

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-9>

УДК: 658.8:334.716]:330.131.7

ТРАНСФОРМАЦІЯ МАРКЕТИНГУ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Каліна Ірина Іванівна

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу
Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

Шуляр Наталія Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та маркетингу
Національна академія статистики, обліку та аудиту
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Анотація. У статті досліджено особливості трансформації маркетингової діяльності на промислових підприємствах в умовах підвищеної невизначеності зовнішнього середовища та прискорення технологічних змін. Обґрунтовано, що геополітичні ризики, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків збуту, кадрові обмеження та цифрова трансформація зумовлюють необхідність переходу від традиційної B2B-моделі маркетингу до клієнтоорієнтованої, цифрово орієнтованої та адаптивної парадигми управління взаємодією з ринком. Розкрито роль цифровізації, аналітики даних і технологічних інновацій як ключових драйверів модернізації промислового маркетингу, що забезпечують розвиток омніканальних комунікацій, персоналізацію B2B-пропозицій, автоматизацію маркетингових процесів і формування довгострокових партнерських відносин з корпоративними клієнтами. Узагальнено зарубіжний досвід трансформації маркетингу промислових підприємств на основі платформних бізнес-моделей, інтеграції маркетингу з інноваційною діяльністю та використання аналітики великих даних для прогнозування попиту. Визначено напрями цифрової трансформації маркетингу промислових підприємств.

Ключові слова: промисловий маркетинг, B2B ринки, цифрова трансформація, клієнтоорієнтованість, аналітика даних, адаптивні стратегії, цифровізація, промислові підприємства.

Актуальність проблеми. Сучасні промислові підприємства функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлена геополітичними ризиками, порушенням логістичних ланцюгів, нестабільністю ринків збуту, кадровими обмеженнями та прискоренням технологічних змін. У таких умовах традиційні підходи до організації маркетингової діяльності, орієнтовані переважно на стабільні довгострокові контракти та інерційні канали збуту, втрачають ефективність. Зростає потреба в адаптивних маркетингових моделях, що поєднують цифрові інструменти, аналітику даних, гнучке управління клієнтськими відносинами та стратегічне прогнозування попиту.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення ролі маркетингу в системі управління промисловим підприємством: від допоміжної функції підтримки збуту до ключового

елементу стратегічного розвитку, інноваційної діяльності та формування конкурентних переваг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Вчені Козар Т. В., та Глинський, Н. Ю. В своєму науковому доробку дослідили сучасні маркетингові інструменти управління репутацією промислових підприємств в умовах цифрової трансформації економіки. Визначали, що в епоху інформаційної відкритості репутація підприємства стає не лише нематеріальним активом, а й одним із головних факторів конкурентоспроможності. Позитивний імідж і довіра з боку стейкхолдерів прямо впливають на рівень продажів, залучення інвестицій, партнерські зв'язки та кадровий бренд компанії [1].

Науковці Лопатовський В. та Закрижевська І. у статті обґрунтували концептуальні засади формування системи управління змінами



© Каліна І. І., Шуляр Н. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

на промислових підприємствах, що базується на інтегрованому використанні маркетингово-облікової інформації [2].

У статті Яківченко А. М. досліджено концепцію growth hacking як інноваційної маркетингової стратегії для промислових підприємств. Авторка визначила роль цифрової трансформації, автоматизації маркетингових процесів та використання поведінкових механізмів у формуванні конкурентних переваг підприємств. Розглянуто особливості інтеграції growth hacking у маркетингову діяльність промислового сектору, зокрема через застосування big data, штучного інтелекту та аналітичних моделей прогнозування [3].

Руїс Дж.М.С., Лопес-Дуран Н., Оліверо М.А., Майо Ф.Дж.Д., Бенавідес Д., Фігероа Ч.М. в своїй науковій праці дослідили питання оптимізації конкурентного позиціонування компаній через застосування підходу програмних рішень у сфері цифрового маркетингу. На прикладі промислового кейсу показано, як програмні рішення дозволяють підвищити гнучкість маркетингових інструментів, скоротити витрати на їх адаптацію та прискорити впровадження цифрових сервісів [6].

