



Founders: State University of Economics and Technology

ISSN: 3041-1246

E-mail: ete@duet.edu.ua Journal homepage: <https://ete.org.ua>

JEL: M31, L60, D81

DOI: 10.62911/ete.2026.04.01.09

Management of Marketing Potential of an Industrial Enterprise under Crisis Challenges

Citation:

Barabanova V. (2026). Management of Marketing Potential of an Industrial Enterprise under Crisis Challenges. Scientific and practical journal "Economics and technical engineering". Vol.4 No.1 (2026), 109–118. <https://doi.org/10.62911/ete.2026.04.01.09>

Valentina Barabanova

Assoc. Prof, PhD, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: barabanova@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0000-0002-2954-4090

Abstract: The article explores the theoretical and methodological foundations of managing the marketing potential of an industrial enterprise under crisis challenges, particularly during a wartime crisis characterized by sharp transformations in the market environment and increased uncertainty. The subject of the study is the essence of marketing potential and the mechanisms of its effective implementation under crisis conditions. The purpose of the work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for managing the marketing potential of an industrial enterprise in times of crisis. The research applies methods of comparison, analysis, and generalization, which allowed for the systematization of scientific approaches to defining the concept of “enterprise marketing potential” and the identification of its key structural elements. Based on a comparative analysis of models for managing marketing potential in stable conditions, during economic crises, and in wartime, significant differences were identified in strategic objectives, planning horizons, product policy, pricing, communication tools, and logistics solutions. It has been substantiated that the proposed anti-crisis management model involves the use of flexible strategies, diversification of sales markets, active application of digital communication channels, and optimization of logistics processes, enabling enterprises to respond quickly to changes in the external environment. Focusing on key competencies within business processes ensures the possibility of promptly adjusting managerial actions, effectively utilizing resources, and maintaining the factors that shape marketing potential. This creates a foundation for developing an effective strategy of enterprise adaptation to crisis challenges, enhancing its market resilience and long-term development stability. The research results demonstrated that effective management of marketing potential during a crisis requires a systemic reorientation of managerial priorities in accordance with external operating conditions. The proposed recommendations are aimed at increasing the ability of industrial enterprises to respond rapidly to environmental changes, build new competitive advantages, and ensure prospects for sustainable development even under complex socio-economic conditions.

Received: 11/05/2026

Accepted: 19/05/2026



Keywords: enterprise marketing potential, crisis management, industrial enterprise, anti-crisis strategy, competitiveness and resilience

JEL: M31, L60, D81

Management of Marketing Potential of an Industrial Enterprise under Crisis Challenges

Valentina Barabanova

Assoc. Prof, PhD, State University of Economics and Technology, Kryvyi Rih, Ukraine

e-mail: barabanova@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0000-0002-2954-4090

Abstract: The article explores the theoretical and methodological foundations of managing the marketing potential of an industrial enterprise under crisis challenges, particularly during a wartime crisis characterized by sharp transformations in the market environment and increased uncertainty. The subject of the study is the essence of marketing potential and the mechanisms of its effective implementation under crisis conditions. The purpose of the work is to provide theoretical justification and develop practical recommendations for managing the marketing potential of an industrial enterprise in times of crisis. The research applies methods of comparison, analysis, and generalization, which allowed for the systematization of scientific approaches to defining the concept of “enterprise marketing potential” and the identification of its key structural elements. Based on a comparative analysis of models for managing marketing potential in stable conditions, during economic crises, and in wartime, significant differences were identified in strategic objectives, planning horizons, product policy, pricing, communication tools, and logistics solutions. It has been substantiated that the proposed anti-crisis management model involves the use of flexible strategies, diversification of sales markets, active application of digital communication channels, and optimization of logistics processes, enabling enterprises to respond quickly to changes in the external environment. Focusing on key competencies within business processes ensures the possibility of promptly adjusting managerial actions, effectively utilizing resources, and maintaining the factors that shape marketing potential. This creates a foundation for developing an effective strategy of enterprise adaptation to crisis challenges, enhancing its market resilience and long-term development stability. The research results demonstrated that effective management of marketing potential during a crisis requires a systemic reorientation of managerial priorities in accordance with external operating conditions. The proposed recommendations are aimed at increasing the ability of industrial enterprises to respond rapidly to environmental changes, build new competitive advantages, and ensure prospects for sustainable development even under complex socio-economic conditions.

