

- [Legal Act of Ukraine] (2002). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
- Mazur, K. V., and Kubai, O. H. *Menedzhment ahrarnoho pidpriemstva* [Management of an Agricultural Enterprise]. Vinnytsia: TVORY, 2020.
- Shevchenko, V. M. "Teoretychni aspekty formuvannya ekonomichnoho mekhanizmu innovatsiinoho rozvytku silskohospodarskykh pidpriemstv" [Theoretical Aspects of Formation of Economic Mechanism for Innovative Development of Agricultural Enterprises]. *Visnyk KhNAU. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 3 (2017): 321-330. <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/2353/1/Shevchenko.pdf>

- Shpykuliak, O. H., and Mazur, H. F. "Innovatsiina diialnist u mekhanizmi stymuliuвання ahropromyslovoho vyrobnytstva" [Innovative Activity in the Mechanism of Stimulation of Agro-industrial Production]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu*, no. 4 (2014): 73-77.
- Stadnyk, V. V., and Yokhna, M. A. *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovation Management]. Kyiv: Akademvydav, 2006.
- Yankovska, O. I. "Osoblyvosti innovatsii v silskomu hospodarstvi" [Features of Innovations in Agriculture]. *Ekonomika XXI stolittia: vyklyky ta problemy*. Uzhhorod: ZakDU, 2010. 304-308.

УДК 658.8

JEL: M21, M31

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>

## МАРКЕТИНГ МОЖЛИВОСТЕЙ ЯК СУЧАСНА КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

©2023 ЖЕГУС О. В.

УДК 658.8

JEL: M21, M31

### Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів

Динамічні та глобальні зміни зумовили еволюцію маркетингу як сучасної теорії поведінки фірми на ринку та філософії бізнесу. З урахуванням нових викликів запропоновано та охарактеризовано концепцію маркетингу можливостей, яка базується на новому підході до бізнес-мислення. У результаті змін, що відбуваються, формується абсолютна нова реальність, тому невизначеність ще більш зростає, з'являються страхи та ступор, уповільнюється реакція бізнесу через відсутність досвіду та не розуміння того, як потрібно діяти далі. Ураховуючи неспроможність традиційних управлінських практик вирішувати завдання бізнесу за нових обставин, сформовано нову модель бізнес-мислення, яка передбачає швидкість реакції на події та усвідомлення змін; оптимізм і сміливий погляд у майбутнє; натхнення та пошук нових можливостей; готовність та ініціація змін, проактивність дій. Така модель здатна забезпечити можливості для регенерації та подальшого розвитку бізнесу, зміцнити його стійкість за будь-яких труднощів та подальших змін. У контексті маркетингу можливостей обґрунтовано трансформацію головного принципу маркетингу «клієнторієнтованість» у «клієнтоцентричність», а далі – у персоналізованість та індивідуальний підхід. Маркетинг розглядається як діяльність зі створення споживчої цінності для формування нового клієнтського досвіду щодо кращого задоволення індивідуальних потреб, запитів, інтересів, очікувань споживачів, вирішення їх життєвих проблем. Пріоритетом визначено перехід від стандартних, очікуваних з боку ринку рішень, до проривних, які в найближчому майбутньому здатні забезпечити конкурентні переваги, що виходять за межі наявних шаблонів та стереотипних уявлень, відрізняються відчутною та явною новизною. Концепція маркетингу можливостей спрямована на створення нового або суттєво оновленого, головне – унікального продукту, сервісу, бренду відповідно до нових запитів споживачів, викликів та досягнень, який здатний забезпечити лідерство та перспективи розвитку бізнесу зараз та в найближчому майбутньому.

**Ключові слова:** маркетинг, бізнес-мислення, маркетинг можливостей, зміни, нова реальність, споживач, перспективи.

**Рис.:** 3. **Бібл.:** 20.

**Жегус Олена Валентинівна** – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна)

**E-mail:** elena.gegus@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2674-2018>

UDC 658.8

JEL: M21, M31

### Zhehus O. V. Marketing of Opportunities as a Modern Concept for Business Development under the Conditions of Global Challenges