Вчені Котлер П., Пфертш В. у монографії систематизували сучасні підходи до управління B2B-брендом з урахуванням концепцій трансформаційного маркетингу та застосування штучного інтелекту. Обґрунтовано необхідність інтеграції брендингу зі стратегічним управлінням, цифровими технологіями та управлінням клієнтським досвідом у промисловому секторі [9].

Автори Чень С., Сяо Л., Шень Ф., Чень Дж., Ван С., Лю С., Лю В., Бао В. Дослідили розробку інтелектуальної моделі запитів на основі орієнтованих підходів для управління маркетингом у тютюновій промисловості. Показано, що використання інтелектуальних інформаційних моделей підвищує якість прийняття маркетингових рішень, швидкість оброблення запитів та ефективність управління збутом [10].

Автори Пракаш Н., Бхардвадж М., Джиндал П. досліджують трансформацію управління маркетингом під впливом технологій нового покоління. Обґрунтовано, що впровадження цих технологій змінює інструментарій маркетингового менеджменту, підвищує прозорість процесів, рівень персоналізації та ефективність взаємодії з клієнтами [12].

Сулейман М.А.Б.А., Асад М., Авейн А.М.С.Б., Асіф М.У., Шанфарі К.С.А. у статті проаналізували взаємозв'язок між підприємницьким маркетингом і результативністю бізнесу з урахуванням впливу ринкової турбулентності. Доведено, що в умовах високої невизначеності роль підприємницького маркетингу зростає, оскільки він

підвищує адаптивність підприємств і здатність реагувати на нестабільні ринкові умови [13].

Мета статті є обґрунтування напрямів трансформації маркетингу на промислових підприємствах в умовах невизначеності та технологічних змін на основі цифровізації, клієнтоорієнтованого підходу й інтеграції маркетингу зі стратегічним управлінням.

Результати дослідження. Промисловий маркетинг традиційно характеризується складністю процесів купівлі-продажу, багаторівневістю прийняття рішень, високою роллю персональних комунікацій і довготривалими партнерськими відносинами. Водночас сучасні технологічні зміни зумовлюють перехід від продуктово-орієнтованої моделі маркетингу до клієнтоорієнтованої та ціннісно-орієнтованої парадигми, у межах якої ключовим об'єктом управління стає не окремий товар, а комплексне рішення для клієнта.

Трансформація маркетингу передбачає інтеграцію маркетингової функції з інноваційною, виробничою та логістичною підсистемами підприємства, що забезпечує узгодженість ринкових запитів із можливостями технологічного розвитку. Особливого значення набуває використання стратегічного маркетингу, сценарного підходу та управління ризиками, що дозволяє враховувати альтернативні траєкторії розвитку ринку.

Трансформація маркетингу на промислових підприємствах представлено на рис. 1.

На рисунку відображено еволюцію маркетингу на промислових підприємствах від традиційної B2B-моделі до сучасної цифровоорієнтованої та клієнтоцентричної парадигми. Ліва частина схеми репрезентує класичний індустріальний маркетинг, що базувався на продуктовому підході, тривалих контрактах, переважанні офлайн-продажів і лінійних каналах збуту. Така модель була ефективною в умовах відносної стабільності ринків і прогнозованого попиту.

Центральний елемент схеми відображає процес трансформації, ключовими драйверами якої виступають цифровізація бізнес-процесів, розвиток аналітики даних та впровадження технологічних інновацій. Саме ці чинники зумовлюють зміну ролі маркетингу – від інструмента підтримки збуту до стратегічної функції управління взаємодією з ринком і формування довгострокової цінності для клієнтів.

Цифровізація зумовила суттєву зміну каналів і логіки взаємодії промислових підприємств із клієнтами в межах B2B-маркетингу. Якщо раніше домінували офлайн-продажі, особисті зустрічі, телефонні переговори та лінійні канали збуту за схемою «виробник-дилер-клієнт», то в сучасних умовах ключову роль відіграють онлайн-канали продажу, корпоративні вебсайти, B2B-

