

УДК 339.13:658.8

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.122-127>

Ткачук Г.Ю.

кандидат економічних наук

Державний університет «Житомирська політехніка»

Tkachuk Hanna

PhD in Economic Sc.

Zhytomyr Polytechnic State University

<https://orcid.org/0000-0001-6188-3028>

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА АДАПТАЦІЇ ЇХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО ВИКЛИКІВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стаття присвячена дослідженню сучасних тенденцій управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств, зумовлених процесами цифровізації та розвитку Індустрії 4.0. Автор проаналізував виклики, пов'язані з адаптацією традиційних бізнес-моделей до швидко змінюваного конкурентного середовища, а також визначено ключові фактори успішної маркетингової стратегії для підприємств промислового сектору. Так, серед вагомих викликів, з якими стикнувся маркетинг промислових підприємств в період діджиталізації економічного простору віднесено: модернізація ІТ-інфраструктури, залучення висококваліфікованих спеціалістів, зміни у поведінці клієнтів, розвиток конкуренції на технологічному рівні, володіння навичками управління великими даними, що в свою чергу зумовило виникнення технологічних розривів, які потребують негайного управління ними в напрямку їх усунення або мінімізації.

Основна увага приділена впливу Індустрії 4.0 на маркетингові бізнес-процеси. В статті наголошено на тому, що застосування сучасних цифрових технологій, таких як Big Data, штучний інтелект, CRM-системи та автоматизація бізнес-процесів, дозволяє підвищити ефективність маркетингових комунікацій, оптимізувати процеси прийняття рішень і покращити персоналізацію взаємодії з клієнтами. Розглянуто значення інтеграції ІоТ (Інтернету речей) та аналітики даних для підвищення точності прогнозування попиту та оперативного коригування маркетингових стратегій та кампаній.

В статті доведено, що успішне управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств потребує стратегічного підходу, заснованого на впровадженні інноваційних технологій, підвищенні клієнтоорієнтованості та розвитку внутрішньої культури адаптації до змін. Це дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними в умовах динамічного ринку та цифрової економіки.

Ключові слова: зміни, управління змінами, маркетинг промислового підприємства, цифровізація, Індустрія 4.0, діджиталізація.

MANAGEMENT OF CHANGES IN MARKETING ACTIVITIES OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND ADAPTATION OF THEIR BUSINESS MODELS TO THE CHALLENGES OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the study of modern trends in management of changes in the marketing activities of industrial enterprises, caused by the processes of digitalization and the development of Industry 4.0. The author analyzed the challenges associated with the adaptation of traditional business models to the rapidly changing competitive environment, and also identified the key factors of a successful marketing strategy for enterprises in the industrial sector. Among the significant challenges faced by the marketing of industrial enterprises during the period of digitalization of the economic space are: modernization of IT infrastructure, attraction of highly qualified specialists, changes in customer behavior, development of competition at the technological level, mastery of big data management skills, which in turn led to the emergence of technological gaps that require immediate management in order to eliminate them. The author emphasizes the need for a comprehensive approach to the transformation of marketing strategies, which includes not only technological, but also organizational aspects of changes.

The main attention is paid to the impact of Industry 4.0 on marketing business processes. The article emphasizes that the use of modern digital technologies, such as Big Data, artificial intelligence, CRM systems and business process automation, allows you to increase the effectiveness of marketing communications, optimize decision-making processes and improve the personalization of interaction with customers. The importance of integrating IoT (Internet of Things) and data analytics for increasing the accuracy of demand forecasting and promptly adjusting marketing strategies and campaigns is considered.

The article proves that successful change management in the marketing activities of industrial enterprises requires a strategic approach based on the implementation of innovative technologies, increasing customer focus and developing an internal culture of adaptation to change. This allows enterprises to remain competitive in a dynamic market and digital economy.