The dynamic and global changes have led to the evolution of marketing as a modern theory of the firm's behavior at the market along with the business philosophy. Taking into account the new challenges, the conception of marketing of opportunities, based on a new approach to business thinking, has been proposed and characterized. As a result of the changes that are taking place, a completely new reality is being formed, so the uncertainty is growing even more, fears and stupor are emerging, and the reaction of business is slowing down due to lack of experience and the misapprehension of how to proceed. Taking into account the inability of traditional management practices to solve business problems in new circumstances, a new model of business thinking has been formed, which provides for the speed of reaction to events and awareness of changes; optimism and a bold look into the future; inspiration and search for new opportunities; readiness and initiation of changes, proactivity of actions. Such a model is able to provide opportunities for regeneration and further development of the business, strengthen its resilience in any difficulties and further changes. In the context of marketing of opportunities, the transformation of the main principle of marketing «customer orientation» into «customer-centricity», and then into personification and individual approach is substantiated. Marketing is considered as an activity

to create consumer value for the formation of a new customer experience to better meet individual needs, requests, interests, expectations of consumers, and solution of their life problems. The priority is the transition from standard solutions expected from the market to breakthrough ones, which in the near future are able to provide competitive advantages that go beyond the existing patterns and stereotypes, and are distinguished by tangible and obvious novelty. The conception of marketing of opportunities is aimed at creating a new or significantly updated, most importantly – unique product, service, brand in accordance with new consumer demands, challenges and achievements, able to provide leadership and business development prospects now and in the near future.

**Keywords:** marketing, business thinking, marketing of opportunities, change, new reality, consumer, prospects.

**Fig.:** 3. **Bibl.:** 20.

**Zhehus Olena V.** – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Reputation Management and Customer Experience, State Biotechnological University (44 Alchevskykh Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

**E-mail:** elena.gegus@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-2674-2018>

А о початку пандемії COVID-19 та глобальної фінансово-економічної кризи, яка охопила світ у 2020 р., розвиток світової економіки відбувався в умовах швидкоплинних змін, які були зумовлені впливом сукупності наукових, технологічних, інформаційних і цифрових чинників. У взаємозв'язку вони зумовили поступові зміни, які потребували адекватної та швидкої реакції суб'єктів господарювання, перед якими постали складні завдання не просто адаптації, а пошуку перспектив розвитку в умовах нової нормальності. Першим тестом на виживання бізнесу стали наслідки боротьби з пандемією COVID-19. Проте зараз уже зрозуміло, що для вітчизняних суб'єктів господарювання то була «репетиційна криза», бо військова агресія в Україні стала новим викликом, новою перевіркою на здатність вистояти та відновитися.

За всіх часів у відповідь на перетворення еволюціонував маркетинг – як сучасна теорія поведінки фірми на ринку та філософія бізнесу, використання якої дозволяло суб'єктам господарювання виживати, адаптуватися та розвиватися в новостворених умовах. Протягом століття змінювалися та розвивалися різні концепції маркетингу: від концепцій удосконалення виробництва, удосконалення товару, інтенсифікації комерційних зусиль, класичного та соціально-етичного маркетингу до концепцій маркетингу взаємодії, холістичного, інноваційного маркетингу. Кожна з них у визначений період часу надавала відповідний актуальним умовам господарювання та специфічним маркетинговим цілям інструментарій, використання якого дозволяло вирішувати нові стратегічні та тактичні завдання.

Глибинні трансформації, що відбувалися останні 20 років, зумовили актуальність наукового пошуку в напрямі визначення й обґрунтування методів управління та господарювання, здатних забезпечити своєчасну не просто адаптацію, а трансформацію суб'єктів господарювання до швидких змін. Проте події 2020–2022 р. стали каталізатором наукових пошуків у напрямі формування нових концептів маркетингу.

Еволюційний розвиток маркетингу є предметом дослідження вітчизняних учених. Так, В. Пилипчук,

О. Данніков, І. Івасько наголошують на постійному розвитку теорії маркетингу та ефективності застосування його в процесі управління підприємствами та організаціями в умовах конкуренції на різних товарних ринках, структурних зрушень в економіці окремих галузей, короткострокових і середньострокових коливань кон'юнктури [16]. Проте сучасні виклики зумовлюють не просто зміни, а революційні трансформації, пов'язані з усіма сферами життя, внаслідок чого подальшого розвитку потребує теорія та практика маркетингу, його концептуальні засади.