Keywords: enterprise marketing potential, crisis management, industrial enterprise, anti-crisis strategy, competitiveness and resilience

Управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства в умовах кризових викликів

Валентина Барабанова

Доцент, к.е.н, Державний університет економіки і технологій, Кривий Ріг, Україна

e-mail: barabanova@kneu.dp.ua

 ORCID ID: 0000-0002-2954-4090

Анотація: У статті здійснено дослідження теоретико-методичних засад управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства в умовах кризових викликів, зокрема воєнної кризи, що супроводжується різкою трансформацією ринкового середовища та зростанням невизначеності. Маркетинговий потенціал розглядається як стратегічний ресурс, здатний забезпечити конкурентоспроможність підприємства, його стійкість та адаптивність у періоди економічних і соціальних потрясінь. Предметом дослідження є сутність маркетингового потенціалу та механізми його ефективної реалізації в умовах кризових змін. Метою роботи визначено теоретичне обґрунтування та розробку прикладних рекомендацій

щодо управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства в умовах кризових викликів. У процесі дослідження застосовано методи порівняння, аналізу та узагальнення, що дозволило систематизувати наукові підходи до визначення змісту поняття «маркетинговий потенціал підприємства» та виокремити його ключові структурні елементи. На основі порівняльної характеристики моделей управління маркетинговим потенціалом у стабільних умовах, під час економічної кризи та в умовах війни визначено суттєві відмінності у стратегічних цілях, горизонтах планування, товарній політиці, ціноутворенні, комунікаційних інструментах та логістичних рішеннях. Обґрунтовано, що запропонована антикризова модель управління передбачає використання гнучких стратегій, диверсифікацію ринків збуту, активне застосування цифрових каналів комунікації та оптимізацію логістичних процесів, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Орієнтація на ключові компетенції в межах бізнес-процесів забезпечує можливість оперативного корегування управлінських дій, ефективного використання ресурсів та підтримання чинників формування маркетингового потенціалу. Це створює основу для розробки дієвої стратегії адаптації підприємства до кризових викликів, підвищення його ринкової стійкості та довгострокової стабільності розвитку. Результати дослідження засвідчили, що ефективне управління маркетинговим потенціалом у кризовий період потребує системної переорієнтації управлінських пріоритетів відповідно до зовнішніх умов функціонування. Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення здатності промислових підприємств швидко реагувати на зміни середовища, формувати нові конкурентні переваги та забезпечувати перспективи сталого розвитку навіть у складних соціально-економічних умовах.

Ключові слова: маркетинговий потенціал підприємства, управління в умовах кризи, промислове підприємство, антикризова стратегія, конкурентоспроможність та стійкість.

Вступ (Introduction)

Сучасні реалії функціонування промислових підприємств в Україні характеризуються глибокими кризовими викликами, спричиненими воєнним станом, економічною нестабільністю та глобальними безпековими ризиками. У таких умовах традиційні моделі розвитку бізнесу втрачають ефективність, адже підприємства стикаються зі зниженням купівельної спроможності споживачів, порушенням логістичних ланцюгів та високим рівнем невизначеності ринкового середовища. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів до управління внутрішніми ресурсами, зокрема маркетинговим потенціалом, який стає ключовим чинником виживання та конкурентоспроможності. Наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних учених: Д. Аакер, Г. Ассель, І. Ансофф, Л. Курбацька, О. Боєнко, Д. Петренко, Н. Андрєєва, Д. Зіньковська, В. Македан та ін. заклали теоретичні основи формування та оцінювання маркетингового потенціалу підприємств. Водночас специфіка його управління в умовах затяжної кризи та воєнних ризиків потребує подальшого поглибленого вивчення. Особливо актуальним є розроблення адаптивних методів оцінки рівня маркетингового потенціалу, уточнення його дефініції та пошук нових стратегічних орієнтирів розвитку маркетингової системи промислових підприємств. Таким чином, дослідження управління маркетинговим потенціалом у кризових умовах набуває практичної значущості, адже воно спрямоване на формування інструментарію, здатного забезпечити гнучкість, стійкість та ефективність підприємства в умовах невизначеності. Це визначає актуальність і вибір теми даної статті.