Keywords: change, change management, industrial enterprise marketing, digitalization, Industry 4.0, digitalization
JEL classification: M10; M31; L21; L86; D83

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій перетворює традиційні підходи до маркетингу промислових підприємств, висуваючи на перший план питання управління змінами та адаптації їхньої маркетингової діяльності до викликів цифровізації. Зміни у поведінці кінцевих споживачів, а саме орієнтація на онлайн-канали для пошуку інформації, порівняння продуктів і здійснення покупок вимагають від маркетингу промислових підприємств оперативної реакції на такі трансформації, адже їх діяльність на пряму залежить від попиту на продукцію підприємств-споживачів промислової продукції. В той же час, цифровізація відкриває нові можливості для персоналізації пропозицій, аналізу даних і автоматизації маркетингових бізнес-процесів, але водночас, вимагає від промислових підприємств перегляду застарілих бізнес-моделей, що базувалися на офлайн-взаємодії та масовому просуванні.

Глобальна конкуренція посилюється завдяки доступності цифрових інструментів для всіх учасників ринку – від невеликих підприємств до стартапів, що змушує промислові компанії переосмислювати свої маркетингові стратегії для протистояння більш гнучким і технологічно розвиненим конкурентам. Управління змінами в маркетинговій діяльності промислових підприємств стає ключовим важелем для впровадження таких технологій, як штучний інтелект, Big Data, CRM-системи та маркетингові платформи B2B, які дозволяють оптимізувати витрати, підвищувати точність маркетингових комунікацій та швидше реагувати на ринкові тренди з метою усунення виниклих розривів між сучасними та застарілими методами маркетингу викликаними цифровізацією суспільного та економічного просторів. Отже, без своєчасної адаптації бізнес-моделей до нових умов ведення бізнесу промислового підприємства ризикують втратити свою ринкову частку, що підкреслює актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Звертаючи увагу на дослідження в сфері маркетингу промислового підприємства, то серед вітчизняних науковців слід виділити здобутки: Воробець В. [1], Жукова С.А., Кулініч Т.В. та Нагорної О.В. [2] чий праці присвячені технологіям промислового маркетингу та сучасним їх трансформаціям. Серед зарубіжних, особливо ґрунтовними працями в сфері промислового маркетингу, еволюції споживання в епоху цифрових технологій можна вважати праці Грандінетті Р., Беттіол М., Ді М. Е. [4], Котлера П., Картаджая Х., Сетіаван І. [5] та ін.

Незважаючи на достатню кількість праць, присвячених маркетингу промислових підприємств, питання управління змінами та адаптації маркетингу промислових підприємств до глобальної діджиталізації залишаються майже не дослідженими, адже зазвичай автори роблять упор на вивчення тенденцій споживчого, а не промислового ринків.

Метою статті є виявлення сучасних цифрових тенденцій, які викликають низку неминучих змін у

філософії маркетингової діяльності промислових підприємств з метою управління ними в процесі адаптації промислових підприємств до нових умов економічного простору.

Виклад основних результатів дослідження. Для розуміння того, з якими викликами довелось стикнутися маркетологам промислових підприємств, варто розуміти сутність та особливості механізмів взаємодії на промисловому ринку, адже вони докорінно відрізняються від ринку споживчих товарів, тому і правила ведення маркетингової діяльності на ньому суттєво відрізняються.

Промисловий ринок – це ринок продукції B2B сектору, на якому ні бренд, ні рекламі акції не вплинуть на бажання споживача придбати продукцію. Особливістю даного ринку є те, що попит на ньому на пряму залежить від попиту кінцевого споживача, наприклад зниження останнього зменшує потребу в матеріалах і комплектуючих для виробних потреб. Також, встановлення більш продуктивного обладнання підприємством-споживачем знизить потребу в матеріалах. До того ж, ціни на промислові товари не так сильно впливають на обсяг продажів, оскільки попит на них є менш гнучким. Якщо кінцеві споживачі роблять покупки під впливом моди, трендів або емоцій, то на промисловому ринку на перший план виходить спеціалізація, фінансові можливості та масштаби бізнесу. На відміну від ринку B2C на промисловому ринку закупівлями займаються спеціалісти, які аналізують умови постачання, ведуть переговори і працюють із конкретним асортиментом. До того ж, таких покупців менше, і вони сконцентровані в певних регіонах. Промислові клієнти на перший план виводять додаткові послуги, наприклад, гарантії, підтримку у встановленні обладнання, спеціальні умови кредитування, допомогу в рекламі тощо. Таким чином, стаж зрозумілим, що на промисловому ринку потреба в рекламі є значно нижчою, ніж у сегменті споживчих товарів, хоча в той же час обсяги закупівель є значно більшими. Якщо у сфері споживчих товарів останні продаються через посередників (один-два рівні), то у промисловій сфері постачання зазвичай здійснюється на пряму від виробника до покупця.