Поштовхом для підвищення уваги науковців до пошуку нових механізмів управління та стратегування стали пандемія COVID-19 та військова агресія. Пошуку шляхів та механізмів налагодження діяльності українського бізнесу в кризовій ситуації, розвитку сучасного менеджменту в умовах війни присвятили наукові праці О. Булик, М. Буряк, Б. Ватченко, О. Велика, В. Загинайло, І. Козлова, Н. Козлов, Ю. Копчак, О. Лозова, М. Матвеев, Т. Олійник, В. Прохорова, В. Пугачов, І. Тимошенко, І. Чобіток, Р. Шаранов [5; 6; 10–12; 14; 18; 19] та інші. Вітчизняні науковці наголошують на необхідності:

- ✦ розвитку форсайт-інноваційного механізму управління підприємствами [18];
- ✦ контролю та відстеження змін, здатності швидко реагувати на загрози та пристосовуватися до існуючих умов господарювання [14];
- ✦ вивчення нових можливостей для зростання та інновацій, використання проактивних та адаптивних стратегій, які зосереджені на інноваціях, партнерстві, комунікаціях [11].

Як справедливо зазначають Ю. Копчак, М. Матвеев і В. Пугачов, управління у складні часи змін вимагає унікального набору навичок і підходів, відмінних від звичайного антикризового менеджменту [11]. У цьому контексті потрібні нові методи та технології маркетингу та менеджменту, засновані на новому бізнес-мисленні.

Метою статті є аналіз передумов виникнення, обґрунтування концептуальних основ і розробка прикладного інструментарію імплементації сучасної

концепції маркетингу можливостей для забезпечення виживання, швидкого відновлення та подальшого розвитку суб'єктів господарювання в умовах сучасних шоків.

**Щ**е до 2020 р. було зрозуміло, що світ знаходиться на порозі кардинальних змін. Особливо на поведінку всіх суб'єктів ринку та трансформацію взаємовідносин вплинули процеси інформатизації, зокрема поширення Інтернету, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. За даними звіту Міжнародного союзу електрозв'язку при ООН [2], інтернет-охоплення у світі зросло з 17% у 2005 р. до 53% у 2019 р., а чисельність користувачів Інтернету у 2019 р збільшилося на 5,3% порівняно з 2018 р. і сягнула 4,1 мільярда людей. Найбільше (87%) Інтернетом користуються в розвинутих країнах. Кількість вебсайтів у 2018 р. у світі перевищувала 1,24 мільярда [9]. Світова статистика з 2020–2022 рр. засвідчує подальше прискорення процесів інформатизації у світі, яка набула не просто світових, а глобальних масштабів та надзвичайно високих темпів. Кількість користувачів Інтернету зростає щорічно і у 2022 р. сягнула 5300 млн осіб [1].

Таким чином, процеси інформатизації у світі вже набули всеохопних масштабів і вплинули на всі сфери життя. Перспективність і значні переваги цифрової трансформації є досить очевидними: завдяки їм виникають нові ринки, продукти, технології, засоби та методи комунікацій і взаємодії. Професор В. Пожуєв ще у 2012 р. наголошував, що інформаційна революція, основу якої складає бурхливий розвиток обчислювальної техніки та нових інформаційно-комунікаційних технологій, усе більше стає причиною радикальних змін у політичній, економічній і соціально-культурній сферах [17]. Процеси цифровізації разом із прискоренням темпів науково-технічного прогресу під впливом розвитку наукової та інноваційної діяльності зумовили технологічну революцію [3], унаслідок якої відбувається зміна технологічного укладу, особливостями якого є висока наукоємність виробництва та розвиток нових сфер економіки, зокрема безконтактної, коли відносини між суб'єктами ринку відбуваються без особистої фізичної взаємодії між людьми.

Одним із наслідків трансформаційних процесів стали перетворення на рівні поколінь, які проявляються у формуванні відчутних відмінностей та особливостей поведінки, світогляду, життєвих норм і позицій населення різних вікових категорій. За теорією В. Штрауса та Н. Хоува, на початку 2000-х років зародилося нове покоління – Z – «центеніали», яке прийшло на зміну поколінню Y – «міленіалам». Головними відмінностями нового покоління Z [8] є поєднання та невідривність цифрового та реального світу, гіперактивність, вони віддають перевагу спілкуванню в соціальних мережах, ніж особистому; краще розуміють інформацію, вміють її знаходити, діляться

нею, в них розвинено візуальне мислення, вони негативно ставляться до реклами. У зв'язку з наведеним суб'єктам господарювання необхідно передбачувати, моделювати та враховувати зміни в поведінці споживачів різних поколінь і своєчасно готуватися до них.