Матеріали та методи (Materials and Methods)

У дослідженні використано системний та комплексний підхід до аналізу управління маркетинговим потенціалом промислових підприємств. Теоретичною основою стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують структуру маркетингових ресурсів та механізми їх ефективного використання. Для узагальнення та критичного осмислення наукових підходів застосовано методи контент-аналізу, порівняльного та логіко-структурного

аналізу. Використано також методи узагальнення та індукції для формування авторського бачення адаптивних інструментів управління маркетинговим потенціалом у кризових умовах. Методологічною основою виступив процесний підхід, що дозволяє розглядати маркетинговий потенціал як динамічну систему, здатну до трансформації відповідно до зовнішніх викликів.

Результати (Results)

Сучасне середовище функціонування українських підприємств трансформувалося у простір надзвичайних ризиків та глибокої невизначеності. Воєнний стан та збройна агресія сформували комплекс деструктивних чинників, які безпосередньо послаблюють та обмежують реалізацію маркетингового потенціалу суб'єктів господарювання. Серед ключових детермінант цього середовища слід виділити такі як дестабілізацію виробничо-операційної діяльності промислових підприємств. Постійною загрозою є фізичне руйнування промислової та складської інфраструктури внаслідок бойових дій. Окрім прямих втрат активів, підприємства стикаються з критичними перебоями у забезпеченні базовими ресурсами — електро- та водопостачанням, газом та іншими.

Це зумовлює неритмічність виробничих циклів, зростання собівартості через використання альтернативних джерел енергії та складність у дотриманні зобов'язань перед контрагентами.

Черговим деструктивним чинником стала логістична та збутова деформація, що створює критичні виклики для реалізації маркетингового потенціалу. Проблема полягає не лише у складнощах фізичного переміщення товарів, а й у необхідності фундаментального переформатування географії збуту. У сучасних умовах підприємства змушені в режимі реального часу розробляти альтернативні логістичні моделі, адаптуючись до розриву традиційних ланцюгів постачання та блокування звичних каналів дистрибуції. Внаслідок масової міграції населення та зниження реальних доходів відбувається трансформація споживчої поведінки та ринкового попиту. Споживчий попит зміщується у бік товарів першої необхідності та економ-сегменту. Маркетингові стратегії, що базувалися на психології мирного часу, втрачають релевантність, вимагаючи від бізнесу глибокої емпатії та репозиціонування цінностей.

Важливим фактором в період війни став дефіцит трудового та інтелектуального капіталу. Мобілізаційні процеси та виїзд фахівців за кордон спричинили гостру нестачу кваліфікованих кадрів, зокрема у маркетингових та управлінських ланках. Втрата людського капіталу обмежує здатність підприємства генерувати інноваційні ідеї та ефективно керувати ринковими активами, маркетинговим потенціалом.

В умовах воєнного стану відбувається фундаментальна трансформація етичного базису маркетингових комунікацій, що вимагає від бізнесу особливої виваженості та соціальної відповідальності. Паралельно з цим критичного значення набуває цифровізація, яка стає стратегічним інструментом забезпечення безперервної взаємодії зі споживачем у дистанційному форматі.

Відтак, дослідження сучасного стану управління маркетинговим потенціалом підприємства в умовах кризи набувають особливої актуальності, оскільки зумовлюють необхідність пошуку дієвих шляхів адаптації стратегічного інструментарію до вимог економіки воєнного часу.