Зважаючи на те, що маркетингова політика промислового підприємства є складовою управлінського процесу, і з одного боку, охоплює послідовне впровадження маркетингових заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних рішень та застосування тактичних інструментів у системі маркетингового управління, то з іншого боку – це система реагування на зміни у зовнішньому середовищі. Саме тому, вона повинна формуватися ще на етапі маркетингового планування, адаптуючись до змін та забезпечувати ефективне вирішення виробничих, відтворювальних та соціальних завдань у сфері ринкового обміну.

Розвиток Індустрії 4.0, більш відомої як Четверта промислова революція, трансформував виробничий і промисловий сектори економіки завдяки інтеграції

передових технологій, таких як ШІ, автоматизація та аналітика даних. Завдяки цим інноваціям було створено розумні фабрики, де машини, системи та працівники безперервно співпрацюють з метою досягнення максимальної ефективності. Ці зміни стали рушійними силами до перебудови всього процесу управління промисловим підприємством, в тому числі і маркетингом.

Аналіз еволюції маркетингу останні десятиліття дозволяє зробити висновок про те, що він розвивається не автономно як замкнута система, а прагне до тісної інтеграції як з внутрішніми виробничими, так і з актуальними економічними тенденціями зовнішнього середовища діяльності підприємств. Постійно розвиваючи цю взаємодію, маркетологи прагнуть не просто розвинути її методологію, а тісно синхронізувати із сучасним технічним програмним забезпеченням, що дозволить використовувати в роботі найсучасніші технології. Таким чином, переваги Індустрії 4.0 не обмежуються лише внутрішнім виробничим середовищем підприємства, змін потребують стратегії маркетингу, які також повинні враховувати низку змін та викликів, які принесли із собою такі досягнення. Впровадження в промислову маркетингову стратегію мислення Індустрії 4.0 повинно допомогти досягти значної економії коштів та ресурсів, підвищити ефективність та якість бізнес-процесів підприємства.

Зважаючи на те, що промислові підприємства вже

довгий час успішно впроваджують принципи Індустрії 4.0 для вдосконалення своїх операційних систем, маркетингова діяльність таких підприємств часто залишалася залежною від традиційних, подекуди застарілих підходів. Це певний час створювало дисбаланс між технологічною модернізацією виробництва та методами просування продукції на промисловому ринку. Проте, сьогодні перенесення принципів автоматизації на сферу маркетингу дозволяє досягти аналогічної ефективності, наряду із виробничими процесами. Застосування автоматизованих рішень у маркетинговій діяльності промислових підприємств сприяє зменшенню обсягу рутинних завдань, підвищенню рівня взаємодії з цільовою аудиторією та формуванню якіснішого потоку потенційних клієнтів без необхідності залучення додаткових людських ресурсів. Тобто, інтеграція автоматизації в ці функції відкриває перспективи для синергії між виробничою та комерційною діяльністю підприємства.

З метою розуміння викликів, з якими стикнулися відділи маркетингу промислових підприємств в період стрімкої цифровізації економіки та суспільства, а також розроблення подальших рекомендацій щодо подолання виниклих технологічних розривів для забезпечення ефективного управління змінами варто звернути увагу на табл. 1.