Слід відзначити прискорення і процесів виробництва нових знань, оновлення інформації, перетворення засобів її виробництва та передавання, розвиток нових видів комунікацій, що зумовлює виникнення революційних змін у всіх сферах життя і потребує реактивного реагування суб'єктів господарювання, особливо в методах управління та маркетингу, від яких залежить відповідність пропонованих продуктів вимогам ринку та їх здатність задовольняти потреби та очікування споживачів, які постійно змінюються.

**З**агалом у 2018–2019 рр. тригерами змін були визначені цифрова революція, перетворення на рівні поколінь та розвиток економіки знань, але події на початку 2020 р. зумовили новий порядок денний [8], до якого більшість суб'єктів господарювання не тільки в Україні, а й у всьому світі були не готові та не змогли швидко перебудувати свою організацію та процеси, відкоригувати продукти та сервіс, технології та маркетинг.

Експерти світової економіки на той момент вже бачили та відчували значні перспективи зростання, але водночас відзначали, що їм доводилося мати справу зі складним, мінливим і, чим далі, все більш непередбачуваним середовищем. На той момент переважна більшість керівників (71%), які брали участь у дослідженні, відзначили, що зростання компанії залежить від їхньої здатності скористатися новими можливостями та зруйнувати будь-які норми в бізнесі [4]. Підтвердженням трансформацій моделей бізнесу та управління стало й те, що кількість керівників, які стверджували, що їхня компанія сама активно руйнує усталені норми бізнесу в їхньому секторі, а не чекає, поки конкуренти випередять її в застосуванні проривних технологій, значно збільшується. Якщо у 2018 р. частка керівників, у компаніях яких застосовувалося випереджувальне реагування на революційні зміни, складала 54% сказали, то у 2019 р. вона збільшилася до 63%. Але переважна частка компаній у світі зазнали значних втрат і опинилися на межі виживання в період карантинних обмежень, вжитих у 2020 р.

Зокрема, в Україні внаслідок карантинних заходів, вжитих під час боротьби з пандемією COVID-19, значна частина суб'єктів господарювання призупинили свою діяльність. Не всім з них потім вдалося утримати свій бізнес, найбільш слабкі не змогли продовжувати діяльність та відновитися. А тим суб'єктам господарювання, які планували відновлення діяльності після відміни карантинних заходів, необхідно було не просто адаптуватися, а по-новому розвиватися, знаходячи нові можливості з урахуванням нових викликів та змін. Але нерозуміння цього, а най-

головніше – відсутність належного управлінського та маркетингового інструментарію, стали перешкодою для відновлення діяльності значної частки суб'єктів господарювання.

Практика довела, що зробити це, лише адаптуючись і використовуючи традиційні методи маркетингу та менеджменту, не вдалося, потрібні були нові підходи, які дозволили б швидко влитися та функціонувати в новостворених умовах нової нормальності. Завдання маркетингу та менеджменту значно ускладнилися, суб'єктам господарювання необхідно було відновлюватися, а потім розвиватися в нових політичних, соціально-економічних, демографічних, геополітичних умовах. Не встигли оговтатися від наслідків боротьби з пандемією, як з'явився новий, ще більш потужний виклик – військова агресія проти України. І знову потрібні були швидка реакція та сміливі дії для прийняття важливих управлінських рішень щодо утримання бізнесу в надскладних умовах воєнного стану.

Загалом події 2020–2023 рр. оцінюються як безпрецедентні шоки та сприймаються як зміни, що зумовляють нову реальність. На відміну від еволюційних змін, які більш-менш прогнозуються, очікуються, носять певною мірою передбачуваний характер, нові виклики зумовляють більш кардинальні та складні потрясіння, характер яких описується

глобальністю, глибиною, масштабністю охоплення, моментальністю настання подій, а головне – вони ведуть до незворотних змін, які впливають на всі сфери життя та суспільство загалом. Кожне із потрясінь, спочатку COVID-19, а потім військова агресія, спричинили абсолютно нову реальність, яка була незвичною та невідомою для власників бізнесу та CEO і потребувала прийняття управлінських рішень за іншими алгоритмами та принципами. Події та процеси, що відбувалися, зумовлювали турбулентність з високим рівнем невизначеності, загроз і непередбачуваності (рис. 1).

