на пересування та головний пріоритет національної безпеки, маркетингові кампанії довелося переосмислити. Традиційний зовнішній маркетинг і маркетинг заходів став практично неможливим у багатьох галузях, що змусило менеджерів з маркетингу перейти до цифрових каналів, які можуть досягати споживачів. Фокус маркетингу змістився на підтримку зв'язку зі споживачами та підтримку в період кризи, а не на стимулювання продажів. Ці умови породили кілька проблем. По-перше, відбулися значні перебої в ланцюжках поставок, що ускладнило підприємствам постачання продукції та послуг. Ця проблема посилювалася непередбачуваністю ситуації, яка могла змінюватися щодня залежно від подій у воєнній сфері та сфері безпеки. Менеджерам з маркетингу доводилося постійно переглядати плани та керувати очікуваннями як своїх клієнтів, так і власних команд. По-друге, виникла проблема спілкування. Враховуючи стрімкі зміни, і високе емоційне навантаження ситуації, створення повідомлень, які були б доречними і знаходили відгук в аудиторії, вимагало тонкого балансу. Існував ризик здатися глухим чи байдужим, тому маркетологам доводилося особливо уважно ставитися до змісту й часу своїх повідомлень.

Поліпшення маркетинг-менеджменту за умов воєнного стану передбачає кілька стратегічних коригувань. По-перше, вирішальне значення має підвищення гнучкості та оперативності маркетингових стратегій. Це означає готовність змінити тактику в найкоротший термін, прийняти більш ітеративний підхід до розробки кампанії та бути готовим до змін на основі нової інформації. Створення планів дій у надзвичайних ситуаціях для різних сценаріїв допомагає гарантувати, що маркетингова команда зможе продовжувати ефективно працювати, незважаючи на зовнішні збої. По-друге, необхідно приділяти пильну увагу цифровій трансформації. В умовах зростання залежності від цифрових каналів компанії повинні забезпечувати актуальність своїх навичок та інструментів цифрового маркетингу. Це включає не тільки соціальні мережі та онлайн-рекламу, але й використання аналізу даних для кращого розуміння зміни поведінки та переваг споживачів під час війни. Більше того, комунікаційні стратегії мають бути вдосконалені, щоби краще вирішувати проблеми та задовольняти потреби споживачів у ці важкі часи. Це передбачає не лише коригування тональності та повідомлень, щоб вони були більш чуйними та підтримуючими, але також забезпечення чіткого, частого та прозорого спілкування. Менеджери з маркетингу повинні прагнути завоювати довіру своєї аудиторії, будучи надійними джерелами інформації та підтримки.

Вдосконалення маркетинг-менеджменту в умовах воєнного стану під час війни передбачає кілька стратегічних зрушень і адаптацій, які мають бути як реактивними, так і випереджальними залежно від ситуації, що змінюється. Враховуючи складні обставини, менеджери з маркетингу повинні зосередитися на збереженні операційної гнучкості, наданні пріоритетної уваги цифровій взаємодії, забезпеченні конфіденційної та прозорої комунікації та розвитку співробітництва у різних секторах (табл. 3.5).

**Напрямки удосконалення маркетинг-менеджменту в умовах
воєнного стану**

Напрямок	Характеристика
Операційна гнучкість	Гнучкість стає першорядним завданням у маркетинг-менеджменті під час війни, особливо в умовах воєнного стану. Менеджерам з маркетингу необхідно розвивати здатність швидко змінювати стратегію й тактику у відповідь на нові обмеження, ринкові умови та потреби споживачів. Це може включати перерозподіл бюджетів з традиційної реклами на цифрові платформи або коригування рекламної діяльності відповідно до можливостей ланцюжка поставок, які можуть бути порушені війною
Пріоритезація цифрової взаємодії	В умовах обмежень на пересування та фізичні зібрання особливу увагу приділяють цифровим каналам. Розширення присутності компанії в Інтернеті та зусилля з цифрового маркетингу можуть допомогти підтримувати взаємодію з клієнтами та безперервність бізнесу. Це включає оптимізацію вебсайтів та мобільних додатків для електронної комерції, підвищення активності на платформах соціальних мереж та використання інструментів онлайн-реклами, орієнтованих на споживачів, які все більше часу проводять в Інтернеті. Використання цифрових платформ також означає більш ефективне використання аналізу даних для розуміння та прогнозування зміни поведінки та переваг споживачів під час війни
Делікатне та прозоре спілкування	Тон та зміст маркетингових комунікацій потребують ретельного розгляду, щоби забезпечити увагу до труднощів, з якими зіткнулися споживачі під час війни. Менеджери з маркетингу повинні прагнути до того, щоби спілкування було чесним, чуйним та прозорим. Це включає регулярні оновлення про бізнес-операції, що стосуються воєнного стану, зміни в наданні послуг, а також про те, як компанія бере участь у наданні допомоги або підтримує співтовариство. Забезпечення поваги та актуальності маркетингових повідомлень може допомогти зміцнити довіру, отже й відносини з клієнтами у ці неспокійні часи
Спільні зусилля	На внутрішньому рівні інтеграція маркетингових зусиль із логістикою, обслуговуванням клієнтів та розробкою продуктів може гарантувати, що маркетингові обіцянки будуть відповідати тому, що можна виконати в умовах воєнного стану. На зовнішньому рівні формування партнерських відносин з іншими підприємствами та громадськими організаціями може покращити спільне використання ресурсів, розширити охоплення та посилити позитивний вплив. Така співпраця може містити спільні маркетингові кампанії, спільні канали розповсюдження або ініціативи спільної підтримки соціуму