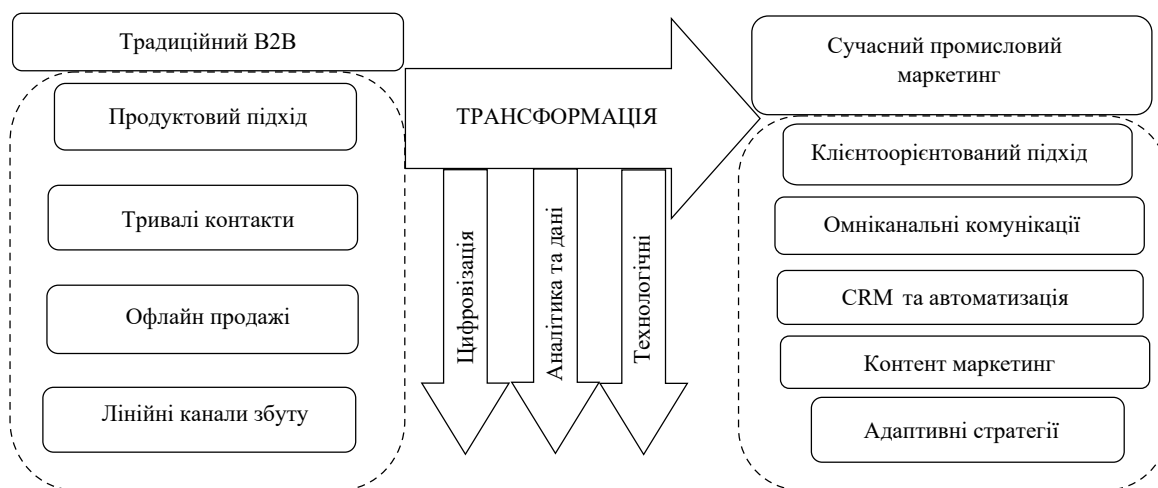


Рисунок 1– Трансформація маркетингу на промислових підприємствах

Джерело: розроблено авторами

платформи та маркетплейси, цифрові вітрини продуктів, електронні комерційні пропозиції, дистанційні переговори та професійні соціальні мережі. У результаті цифровізація зробила маркетингові комунікації швидшими, масштабованими, менш залежними від фізичної присутності сторін і орієнтованими на постійну онлайн-взаємодію з клієнтами, що зумовило перехід від офлайн-продажів до омніканальних комунікацій і формування цифрових екосистем взаємодії з бізнес-партнерами [4].

Розвиток аналітики та використання даних суттєво трансформували підходи до прийняття маркетингових рішень у промисловому секторі. У традиційній моделі рішення здебільшого приймалися інтуїтивно, за умов обмеженого використання аналітичних інструментів, застосування масових комерційних пропозицій і недостатнього розуміння реальних потреб клієнтів. У сучасних умовах маркетинг дедалі більше ґрунтується на використанні CRM-систем, аналізі поведінки клієнтів, сегментації цільових аудиторій, прогнозуванні попиту та оцінюванні ефективності каналів продажу на основі даних. Це забезпечує перехід від продукт-орієнтованого підходу до клієнтоорієнтованої моделі взаємодії, від масових комунікацій до персоналізованих пропозицій, а також від реактивного реагування на ринкові зміни до прогнозного управління маркетинговою діяльністю та формування адаптивних стратегій співпраці з клієнтами [5].

Технологічні інновації стали одним із ключових драйверів модернізації промислового маркетингу, забезпечивши автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами та підвищення ефективності маркетингових комунікацій. Упровадження CRM-систем, інструментів маркетингової автоматизації, рішень на основі штучного інтелекту,

ВІ-аналітики, цифрових двійників продуктів і платформ управління контентом дало змогу суттєво скоротити цикл продажу, підвищити точність і релевантність комунікацій, систематизувати роботу з клієнтськими базами та сформувати довгострокові партнерські відносини з бізнес-клієнтами. Водночас відбувся перехід від ручного управління клієнтськими взаємодіями до автоматизованих CRM-систем, а від прямого продажу – до контент-маркетингу та побудови експертних комунікацій, що підвищує довіру до бренду промислового підприємства та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг [7].

Права частина схеми демонструє сучасну модель промислового маркетингу, що характеризується клієнтоорієнтованим підходом, використанням омніканальних комунікацій, впровадженням CRM-систем і маркетингової автоматизації, розвитком контент-маркетингу для B2B-аудиторій, а також застосуванням адаптивних маркетингових стратегій. Така модель забезпечує підвищення гнучкості підприємств в умовах невизначеності, зростання технологічної складності ринків та посилення конкуренції.