Таблиця 1

Види змін та обумовлених ними технологічних розривів у маркетингу промислового підприємства в період розвитку Індустрії 4.0

Першопричина	Виклик	Технологічний розрив
Швидкі технологічні зміни	Відставання від темпами технологічного прогресу, що призводить до відставання від конкурентів, які вже використовують автоматизовані маркетингові платформи.	Традиційні методи реклами (друковані каталоги, виставки) поступово втрачають актуальність, тому підприємства мають швидко освоювати цифрові канали – SEO, контент-маркетинг.
Зміна поведінки клієнтів і зростання їхніх очікувань	Перейд від масового просування до індивідуалізованих стратегій, що вимагає використання аналітики даних і CRM-систем.	Якщо раніше достатньо було надати стандартний прайс-лист, то тепер клієнти хочуть бачити, як саме продукція вирішить їхні конкретні проблеми, що ускладнює процес комунікації.
Інтеграція автоматизації в маркетингові процеси	Нестача кваліфікованих фахівців, які можуть налаштувати й управляти автоматизованими маркетинговими системами, такими як платформи для email-розсилок, чат-боти чи <i>programmatic advertising</i> .	Інтеграція нових маркетингових інструментів із застарілими внутрішніми системами (наприклад, ERP чи базами даних) може бути технічно складною та дорогавартісною, що гальмує перехід до сучасних методів.
Конкуренція з технологічно просунутими гравцями	Проблема збереження конкурентоспроможності в умовах, коли нові гравці використовують гнучкіші й дешевші цифрові стратегії (наприклад, соціальні мережі чи маркетплейси типу Alibaba).	Традиційні компанії, які довго поклалися на офлайн-канали чи прямі продажі, можуть втрачати частку ринку через повільну адаптацію до онлайн-простору.
Управління великими обсягами даних	Впровадження аналітичних інструментів (Google Analytics, Power BI) і навчання персоналу, щоб перетворити дані на дієві маркетингові рішення.	Без застосування аналітичних інструментів компанії втрачають можливість точно таргетувати аудиторію чи прогнозувати тренди, що знижує ефективність їхніх кампаній.
Баланс між технологіями та людським фактором	Потреба знаходження балансу між технологічною ефективністю та збереженням людського фактору, що вимагає гнучкості та стратегічного підходу.	Автоматизовані системи можуть спростити рутинні завдання (наприклад, розсилки чи лідогенерацію), але не завжди здатні замінити індивідуальний підхід, який цінують клієнти.
Безпека та регулярні вимоги	Необхідність відповідати нормам захисту даних (наприклад, GDPR у Європі чи українським аналогам), що ускладнює використання аналітики та персоналізації.	Неправильне поводження з даними клієнтів може призвести до їх витоку, штрафів чи втрати репутації.

Джерело: узагальнено автором [3; 5; 7; 9]

За даними табл. 1 видно, що маркетинг промислових підприємств у період Індустрії 4.0 зіткнувся з викликами, які вимагають швидкої адаптації до технологічних змін, перегляду підходів до взаємодії з клієнтами та інтеграції цифрових інструментів у традиційні бізнес-процеси. В той же час, описані труднощі, однак, супроводжуються можливостями – від підвищення ефективності до розширення ринків. Успіх залежить від здатності компаній інвестувати в технології, розвивати компетенції персоналу та знаходити баланс між автоматизацією й людським фактором, зберігаючи при цьому конкурентоспроможність у цифровому світі.

З метою управління змінами, максимального усунення розривів та подолання викликів, з якими стикнувся маркетинг промислових підприємств під впливом Індустрії 4.0 представимо деталізацію тактичних напрямків та шляхів їх реалізації.

1. Персоналізація продажів на основі даних. Використання даних CRM для персоналізації промислових маркетингових зусиль B2B дають можливість сегментувати клієнтів за галуззю, розміром компанії, поведінкою та іншими категоріями, що дозволяє створити гіперцільові маркетингові кампанії. Це забезпечить розробку послідовності продажів і маркетингових робочих бізнес-процесів, які відповідають конкретним потребам нішевої аудиторії.