У таких ситуаціях перше, що виникає в людини, це – стрес і паніка, що заважає адекватно реагувати та діяти швидко, тому важливо було зберігати спокій та об'єктивність, особливо в перші дні військової агресії. Звичне дуже швидко руйнувалося і вимагало прийняття раціональних управлінських рішень щодо дій за нових обставин. Уже зараз можна констатувати, що кожна із таких ситуацій виявилася унікальною за своїм характером змін і масштабами охоплення. Але є й те, що їх об'єднало, це – несподіваність, неочікуваність, надзвичайна швидкість подій, а далі – наслідки, які «зупинили життя», та необхідність швидких рішень і важкість вибору правильного для даних обставин плану дій.

Наставання поспіль двох подій, які кардинально змінили весь світ (йдеться про поширення панде-



Рис. 1. Середовище формування нової реальності

Джерело: авторська розробка.

мії COVID-19 та військову агресію проти України), показало схожу реакцію бізнесу в Україні:

- ✦ усі чули про ймовірність подій, але своєчасно не сприйняли їх як реальну загрозу;
- ✦ схожа перша реакція на руйнівні події – ступор, повна зупинка, розгубленість, нездатність приймати адекватні управлінські рішення;
- ✦ втрата часу та повільність у пошуку можливостей утримувати бізнес і забезпечувати його функціонування;
- ✦ опір змінам, несприйняття ситуації, очікування поліпшення та/або повернення до попереднього та звичного;
- ✦ нерозуміння та неприйняття нових викликів, слабка усвідомлення реальності, яка утворилася внаслідок руйнівних подій та процесів;
- ✦ неготовність до впровадження змін, страхи, відсутність ініціативи, лідерської позиції;
- ✦ нерозуміння нових перспектив і можливостей;
- ✦ відсутність загального стратегічного бачення подальшого розвитку бізнесу.

Очевидно, що у складних нових умовах власникам, управлінцям, менеджерам різних ланок потрібно змінювати своє бізнес-мислення, переходити на нові принципи управління та маркетингу. Наддинамічні та кардинальні зміни, гіпершвидкість технічного прогресу та цифрової революції формують нову реальність з іншими нормами та правилами життя, змінюючи при цьому моделі споживчої поведінки, що потребує:

- ✦ швидкої реакції на процеси та явища, які відбуваються;

- ✦ адекватного усвідомлення наслідків трансформацій та змін;
- ✦ готовності до сміливих рішень і проактивних дій;
- ✦ позитивного мислення й оптимістичного погляду в майбутнє;
- ✦ натхнення для пошуку нових, інноваційних, креативних ідей для товарів та послуг;
- ✦ удосконалення, оновлення продуктів, технологій, процесів, комунікацій тощо або впровадження революційних інноваційних рішень у всі аспекти організації, управління та функціонування суб'єкта господарювання.

У сукупності ці потреби зумовлюють необхідність формування та розвитку нової моделі бізнес-мислення, ключовими складовими якою є швидкість реакції, оптимізм, натхнення та готовність до дій і змін (рис. 2). Така модель забезпечить стійкість бізнесу до нових потрясінь та здатність його виживання та/або функціонування в період турбулентності, а головне – швидко відновлюватися та навіть розвиватися в умовах нової реальності.

З урахуванням наведеного бізнесу потрібні такі технології маркетингу, які здатні забезпечити можливості для регенерації (здатності до відновлення) та подальшого розвитку діяльності суб'єктів господарювання, їх стійкості за будь-яких труднощів. Ключовою компетентністю власників бізнесу та CEO стає спроможність миттєвого реагування на поточні процеси та передбачення подальших викликів та змін. За даними опитування 1300 керівників вищої ланки (CEO) з 11 найбільших світових економік: Австралії,