Зарубіжна практика свідчить, що провідні промислові компанії здійснюють системну трансформацію маркетингу на основі цифрових технологій, клієнтоцентричності та інтеграції маркетингу зі стратегічним управлінням.

Провідні європейські та північноамериканські виробничі корпорації здійснюють перехід до платформних моделей взаємодії з клієнтами, використовуючи корпоративні цифрові екосистеми для супроводу клієнта на всіх етапах життєвого циклу продукту – від формування технічного запиту до післяпродажного сервісу. Маркетинг у таких компаніях інтегрується з інженерними та сервісними підрозділами, що дозволяє формувати комплексні ціннісні пропо-

зиції, орієнтовані не лише на продукт, а й на рішення для клієнта.

У практиці промислових підприємств США та Німеччини активно застосовуються інструменти аналітики великих даних і прогнозування попиту для персоналізації B2B-пропозицій, сегментації корпоративних клієнтів та оптимізації комунікаційних стратегій. Це дає змогу підвищувати точність маркетингових рішень, зменшувати транзакційні витрати та скорочувати цикл укладання контрактів.

Підприємства Японії та Південної Кореї демонструють ефективні приклади інтеграції маркетингу з інноваційною діяльністю, де маркетингові підрозділи залучаються до етапів розроблення нових продуктів, тестування прототипів та формування ринкових концепцій ще на ранніх стадіях інноваційного циклу. Це забезпечує вищий рівень відповідності продукції потребам клієнтів і знижує ризики комерціалізації інновацій [8].

Загальною тенденцією зарубіжного досвіду є перехід від фрагментарного використання цифрових інструментів до комплексної цифрової трансформації маркетингу, що включає автоматизацію процесів, розвиток цифрових компетентностей персоналу, використання омніканальних моделей комунікації та інтеграцію маркетингу з корпоративними стратегіями сталого розвитку та інновацій.

Розглядаючи вітчизняний досвід на промислових підприємствах, можна констатувати, що впровадження цифрових інструментів маркетингу та омніканальних комунікацій сприяє переходу від фрагментарних продажів до системної, клієнтоорієнтованої моделі взаємодії з B2B-клієнтами. Використання контент-маркетингу, онлайн-сервісів, персоналізованих пропозицій та цифрових платформ підвищує пізнаваність бренду, прозорість взаємодії з клієнтами, оперативність зворотного зв'язку та загальну ефективність маркетингових процесів, що в підсумку зміцнює конкурентні позиції промислових підприємств в умовах цифрової трансформації та нестабільного ринкового середовища. Наприклад: український виробник сільгосптехніки «Ельворті» формує ціннісні пропозиції через комплексний контент-маркетинг: технічні вебіари, відео-демонстрації продуктів, кейс-стаді з клієнтами та інтерактивні онлайн-конфігуратори машин. Компанія використовує соціальні мережі та професійні групи B2B для таргетованого охоплення аудиторій. Це дозволило збільшити пізнаваність бренду в сегменті агро та отримати зворотний зв'язок про потреби ринку в реальному часі.

Національна залізнична компанія запровадила цифрові B2B-сервіси для корпоративних

клієнтів, що здійснюють логістичні перевезення. Через онлайн-кабінети підприємства можуть планувати маршрути, бронювати потужності, отримувати персоналізовані пропозиції тарифів і аналітичні звіти. Такий підхід змінив традиційні продажі квот і контрактів на модель постійної цифрової взаємодії з клієнтом, підвищив ефективність комунікацій і скоротив адміністративні витрати.

Невизначеність зовнішнього середовища трансформує підходи до формування маркетингових стратегій промислових підприємств, зумовлюючи перехід від жорстко фіксованих планів до гнучких адаптивних стратегій. Зміни у споживчій поведінці корпоративних клієнтів, зростання вимог до надійності постачань, прозорості комунікацій і цифрової доступності інформації посилюють роль онлайн-каналів взаємодії, CRM-систем, автоматизованих платформ управління клієнтським досвідом [11].