Додавання людського елемента до процесу продажів можна також забезпечити шляхом використання інших демографічних даних CRM (імена клієнтів, назви компаній, географічні розташування, назви посад або інші особисті дані) для поглиблення персоналізації вмісту. Ця інформація дозволяє встановлювати стосунки один на один з поточним клієнтом або потенційним клієнтом. Персоналізація в маркетинговій стратегії забезпечує:

- зменшення витрати на залучення та утримання клієнтів;
- покращує утримання клієнтів і забезпечує повторні покупки;
- підвищує лояльність до бренду;
- задовольняє очікування клієнтів щодо персоналізованого досвіду;
- сприяє швидшому зростанню доходу.

2. Автоматизація маркетингу та продажів дасть можливість не лише зекономити час, а й зробить деякі бізнес-процеси більш розумнішими. Вдало налаштована CRM-система зможе в автоматичному режимі надсилати листи клієнтам/потенційним клієнтам після заповнення ними форми, що забезпечить отримання останніми необхідної інформації з персоналізованими привітаннями.

Автоматизація може безпосередньо вплинути на процес продажів шляхом автоматичного створення форм для нових потенційних клієнтів, переносити угоди на наступний етап і навіть призначати нових потенційних клієнтів вашим торговим представникам. Для цього можуть бути використані CRM-системи, чат-боти на основі ШІ, які допомагають із початковими запитамі клієнтів. Виконання цих адміністративних завдань звільняє працівників від повсякденних рутин і дозволяє зосередитися на інших бізнес-процесах.

3. Коригування маркетингової кампанії та реагування на зміни в реальному часі. Відділ маркетингу

повинен мати доступ і працювати із обліковими записами, щоб вносити корективи в поточні кампанії на основі показників ефективності, наприклад:

- змінювати час маркетингової кампанії на основі залученості;
- збільшувати витрати на рекламу для найефективніших каналів розподілу;
- уточнювати сегментацію аудиторії, щоб охоплювати більше потенційних клієнтів;
- періодично замінювати повідомлення, щоб принести нову цінність для клієнта.

Використання аналітичних даних підвищує ефективність витрачання коштів на маркетингові заходи, адже це дає можливість скоротити неефективні маркетингові кампанії.

4. Широке використання ШІ для створення контенту. ШІ дає можливість не тільки оптимізувати виробничі процеси, а й допомагає створювати актуальний контент. Створенню якісного промислового B2B маркетингового контенту допомагають такі інструменти штучного інтелекту як Jasper.ai та Breeze Content Agent від HubSpot. Завдяки даним інструментам маркетингологи можуть заощадити час, адже вони допомагають отримати довідкову інформацію щодо теми, допомагаючи генерувати різні варіанти заголовків тощо. Тобто маркетингологи можуть зосередитися на більш цінних аспектах, наприклад, проведення поглиблених досліджень, застосування SEO, включаючи релевантні внутрішні та зовнішні посилання, креативи, що в свою чергу дає можливість створювати більш якісний контент.

Окрім створення контенту ШІ можна використовувати для аналізу конкурентів шляхом виявлення слабких місць у їх промислових маркетингових стратегіях.

5. Продажі, маркетинг та інтеграція послуг. Інтегрування інформаційної системи між відділами маркетингу, збуту та обслуговування клієнтів наразі стає основою ефективних операцій щодо забезпечення прибутковості всього бізнесу, адже правильно налаштована CRM здатна сприяти кращій співпраці та ефективності між відділами. Така CRM-система набуває особливого значення в наступних випадках:

- при підрахунку потенційних клієнтів, оскільки дає можливість оцінити залученість потенційних клієнтів шляхом присвоєння балів їх взаємодії з маркетинговим контентом, що дозволяє зосередити продажі на найбільш перспективних потенційних клієнтах;
- при визначенні етапів життєвого циклу, адже дозволяє встановлювати чіткі етапи шляху клієнта, такі як обізнаність, розгляд і конверсія, забезпечуючи узгодженість між відділами;
- уніфікації та консолідації бази даних контактів, оскільки надає відділам спільний доступ до інформації про клієнтів, включаючи їхню минулу взаємодію та дії, пропонуючи повне уявлення про кожного клієнта/ потенційного клієнта. Доступ до такої інформації зменшує конфлікти та спрощує процес переходів клієнтів між відділами [9].