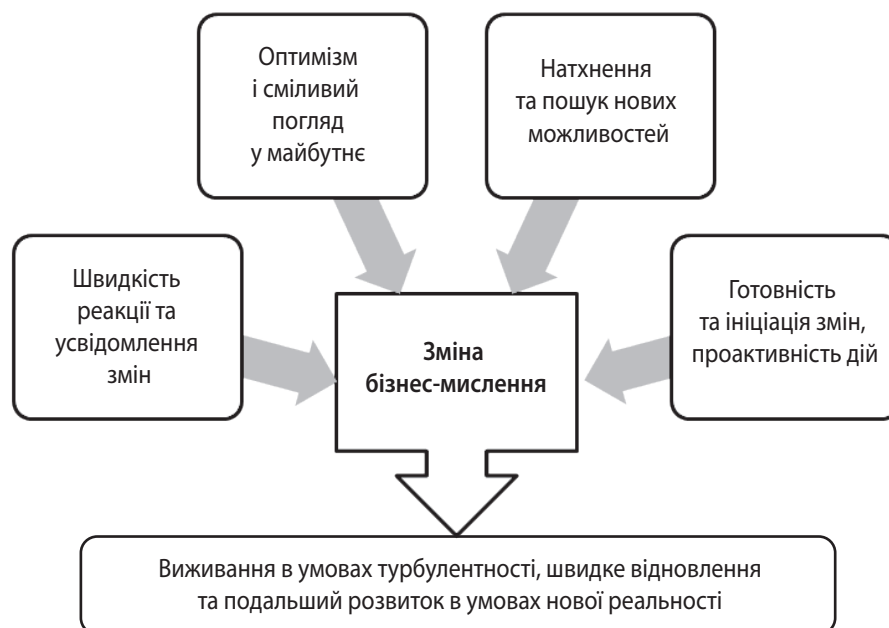


Рис. 2. Характеристики моделі нового бізнес-мислення

Джерело: авторська розробка.

Китаю, Франції, Німеччини, Індії, Італії, Японії, Нідерландів, Іспанії, Великої Британії та США, проведеного KPMG International, понад дві третини опитаних (67%) вважає, що саме швидкість – нова «валюта» бізнесу, і якщо вони будуть занадто повільними, то програють [4]. Цей показник на 8% перевищує рівень попереднього року та сигналізує про потребу у зміні мислення.

Вітчизняні науковці також наголошували на тому, що динамізм глобального ринку визначає фактор часу як вирішальний у конкурентній боротьбі. Скорочення часу на отримання та структурування інформації й прийняття ефективних рішень дає перевагу в просуванні нових ідей і продуктів, формуванні й утриманні конкурентних позицій [15].

**К**рім прискорення процесів прийняття рішень потрібні й нові підходи. У Global CEO Outlook 2019 «Адаптуйся швидко або програєш: новий погляд на стійкість бізнесу до змін» зазначено, щоб забезпечити стійкість свого бізнесу до зовнішніх чинників та продовжувати зростання, організації мають без вагань руйнувати свої усталені бізнес-моделі [4]. Тому, перш за все, змін потребує стратегічне мислення, зокрема в маркетинговій діяльності. Оскільки саме маркетингове стратегічне управління характеризується як підхід до управління знаннями та організаційними змінами [16], то під впливом глибинних викликів та швидких трансформацій особливо важливого значення набуває своєчасне реагування – розробка та реалізація інноваційних, сміливих, іноді нестандартних рішень щодо розвитку бізнесу.

Насамперед прийдешні зміни вимагають від суб'єктів господарювання проактивності. Проактивність означає діяти самому, а не бути об'єктом впливу [13]. Існує думка, що проактивне управління – це здатність передбачати проблеми та планувати подальші дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних наслідків. При цьому основою методики проактивного управління вважається аналіз інформації щодо проблем [20]. На думку О. Лозової та І. Тимошенко, проактивна поведінка означає, що компанія вчасно реагує на зміни в ринкових умовах, а також самостійно може запропонувати нові ідеї та дії для поліпшення свого бізнесу та взаємодії з клієнтами [12]. Водночас проактивність в управлінні потрібна не тільки для запобігання негативним наслідкам, реагування на зміни, але і для передбачення майбутнього та виявлення нових можливостей, щоб швидше і першими (до конкурентів) їх використати, тим самим сформувати конкурентні переваги та захопити лідерство.

Також суб'єктам господарювання для посилення конкурентних переваг і підвищення споживчої цінності своїх товарів і послуг необхідно проявляти підприємницьку та новаторську ініціативу; спрямовувати зусилля на пошук і формування нових можливостей для виробництва та просування своїх

продуктів; діяти на випередження. Тим самим використовувати новий спосіб маркетингової діяльності, спрямований на виявлення майбутніх трендів та пошук інноваційних ідей їхньої реалізації на основі перспективного планування та безперервного створення нових перспектив.