Технологічні зрушення, пов'язані з розвитком штучного інтелекту, аналітики великих даних, Інтернету речей та промислових цифрових платформ, створюють нові можливості для прогнозування попиту, персоналізації пропозицій і побудови екосистем взаємодії з партнерами. Маркетинг поступово трансформується з функції комунікації в інструмент стратегічної аналітики та управління знаннями про ринок [14].

Цифрова трансформація маркетингу в промисловому секторі передбачає впровадження інтегрованих інформаційних систем управління взаємовідносинами з клієнтами, використання цифрових каналів просування, розвиток контент-маркетингу для B2B-аудиторій, автоматизацію маркетингових кампаній та застосування аналітичних інструментів для прийняття управлінських рішень.

Важливим напрямом є формування омніканальної моделі взаємодії з клієнтами, що поєднує офлайн-комунікації з цифровими платформами, електронними торговельними майданчиками та корпоративними порталами. Це сприяє підвищенню прозорості взаємодії, скороченню транзакційних витрат і зміцненню довіри між партнерами. Одночасно зростає роль цифрових компетентностей персоналу маркетингових підрозділів, що потребує інвестицій у навчання та розвиток людського капіталу.

В умовах технологічної нестабільності маркетинг набуває стратегічного значення як інструмент формування довгострокових конкурентних переваг. Інтеграція маркетингових досліджень у процес стратегічного планування дозволяє обґрунтовувати інвестиційні рішення, визначати пріоритети інноваційного розвитку та адаптувати продуктовий портфель до змін ринкового попиту.

Ефективна трансформація маркетингу передбачає узгодження маркетингових стратегій із корпоративною, інноваційною та цифровою стратегіями підприємства. Така інтеграція забезпечує синергію управлінських рішень, підвищує адаптивність організації та сприяє формуванню стійкої ринкової позиції в умовах невизначеності.

Висновки. Трансформація маркетингу на промислових підприємствах в умовах невизначеності та технологічних змін є не ситуативною реакцією, а системною управлінською необхідністю, що визначає здатність підприємства зберігати ринки збуту, утримувати клієнтів і забезпечувати стабільність грошових потоків. Дослідження підтверджує, що перехід від традиційної B2B-моделі до цифровоорієнтованої та клієнтоцентричної парадигми змінює роль маркетингу: він перестає бути лише «підтримкою збуту» і стає інтегруючою функцією, яка пов'язує ринок із виробничими, інноваційними та логістичними можливостями підприємства. Це

забезпечує не лише підвищення ефективності комунікацій, а й узгодження продуктового портфеля з реальними потребами клієнтів, скорочення циклу угоди та підвищення якості сервісу впродовж усього життєвого циклу продукту.

Встановлено, що невизначеність зовнішнього середовища зумовлює перехід до адаптивних маркетингових стратегій, у межах яких важливими стають сценарне планування, ризик-орієнтоване управління та гнучкі механізми корекції ціннісної пропозиції. У таких умовах конкурентні переваги формуються не стільки через ціну або окремі характеристики продукту, скільки через здатність підприємства забезпечити надійність виконання зобов'язань, прозорість комунікацій, швидкість реакції на зміни та комплексність рішення для клієнта. Тому трансформація маркетингу має супроводжуватися змінами в організаційній архітектурі: посиленням міжфункціональної взаємодії маркетингу з виробництвом, логістикою, сервісом, а також розвитком цифрових компетентностей персоналу.

Бібліографічний список:

1. Козар Т. В., Глинський, Н. Ю. Маркетингові інструменти управління репутацією промислових підприємств в умовах цифровізації. *Актуальні питання економічних наук*, 2025. № 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715795>
2. Лопатовський В., Закрижевська І. Формування системи управління змінами промислових підприємств на основі маркетингово-облікової інформації. *Modeling the development of the economic systems*, 2026. № 1, С. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-22>
3. Яківченко А. М. Інтегрована стратегія інноваційного маркетингу growth-hacking на промисловому підприємстві. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 176–182. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-29>
4. Aleinikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y. & Nitsenko V. S. Digital technologies as a reason and tool for dynamic transformation of territory marketing. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023. no. 1, pp. 154–159. DOI: [10.33271/nvngu/2023-1/154](https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/154)
5. Alzyadat M.A. The Impact of Business Intelligence on Digital Marketing Activities: The Mediating Effect of Technological Capabilities. *International Review of Management and Marketing*, 2024. no. 16 (1), pp. 147–154, DOI: [10.32479/irmm.21211](https://doi.org/10.32479/irmm.21211)
6. Ruiz J. M. S., Lopez-Duran N., Olivero M. Á., Mayo F. J. D., Benavides D. & Figueroa C. M. Optimizing competitive positioning through software product lines: An industrial application in digital marketing. In *Proceedings of the 29th ACM International Systems and Software Product Line Conference*. 2025. pp. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.1145/3744915.3748479>
7. Lakhilfi F. Z., Karroum M., Rogui M. & Abdellaoui M. The dynamics of industrial marketing partnerships in the financial performance of Moroccan hotels: A detailed perspective on the Fes-Meknes region. In *Lecture Notes in Networks and Systems* 2025. no. 1575. pp. 431–438. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-00450-5_44
8. Liu M. T., Wang S. X., Loi H. N. & Chen Y. High-technology application in influencer marketing. In *Smart Innovation, Systems and Technologies* 2025. no. 439, pp. 601–615. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-3081-3_39
9. Kotler P. & Pfoertsch W. B2B brand management: Incorporating performance branding, transformative marketing and artificial intelligence. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-94665-3>
10. Chen X., Xiao L., Shen F., Chen J., Wang S., Liu X., Liu W. & Bao W. A knowledge-driven intelligent query model and its application in tobacco marketing management. In *Proceedings of the 2025 9th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* 2025. pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICMSS64503.2025.00017>
11. Cai E. Supply and marketing cooperatives: Nationalization of agricultural and industrial product transactions. In *Handbook of essential keywords for understanding rural China* 2024. pp. 161–192. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-9462-1_8
12. Prakash N., Bhardwaj M. & Jindal P. Revolutionizing marketing management: Navigating the era of new age technologies. In *Augmenting retail reality, Part B: Blockchain, AR, VR, and AI*. 2024. pp. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-708-320241007>

13. Sulaiman M. A. B. A., Asad M., Awain A. M. S. B., Asif M. U. & Shanfari K. S. A. Entrepreneurial marketing and performance: Contingent role of market turbulence. *Discover Sustainability*, 2024. no. 5(1), Article 492. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00710-8>
14. Setiawan A. & Sukresna I. M. Exploring marketing maneuverability's role in linking entrepreneurial orientation and marketing performance. *Revista Galega de Economía*, 2024. no. 33(3), Article 9873. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.33.3.9873>

References:

1. Kozar T. V. & Hlynskyi N. Yu. (2025). Marketynhovi instrumenty upravlinnia reputatsiieu promyslovykh pidpriemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Marketing tools of reputation management of industrial enterprises in conditions of digitalization]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, no.17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17715795>
2. Lopatovskyi V. & Zakryzhevska I. (2026). Formuvannia systemy upravlinnia zminamy promyslovykh pidpriemstv na osnovi marketynhovo-oblikovoi informatsii [Formation of change management system of industrial enterprises based on marketing and accounting information]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, no. 1, pp. 184–190. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-22>
3. Yakivchenko A. M. (2025). Intehrovana stratehiia innovatsiinoho marketynhu growth-hacking na promyslovomu pidpriemstvi [Integrated strategy of innovative growth-hacking marketing at an industrial enterprise]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, no. 10(1), pp. 176–182.
4. Aleinikova O. V., Datsii O. I., Kalina I. I., Zavgorodnia A. A., Yeremenko Y. & Nitsenko V. S. (2023). Digital technologies as a reason and tool for dynamic transformation of territory marketing. *Naukovyi Visnyk Natsionalnogo Hirnychoho Universytetu*, no. 1, pp. 154–159. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-1/154>
5. Alzyadat M. A. (2024). The impact of business intelligence on digital marketing activities: The mediating effect of technological capabilities. *International Review of Management and Marketing*, no. 16(1), pp. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.32479/irmm.21211>
6. Ruiz J. M. S., Lopez-Duran N., Olivero M. Á., Mayo F. J. D., Benavides D. & Figueroa C. M. (2025). Optimizing competitive positioning through software product lines: An industrial application in digital marketing. In *Proceedings of the 29th ACM International Systems and Software Product Line Conference*. pp. 211–218. DOI: <https://doi.org/10.1145/3744915.3748479>
7. Lakhlii F. Z., Karroum M., Rogui M. & Abdellaoui M. (2025). The dynamics of industrial marketing partnerships in the financial performance of Moroccan hotels: A detailed perspective on the Fes-Meknes region. In *Lecture Notes in Networks and Systems* no. 1575. pp. 431–438. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-032-00450-5_44
8. Liu M. T., Wang S. X., Loi H. N. & Chen Y. (2025). High-technology application in influencer marketing. In *Smart Innovation, Systems and Technologies* no. 439, pp. 601–615. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-96-3081-3_39
9. Kotler P. & Pfoertsch W. (2025). B2B brand management: Incorporating performance branding, transformative marketing and artificial intelligence. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-94665-3>
10. Chen X., Xiao L., Shen F., Chen J., Wang S., Liu X., Liu W. & Bao W. (2025). A knowledge-driven intelligent query model and its application in tobacco marketing management. In *Proceedings of the 2025 9th International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences* pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICMSS64503.2025.00017>
11. Cai E. (2024). Supply and marketing cooperatives: Nationalization of agricultural and industrial product transactions. In *Handbook of essential keywords for understanding rural China* pp. 161–192. DOI: https://doi.org/10.1007/978-981-97-9462-1_8
12. Prakash N., Bhardwaj M. & Jindal P. (2024). Revolutionizing marketing management: Navigating the era of new age technologies. In *Augmenting retail reality, Part B: Blockchain, AR, VR, and AI*. pp. 39–53. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-83608-708-320241007>
13. Sulaiman M. A. B. A., Asad M., Awain A. M. S. B., Asif M. U. & Shanfari K. S. A. (2024). Entrepreneurial marketing and performance: Contingent role of market turbulence. *Discover Sustainability*, no. 5(1), Article 492. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00710-8>
14. Setiawan A. & Sukresna I. M. (2024). Exploring marketing maneuverability's role in linking entrepreneurial orientation and marketing performance. *Revista Galega de Economía*, no. 33(3), Article 9873. DOI: <https://doi.org/10.15304/rge.33.3.9873>

MARKETING TRANSFORMATION IN INDUSTRIAL ENTERPRISES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

Iryna Kalina

Doctor of Economics, Professor,
Professor of Marketing
Educational Institute of Management, Economy and Finance
Private Joint-Stock Company "Higher education institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

Shuliar Nataliia

PhD in Economics, Docent, Associate Professor
at the Department of Management and Marketing
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Summary. The article comprehensively examines the features of the transformation of marketing activities at industrial enterprises in conditions of increased uncertainty of the external environment and acceleration of technological changes. It is substantiated that the cumulative impact of geopolitical risks, disruption of global and regional logistics chains, instability of sales markets, shortage of qualified personnel, increasing cost of resources and digital transformation of business processes necessitates a rethinking of traditional approaches to the organization of B2B marketing. It is proven that focusing exclusively on stable long-term contracts and inertial sales channels loses effectiveness and needs to be replaced by customer-oriented, digitally oriented and adaptive models of managing interaction with the market. The role of digitalization, data analytics and technological innovations as key drivers of industrial marketing modernization is revealed, ensuring the development of omnichannel communications, personalization of B2B offers, automation of marketing and sales processes, improving the quality of customer experience management and forming long-term partnerships with corporate clients. It is shown that the use of CRM systems, BI analytics, artificial intelligence tools and platform solutions allows enterprises to move from intuitive marketing decision-making to data-driven approaches and predictive demand management. The foreign experience of transforming the marketing of industrial enterprises based on platform business models, integrating marketing with innovative and production activities, involving marketing departments in the processes of developing new products and using big data analytics to increase the accuracy of segmentation and personalization of offers is summarized. Priority areas of digital transformation of marketing in industrial enterprises have been identified, in particular, the formation of omnichannel communication models, the development of digital competencies of personnel, the integration of marketing with strategic management and innovative development of enterprises.

Keywords: industrial marketing, B2B markets, digital transformation, customer focus, data analytics, adaptive strategies, digitalization, industrial.

Дата надходження статті: 22.01.2026

Дата прийняття статті: 20.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026