Таким чином, в сучасних умовах розвитку Індустрії 4.0 промислові підприємства стикаються з необхідністю перегляду своїх маркетингових стратегій та методів взаємодії з клієнтами. Впровадження інноваційних технологій дозволяє значно підвищити ефективність маркетингових процесів, адаптуючи їх до нових

ринкових умов. Цифровізація виробництва змінює підхід до маркетингу промислових підприємств, передбачаючи не лише автоматизацію виробничих процесів, а й перехід до цифрового маркетингу, який охоплює аналіз ринку в реальному часі, персоналізацію комерційних пропозицій і підвищення ефективності продажів. Це також вимагає змін у плануванні маркетингових інструментів, що було визначено Котлером, Картаджайєю та Сетіаваном у концепції Маркетингу 4.0 у 2016 році [3; 4], а згодом розвинено в Маркетингу 5.0 [4, 8] у 2021 році.

Ці етапи еволюції комплексу маркетингу не лише зосереджені на цифровому вимірі відносин, а й поєднують онлайн- та офлайн-взаємодію між клієнтом і компанією, використовуючи цифрові технології для посилення реального контакту з клієнтами. Традиційний маркетинговий комплекс пройшов кілька стадій еволюції, трансформувавшись із моделі 4P (теорія, заснована на чотирьох основних «координатах» маркетингового планування) у модель 4C (ціна, потреби та бажання споживачів, зручність для клієнта, комунікація).

Маркетингові можливості сучасних технологій дозволяють промисловим підприємствам значно покращити взаємодію з клієнтами. Технології IoT та 5G дають змогу отримувати дані про експлуатацію обладнання клієнтами в реальному часі, що дозволяє прогнозувати їхні потреби та пропонувати сервісні рішення на випередження. Хмарні обчислення забезпечують централізоване управління даними, покращуючи координацію маркетингових стратегій, аналіз поведінки споживачів та оптимізацію логістичних процесів. Аналіз великих даних дає змогу промисловим підприємствам визначати тенденції ринку, прогнозувати зміну попиту та оперативно адаптувати маркетингові кампанії.

Штучний інтелект використовується для персоналізації комерційних пропозицій, оптимізації ланцюгів постачання та автоматизації взаємодії з клієнтами через чат-боти, CRM-системи та AI-аналітику. Технологія 3D-друку відкриває можливості для швидкого створення прототипів та кастомізації продукції відповідно до специфічних потреб клієнтів, що є особливо

актуальним для B2B-сегменту, де індивідуальні рішення відіграють ключову роль. VR/AR-технології дають можливість демонструвати промислові рішення та обладнання в інтерактивному форматі, дозволяючи потенційним клієнтам випробувати продукт ще до його придбання. Цифрові двійники дозволяють моделювати функціональність обладнання та процесів перед реальним виробництвом, зменшуючи ризики невідповідності продукту очікуванням клієнта [2; 6].

Перехід до цифрового клієнто-орієнтованого маркетингу стає невід'ємною частиною розвитку промислових підприємств. Сучасні підприємства вже не просто продають обладнання чи сировину – вони пропонують комплексні рішення, що включають післяпродажний сервіс та обслуговування, технічну підтримку та автоматизований моніторинг стану обладнання. Концепція комплексного рішення, що знайшла своє відображення у концепції «Продукт як послуга» (PaaS) стає важливим елементом маркетингової стратегії, забезпечуючи довгострокову взаємодію з клієнтами замість разових продажів [2; 4].