Науковці Боєнко О. Ю., Петренко Д.С. у своїх наукових дослідженнях розглядають маркетинговий потенціал підприємства як його здатність забезпечити підвищення конкурентоспроможності організації та продукції шляхом оптимізації управління, ефективного використання людського капіталу, застосування нових інформаційних засобів, раціонального використання наявних фінансових і матеріальних ресурсів, а також можливостей у бізнес-середовищі (*Boienko Olena Yu, Petrenko Dmytro S, 2023*).

У своїх працях Андрєєва Н.М., Зінковська Д.В. проаналізували діагностику маркетингового потенціалу та запропонували авторське трактування поняття: «маркетинговий потенціал» – невід'ємна складова загальноекономічного потенціалу, яка тісно пов'язана з іншими підсистемами, та передбачає дослідження поточного стану маркетингової діяльності

підприємства, ефективності маркетингових заходів, а також рівня задоволення споживачів. Під маркетинговим потенціалом автори розуміють здатність підприємства виявляти приховані резерви, оптимізувати маркетинговий інструментарій та реалізовувати стратегічні цілі задля підвищення конкурентоспроможності. Отже, маркетинговий потенціал є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його стратегічного розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. (Andreeva N., Zinkovska D., 2017).

У ряді наукових публікацій авторами зазначається, що маркетинговий потенціал інтерпретується як складова загального стратегічного потенціалу підприємства, що має активізуватися у відповідь на зміни середовища (Al Ali & Al Shabeeb, 2024; Malisianou et al., 2024; Xin et al., 2024).

Варте уваги дослідження Шандової Н.В., Шульги М.О., які визначають та обґрунтовують визначення маркетингового потенціалу як спроможність компанії забезпечити зв'язок між попитом і пропозицією товару компанії, акумулюючи необхідні маркетингові ресурси, використовуючи маркетингові компетенції та можливості зовнішнього середовища. Автори акцентують увагу на маркетингових компетенціях, які дають змогу підприємству швидко реагувати на зміни ринку та пропонують використання маркетингового потенціалу за допомогою бізнес-моделі, яка виходить за рамки окремо взятого підприємства й містить у собі цілий комплекс учасників взаємодії, що спільно створюють і надають цінність кінцевому споживачу: постачальників, канали розподілу, самих кінцевих споживачів (Shandova N.V., Shulha M.O. 2018).

Дослідник Македан В. провів ґрунтовний аналіз та сформував концепцію управління маркетинговим потенціалом компаній у цифровому бізнес-середовищі, яка враховує зростаючу роль цифрових платформ, інтегрованих аналітичних модулів та персоналізованих підходів до клієнтів. Науковець сформував ефективний інструментарій управління маркетинговим потенціалом, який може бути використаний українськими компаніями в умовах цифровізації ринку. Автором були запропоновані модулі цифрової маркетингової екосистеми можуть слугувати основою для побудови національних або корпоративних платформ, що сприяють покращенню управлінських рішень, персоналізації маркетингової діяльності та стратегічному позиціонуванню компаній (Makedon, V., 2025).

Варте уваги дослідження де наголошується на необхідності комплексного підходу, який поєднує цифрові рішення, екологічні ініціативи, співпрацю з партнерами та адаптацію до глобальних тенденцій. Лише за умови реалізації такого підходу підприємства зможуть повною мірою розкрити свій маркетинговий потенціал, досягти сталого зростання та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність на динамічному ринку зазначають у своїх дослідженнях Курбаська Л., Рекман М., Староконь Д. (Kurbatska L., Rekman M., Starokon D., 2024).

Узагальнення представлених напрямів аналізу дозволяє зробити висновок, що маркетинговий потенціал промислового підприємства є багатогранною системою, де внутрішні ресурси компанії тісно переплетені із зовнішніми ринковими можливостями. Варто відзначити, що ефективність маркетингової стратегії залежить не від окремих показників, а від їхньої сукупності — від здатності команди трансформувати технологічні можливості та фінансові ресурси у затребувану продуктову пропозицію.