Безперервне навчання й адаптація	Менеджери з маркетингу також повинні бути в курсі технологічних досягнень, які можуть допомогти у подоланні обмежень, що накладаються воєнним становищем, таких як нові інструменти для віртуального співробітництва, цифрового маркетингу або маркетинг-менеджменту
----------------------------------	--

Зосередивши увагу на цих галузях, маркетинг-менеджмент може не тільки вирішувати проблеми, що виникають у результаті військового стану під час війни, але й відігравати ключову роль у підтримці бізнесу та суспільства під час кризи. Ці стратегії допомагають гарантувати, що маркетингові зусилля будуть надійними, актуальними та здатними реагувати на надзвичайні обставини. Зрештою, співпраця між відділами та зовнішніми партнерами може підвищити ефективність маркетингових зусиль. Інтеграція з відділами операцій, логістики та обслуговування клієнтів може гарантувати, що маркетингові обіцянки будуть відповідати тому, що підприємство може надати. Крім того, партнерство з іншими організаціями для реалізації спільних ініціатив, таких як заходи щодо підтримки спільноти або спільний контент, може розширити охоплення та вплив. У цілому запровадження воєнного стану у відповідь війну створило запит на комплексну переоцінку управління маркетингом на підприємствах. Акцент змістився у бік стійкості, гнучкості і глибшого зв'язку зі співтовариством, що передбачає як підтримку бізнес-операцій, так і зробити позитивний внесок у суспільство, яке перебуває у стані стресу.

Список використаних джерел

1. Бочко О.Ю. Визначення рівня ефективності маркетингової діяльності на короткостроковий період. Вісник національного університету «Львівська політехніка», Серія логістика, 2016. № 846. С.21–25
2. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 560 с.
3. Крикавський Є.В., Косар Н.С. Формування збутової стратегії промислового підприємства. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Львів, 2012. № 748. С.357–361.

4. Гірна О.Б., Кобилух О.Я., Хтей Н.І. Формування корисностей у ланцюгу поставок на основі ринкової пропозиції. Вісник Національного університету «Львівська політехніка», Логістика, 2006. № 552. С. 17–23.
5. Устьян О.Ю. Особливості сучасного розуміння сфери послуг як об'єкта дослідження маркетингової теорії. Електронне наукове видання Дніпропетровського державного аграрного університету «Ефективна економіка». 2013. №10.
6. Джеджула В.В. Єпіфанова І. Ю., Цвик О. Г. Інноваційна діяльність як чинник конкурентоспроможності підприємств. Інвестиції: практика та досвід, 2017. № 4. С. 5–8.
7. Оберемок С.В. Інструменти та технології маркетингу: еволюція та розвиток на випередження. Траектория науки. Т. 1, № 2-3. 2015. С. 221-234.
8. Голишева Є.О. Клієнтоорієнтована концепція: сутність, особливості та модель переходу. Економіка та підприємництво: зб. наук. пр. молодих учених та аспірантів. 2015. Вип. 34–35, ч. 2. С. 105–114.
9. Бочко О.Ю., Скриньковський Р.М. Розвиток маркетингової діяльності підприємств в умовах кризових явищ державності. Молодий вчений, 2015. № 2. 17-25 С.
10. Вантух Т.З. Сутність та визначення поняття «клієнтоорієнтована депозитна політика». Фінансово-кредитка діяльність: проблеми теорії та практики. 2015. Вип. 2. С. 17-25.
11. V.Panchenko, H.Levkiv, B. Kosovych, O.Butkevych, V.Nianko. (2023). INFLUENCE OF MARKETING STRATEGY ON IMPROVING THE FINANCIAL PERFORMANCE OF INDUSTRIA ENTERPRISES. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 6(53), 460–470. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4230>
12. Левків Г.Я., Сватюк О.Р., Маковій В.В. Значення та використання елементів проектного маркетингового менеджменту на прикладі підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки). 2018. №3. Том 2. 2018. С.214–220.
13. Логвіна Ю.М, Лихачева Г.О., Михайлова Д.П. Сучасні тенденції розвитку маркетингу в Україні. Маркетинг и менеджмент. 2014. №6. С. 21–26.

14. Ілляшенко С.М. Іванова Т.Є. Проблеми і перспективи просування продукції вітчизняних підприємств в Internet. Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова, 2015. Т. 20. Вип. 1/2. С. 101–107.
15. Краус К. М., Юрко І. В. Інноваційні концепції маркетингу. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2012. №3 (55).С. 99–104.
16. Гончар О.І. Клієнтоорієнтований підхід в управлінні потенціалом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2015. Вип. 49. С. 34–38.
17. Хуторської П.О., Степура В.А. Клієнтоорієнтованість стратегічного менеджменту як виклик економічній нестабільності. Економіка і менеджмент 2017: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку: зб. наук. праць міжнар. наук.-практ. конф., м. Дніпро, 23–24 берез. 2017 р. Дніпро, 2017. С. 51–53.
18. Борисова Т.М. Континуум експлікацій некомерційного маркетингу. Управління економічними процесами на макро- і макrorівні: проблеми та перспективи вирішення : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. молод. вчених, м. Львів, 11–12.04.2014 р. Львів, 2014. С. 127–129.
19. Крикавський Є.В, Стець О.М. Трансформація принципів маркетингу в контексті дифузії цифрових технологій / У збірнику тез доповідей VI Міжнародна науково-практичної конференції „Управління інноваційним процесом в Україні: Економічні, соціальні та політичні трансформації» 19–21 травня м. Львів. Вісник Львівської політехніки «Проблеми економіки та управління», Видавництво Львівської політехніки, 2016. С. 283–285.
20. Левків Г. Я., Живко З.Б., Копитко М.І. Інформаційні аспекти впровадження інноваційної моделі управління маркетингом підприємств АПК. Вісник Хмельницького національного університету (економічні науки). 2017. С.138 – 143.