Висновки. В рамках представленого дослідження було розглянуто нові тенденції у маркетингу, які вже сьогодні стають реальністю в умовах розвитку парадигми Індустрії 4.0. Як було зазначено вище, це діалектично зумовлений процес, який уже відбувається в даний час. Завданням маркетологів у промисловості є якнайшвидша адаптація до нових методів і технологій маркетингу, щоб повною мірою використати їхній потенціал у просуванні вітчизняної продукції на внутрішньому та світових ринках. Поряд із низкою викликів, з якими стикнувся маркетинг промислових підприємств в період Індустрії 4.0, діджиталізація відкриває нові можливості, так як використання IoT, AI, хмарних технологій з метою створення персоналізованих маркетингових стратегій, які дають можливість утримувати конкурентну перевагу, підвищувати лояльність клієнтів та оптимізувати продажі. Застосування сучасних цифрових технологій у маркетингу дозволяє не лише ефективніше взаємодіяти з ринком, а й забезпечує гнучкість та адаптивність у швидко змінних умовах глобальної економіки.

Список використаних джерел:

1. Воробець В. (2014). Маркетингові технології промислових підприємств, їх особливості, Галицький економічний вісник, № 4. Т. 47. С. 170–178.
2. Жуков С.А., Кулініч Т.В., Нагорна О.В. (2023). Сучасні трансформації моделей промислового маркетингу в Україні. Економічний простір, № 188. С. 95-100.
3. Ghoshal, С.В. (1997). The Myth of The Generic Manager : New Personal Competencies For New Management Roles. California Management Review. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165924>.
4. Grandinetti R., Bettiol M., & Di M.E. (2022). Contexts of Consumption and Their Evolution in the Digital Age: Beyond the Service-Dominant Logic. Administrative Sciences, Vol. 12. Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12040121>.
5. Kotler P., Kartajaya H., & Setiawan I. (2021). Marketing 5.0: Technology for Humanity. John Wiley & Sons, 224 p.
6. Nuthall, P. (2021). Determining the Important Management Skill Competencies: The Case of Family Farm Business in New Zealand. Agricultural Systems, Pp. 429-450.
7. Selvarajanb, T.T. (2021). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. Business Horizons, Pp. 235- 245.
8. Vrchota, M.M. (2019). Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. Procedia Economics and Finance, Pp. 5-90.
9. Your Facility Floor Embraces Industry 4.0. Does Your Industrial Marketing Strategy? (2025). URL: https://evenbound.com/blog/industrial-marketing-strategy-tips?utm_source=chatgpt.com.

References:

1. Vorobets, V. (2014). Marketynhovi tekhnolohiyi promyslovykh pidpryemstv, yikh osoblyvosti [Marketing technologies of industrial enterprises, their features]. *Galician Economic Bulletin*, No. 4(47). p. 170–178. [in Ukrainian].
2. Zhukov, S.A., Kulinich, T.V. & Nahorna, O.V. (2023). Suchasni transformatsii modelei promyslovoho marketynhu v Ukraini [Modern transformations of industrial marketing models in Ukraine. *Economic space*, No. 188. Pp. 95-100. [in English].
3. Ghoshal, C.B. (1997). The Myth of The Generic Manager : New Personal Competencies For New Management Roles. *California Management Review*. Retrieved from: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165924>. [in English].
4. Grandinetti, R., Bettiol, M., & Di, M.E. (2022). Contexts of Consumption and Their Evolution in the Digital Age: Beyond the Service-Dominant Logic. *Administrative Sciences*, Vol. 12. Iss. 4. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci12040121>. [in English].
5. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 224 p. [in English].
6. Nuthall, P. (2021). Determining the Important Management Skill Competencies: The Case of Family Farm Business in New Zealand. *Agricultural Systems*, Pp. 429-450. [in English].
7. Selvarajanb, T.T. (2021). Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage. *Business Horizons*, Pp. 235- 245. [in English].
8. Vrchota, M.M. (2019). Influence of Competitive Advantage on Formulation Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, Pp. 5-90. [in English].
9. Your Facility Floor Embraces Industry 4.0. Does Your Industrial Marketing Strategy? (2025). Retrieved from: https://evenbound.com/blog/industrial-marketing-strategy-tips?utm_source=chatgpt.com. [in English].