Проведений аналіз підтверджує, що в умовах нестабільності ринку визначальним фактором стає швидкість реакції на тренди споживчого попиту та гнучкість маркетингових каналів. Виокремлення технологічних можливостей взаємодії як окремої зони аналізу підкреслює перехід промислового маркетингу до моделі Data-driven (управління на основі даних), що є необхідною умовою конкурентоспроможності в цифровій економіці. Таким чином, комплексна оцінка маркетингового потенціалу за визначеними областями дає змогу менеджменту підприємства не лише об'єктивно оцінити поточний стан справ, а й ідентифікувати стратегічні резерви для подальшого розвитку та експансії на нові ринки.

Результати дослідження дозволяють нам сформулювати основні напрями аналізу маркетингового потенціалу промислового підприємства в умовах кризового стану, що систематизовані та деталізовані у таблиці 1.

Таблиця 1. Напрями аналізу маркетингового потенціалу промислового підприємства в умовах кризового стану

Напрями аналізу	Характеристики в умовах кризи та війни	Ключові ризики (загрози потенціалу)
Аналіз ринку	Моніторинг клієнтів, оцінка втрачених сегментів, аналіз потреб оборонного сектору та критичної інфраструктури, вивчення ризиків логістичних розривів.	Фізичне знищення інфраструктури споживачів або повне зникнення попиту в традиційних сегментах.
Бренд та репутація	Оцінка рівня соціальної відповідальності (підтримка ЗСУ, волонтерство), стабільність репутації як надійного партнера, що виконує зобов'язання попри форс-мажори.	Втрата довіри через недостатню проукраїнську позицію або нездатність виконати зобов'язання.
Продуктова пропозиція	Здатність до швидкої адаптації продукту під військові потреби, спрощення лінійки для зниження собівартості, наявність сертифікатів для експорту.	Неможливість модернізації через дефіцит імпортованих комплектуючих або сировини.
Маркетингові канали	Гнучкість логістичних ланцюгів, перехід на прямі цифрові продажі через ризики фізичних каналів, пошук альтернативних шляхів експорту (західні кордони, нові хаби).	Блокування кордонів, портів або критичне подорожчання доставки, що робить продукт неконкурентним.
Фінансові ресурси	Оцінка ліквідності для підтримки маркетингу в умовах дефіциту обігових коштів, доступ до грантових програм відновлення та пільгового кредитування.	Гіперінфляція, відсутність обігових коштів та неможливість залучення інвестицій.
Технологічні можливості взаємодії	Використання хмарних рішень для безпеки даних, впровадження інструментів для дистанційної роботи з клієнтами, автоматизація збору даних про попит у реальному часі.	Знищення цифрової інфраструктури, крадіжка комерційних даних або тривалі відключення енергії.
Команда	Психологічна стійкість персоналу, здатність працювати в умовах невизначеності, мультифункціональність (вміння замінити мобілізованих або релокованих колег).	Втрата ключових фахівців через мобілізацію, міграцію або вигорання в умовах постійного стресу.

Джерело: сформовано автором

Систематизація напрямів аналізу, представлена у табл. 1, доводить, що в умовах воєнного стану маркетинговий потенціал промислового підприємства трансформується з інструменту ринкової експансії у стратегічний механізм забезпечення життєстійкості бізнесу. Інтеграція специфічних воєнних ризиків у структуру традиційних характеристик дозволяє менеджменту ідентифікувати критичні точки вразливості та оперативно адаптувати ресурсну базу до екстремальних трансформацій зовнішнього середовища.

Комплексна оцінка за вказаними детермінантами формує підґрунтя для розроблення адаптивних стратегій виживання та подальшого повоєнного відновлення. При цьому ключовими пріоритетами стають диверсифікація логістичних каналів, посилення кібербезпеки технологічних процесів та капіталізація соціальної відповідальності бренду.

Оцінений рівень маркетингового потенціалу визначає "коридор можливостей" підприємства, проте саме стратегічний набір є інструментом трансформації цих можливостей у реальну ринкову стійкість.

Орієнтація на ключові компетенції в межах конкретних бізнес-процесів дозволяє оперативно корегувати управлінські дії та підтримувати чинники створення потенціалу, що є необхідною умовою для розробки дієвої стратегії адаптації до ринкових викликів.

Реалізація цього потенціалу можлива лише за умови ефективного управління, що забезпечує його трансформацію у конкретні результати діяльності та стійкість підприємства в умовах змінного середовища.

Маркетинговий потенціал підприємства, будучи важливим стратегічним ресурсом, потребує цілеспрямованого та системного управління. Сам по собі він є лише сукупністю можливостей, які не гарантують досягнення конкурентних переваг без належної організації та реалізації. Управління маркетинговим потенціалом передбачає комплекс заходів, спрямованих на планування, координацію та контроль використання маркетингових ресурсів з урахуванням зовнішніх викликів і внутрішніх обмежень. Такий підхід забезпечує трансформацію потенціалу у реальні результати діяльності, сприяє підвищенню ефективності підприємства та його адаптивності до змінного ринкового середовища. Для промислового підприємства в умовах кризи схема управління маркетинговим потенціалом трансформується в антикризову модель, де головний акцент зміщується з агресивного зростання на адаптацію, збереження ресурсів та оптимізацію витрат. Це дозволяє сформувати адаптивну стратегію, яка може забезпечити ефективну капіталізацію внутрішніх активів і посилення конкурентних переваг, що деталізовано в системній схемі, рисунок 1.

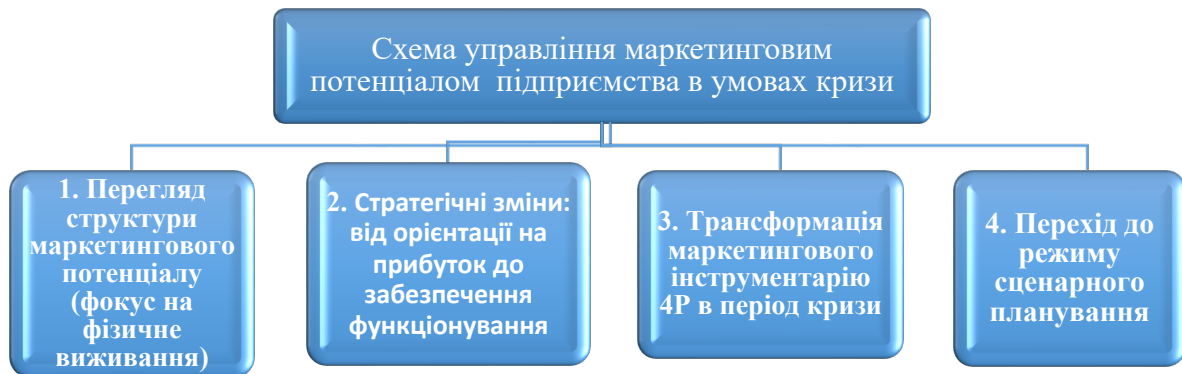


Рисунок 1. Схема антикризової моделі управління маркетинговим потенціалом підприємства. Джерело: власні узагальнення автора

У кризових умовах першочерговим завданням стає не нарощування прибутку, а забезпечення безперервності функціонування самого підприємства, рисунок 1. Якщо підприємство розташовано у зоні ризику, необхідно оцінити можливості релокації. Важливим питанням стає кадровий потенціал, тому маркетингова стратегія має враховувати ризики мобілізації своїх працівників, створити систему швидкого «взаємозаміщення» персоналу, щоб уникнути зупинки бізнес-процесів. У воєнний час бізнес змінює пріоритети: головним стає не максимізація доходів, а адаптація до нових реалій. На наш погляд, важливим напрямом розвитку маркетингового потенціалу стає інтеграція у військово-промисловий комплекс або участь у гуманітарних місіях. Це відкриває нові канали збуту та забезпечує стабільність для підприємства. Наприклад, підприємства, що виготовляли металоконструкції для цивільного будівництва, можуть постачати матеріали для фортифікаційних споруд.

В умовах війни ключовим стає принцип максимальної стандартизації. Бізнес відмовляється від складних модифікацій та індивідуальних рішень на користь продукції, яку можна виготовити швидко, з доступної та стабільної сировини. Це дозволяє забезпечити безперервність виробництва та оперативне реагування на потреби ринку, а саме :

1. Ціноутворення набуває соціального характеру. Часто воно регулюється державою або формується з урахуванням критичної необхідності продукту. У таких умовах

розвиток маркетингового потенціалу відбувається не через маржу, а через обсяги виробництва та забезпечення доступності товарів для населення.

2. Безпека логістики стає визначальним фактором. Підприємства створюють склади у відносно безпечних регіонах, формують хаби та шукають нові експортні маршрути — наприклад, через порти сусідніх країн. Це забезпечує стійкість постачання та відкриває можливості для виходу на міжнародні ринки навіть у кризових умовах.

3. Комунікаційна стратегія змінює тональність: вона стає патріотичною та соціально відповідальною. Основний меседж — «підприємство працює, сплачує податки та допомагає Збройним силам України». Такий підхід формує довгострокову лояльність клієнтів і зміцнює гудвіл бренду.

У воєнний час традиційна схема «план-факт» на рік уперед втрачає актуальність. Управління маркетинговим потенціалом переходить у режим сценарного планування, що дозволяє реагувати на швидкі зміни середовища:

Сценарій А: стабільна робота підприємства;

Сценарій Б: перебої з енергопостачанням чи логістикою;

Сценарій В: повна зупинка або релокація бізнесу.

Такий підхід забезпечує гнучкість та готовність до будь-яких викликів, що є критично важливим для виживання та розвитку бізнесу у воєнних умовах.

Запропонована схема антикризової моделі управління маркетинговим потенціалом підприємства демонструє системний підхід до забезпечення його стійкості в умовах невизначеності. Вона дозволяє інтегрувати стратегічні та тактичні інструменти, спрямовані на збереження конкурентних переваг і адаптацію до змін ринкового середовища. Практичне застосування моделі сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та формуванню довгострокової стабільності підприємства. Особливої актуальності вона набуває в умовах війни, коли підприємства змушені швидко реагувати на кризові виклики, забезпечувати гнучкість маркетингових стратегій та підтримувати життєздатність бізнесу в надзвичайно складному середовищі.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства

Критерій порівняння	Стабільний розвиток	Економічна криза	Умови війни
Головна мета	Максимізація прибутку та частки ринку	Оптимізація витрат та виживання	Збереження активів, людей та релокація
Горизонт планування	Стратегічний (3–5 років)	Середньостроковий (до 1 року)	Оперативний (тиждень / день)
Товарна політика	Інновації, розширення асортименту	Скорочення нерентабельних позицій	Спрощення, мілітаризація, імпортозаміщення
Ціноутворення	Ринкове, преміальне	Гнучкі знижки, демпінг для ліквідності	Соціальне ціноутворення, бартер, держзамовлення
Комунікації	Побудова бренду, лояльність	Раціональні переваги, акції	Патріотизм, звітність про допомогу, соціальна місія
Логістика	Оптимізація витрат	Пошук дешевших шляхів	Безпека понад усе, пошук нових коридорів
Роль маркетингу	Двигун продажів	Аналітик ризиків та фінансів	Координатор виживання та зв'язку з державою

Джерело: сформовано автором

Порівняльна характеристика моделей управління маркетинговим потенціалом промислового підприємства, таблиця 2 свідчить про суттєву залежність управлінських пріоритетів від зовнішніх умов функціонування. У фазі стабільного розвитку домінує стратегічна орієнтація на інновації, розширення асортименту та максимізацію прибутку. В умовах економічної кризи акцент зміщується на оптимізацію витрат, скорочення нерентабельних позицій та забезпечення ліквідності. Натомість у період війни головним завданням стає збереження активів і персоналу, релокація виробництва та виконання соціально значущих функцій. Таким чином, моделі управління маркетинговим потенціалом демонструють високу варіативність і адаптивність, що дозволяє підприємствам підтримувати життєздатність та конкурентоспроможність навіть у надзвичайно складних умовах. Узагальнення результатів порівняння підтверджує необхідність гнучкого поєднання стратегічних, тактичних та оперативних рішень залежно від характеру зовнішніх викликів.

Висновки (Conclusions)

Проведене дослідження доводить, що маркетинговий потенціал промислового підприємства в умовах війни та кризових трансформацій є багатогранною системою, де внутрішні ресурси підприємства тісно переплітаються із зовнішніми можливостями ринку. В умовах війни ключовими стають гнучкість логістичних каналів, цифровізація комунікацій та соціальна відповідальність бренду, що формує довіру та лояльність клієнтів.

Антикризова модель управління зміщує акцент з агресивного зростання на адаптацію, оптимізацію витрат та збереження ресурсів, що дозволяє підприємствам виживати навіть у зоні високих ризиків. Важливим чинником є швидкість реакції на зміни попиту та здатність команди працювати в умовах невизначеності, компенсуючи втрати кадрового потенціалу.

Перехід до сценарного планування забезпечує гнучкість та готовність до різних варіантів розвитку подій, що є критично важливим для виживання бізнесу. Комплексна оцінка маркетингового потенціалу дозволяє не лише визначити поточний стан, а й ідентифікувати стратегічні резерви для подальшого розвитку та повоєнного відновлення. Отже, маркетинговий потенціал у кризових умовах виступає не як абстрактна можливість, а як ключовий стратегічний ресурс, що потребує системного управління, інтеграції цифрових рішень та соціально відповідальної комунікації.

Саме це забезпечує підприємству конкурентоспроможність, стійкість та перспективи розвитку у надзвичайно складному середовищі. Висновки, зроблені на основі проведеного аналізу, створюють підґрунтя для розроблення практичних рекомендацій, спрямованих на адаптацію маркетингового потенціалу підприємств до викликів воєнного часу.

Конфлікт інтересів (Conflicts of interest)

Автор заявляє про відсутність конфлікту інтересів.

Фінансування (Funding)

Це дослідження не отримало зовнішнього фінансування.

Внесок авторів (Authors contribution)

Автор уточнив поняття «маркетинговий потенціал» промислового підприємства з урахуванням кризових умов його діяльності; систематизував підходи до управління маркетинговими ресурсами та їх адаптації в умовах невизначеності; запропонував практичні рекомендації для підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у період кризових викликів. Автор прочитав та погодився з опублікованою версією рукопису.

Література (References)

- Al Ali, A. H. H., & Al Shabeeb, S. K. I. (2024). Relationship between profitability indicators and maximization of market value added and intrinsic value for industrial companies. *Global Business & Finance Review*, 29(2), 71–84. <https://doi.org/10.17549/gbfr.2024.29.2.71>
- Andreeva, N., & Zinkovska, D. (2017). Diahnostyka marketynhovoho potentsialu pidpryyemstva yak bazys pidvyshchennya yoho konkurentospromozhnosti [Diagnostics of the marketing potential of an enterprise as a basis for increasing its competitiveness]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 3(77), 55–64.
- Boienko, O. Yu., & Petrenko, D. S. A. (2023). Methodical approach to assessing the marketing potential of the enterprise in the context of marketing management. *Economic Development and Management* <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-404-412>
- Kurbatska, L., Rekman, M., & Starokon, D. (2024). Formation and evaluation of the marketing potential of an agricultural enterprise. *Economy and Society*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-128>
- Makedon, V. (2025). Management of the marketing potential of companies in the digital business environment. *European Journal of Management Issues*, 33(2), 106–118. <https://doi.org/10.15421/192510>
- Malisianou, E. M., Giannakopoulos, N. T., Sakas, D. P., Toudas, K. S., & Kanellos, N. (2024). Re-engineering digital marketing strategy of dairy industries. *Modern Economy*, 15, 163–191. <https://doi.org/10.4236/me.2024.152009>
- Shandova, N. V., & Shulha, M. O. (2024). Research on the components of the marketing potential of an enterprise. *Scientific and Production Journal Business Navigator*, 5(48), 110–114.