**З**урахуванням нової реальності та потреб бізнесу щодо входження до неї, адекватною новим викликам є запропонована концепція маркетингу можливостей, яка заснована на пошуку або цілеспрямованому створенні, забезпеченні нових перспектив, можливостей для розвитку бізнесу в новій реальності та ініціації необхідних змін і трансформацій в усіх видах діяльності суб'єкта господарювання для їх реалізації. *Маркетинг можливостей* – сучасна концепція маркетингу, що формує нове уявлення про принципи, функції, завдання, інструменти та технології маркетингу в умовах нових викликів.

У контексті концепції маркетингу можливостей змінюється сутнісне наповнення самого поняття «маркетинг». У новому контексті головний принцип маркетингу – клієнторієнтованість – трансформується у клієнтоцентричність, а далі – у персоналізованість та індивідуальний підхід. Відповідно до цього маркетинг розглядається не просто як діяльність щодо виявлення та задоволення потреб споживачів в пошук інструментів їх задоволення, а як діяльність зі створення нової споживчої цінності для формування нового клієнтського досвіду щодо кращого задоволення індивідуальних потреб, запитів, інтересів, очікувань споживачів, вирішення їх життєвих проблем. При цьому важливо наголосити на тому, що зусилля мають спрямовуватися на пошук маркетингових ідей, які виходять за межі традиційних уявлень. Для забезпечення стабільного функціонування та перспектив подальшого розвитку суб'єктам господарювання в умовах революційних змін потрібно переходити від стандартних, очікуваних з боку ринку рішень, до проривних, які в найближчому майбутньому здатні забезпечити конкурентні переваги, що виходять за межі наявних шаблонів та стереотипних уявлень і відрізняються новизною. У новому трактуванні маркетинг розглядається як мистецтво творення споживчої цінності у вигляді унікального сполучення продукту, сервісу, енергії, яка виникає у процесі купівлі та споживання продукту. За такого підходу задоволеність підкріплюється емоційними враженнями, які формують або зміцнюють взаємовідносини споживачів з брендом.

Мета маркетингу можливостей може вважатися досягнутою за умов, що кінцевий результат пошуку та реалізації знайдених або створених перспектив характеризується досягнутими унікальними конкурентними перевагами пропонуваного продукту та сервісу, які забезпечують кращу дійсність, ніж очікування споживачів. У такому випадку забезпечується максимізація задоволення зростаючих потреб і запитів споживачів,

а значить, посилюватиметься їх лояльність і бажання продовжувати взаємодію з брендом, що є важливим для стабільного розвитку бізнесу.

Концепція маркетингу можливостей спрямована на створення свого нового або суттєво оновленого, головне – унікального продукту, сервісу, бренду, так званого власного діаманту, який має бути:

- ✦ здатним вирішувати нові проблеми та задовольняти актуальні запити потенційного споживача;
- ✦ мати явну, суттєву та зрозумілу для споживачів цінність та/або вигоду;
- ✦ відчутно відрізнитися від конкурентів;
- ✦ володіти ексклюзивними, унікальними властивостями, бути привабливим, захоплюючим, вражаючим;
- ✦ відповідати сучасному технологічному рівню та досягненням.

Для реалізації та застосування концепції маркетингу можливостей потрібно володіти спеціальними дослідницькими практиками, мати розвинуте аналітичне мислення, стратегічне бачення та бути інноваційно активним.

В умовах кардинальних змін актуалізується необхідність стратегічного аналізу зовнішнього середовища, яке надзвичайно складне, непередбачуване та динамічне. У кожній групі чинників макросередовища (політичних, економічних, демографічних, науково-технічних, природничих, культурних) спостерігаються асинхронні зміни, тобто мають місце як загрози, так і можливості, але вони відрізняються за силою впливу та глибиною ймовірних наслідків. Пріоритети стратегічного аналізу в контексті концепції маркетингу можливостей зміщуються з визначення та оцінювання впливу загроз і можливостей на діяльність підприємства в бік виявлення сигналів змін, за силою яких мають ідентифікуватися ймовірні революційні зміни – суттєві трансформації, які зумовляють необхідність невідкладного реагування та прийняття відповідних маркетингових рішень щодо радикальних дій у відповідь на них. Революційна зміна в зоні загроз полягає в неминучості або високій ймовірності виникнення негативного наслідку (погіршення результатів та умов діяльності), що потребує прийняття реактивного рішення для його запобігання, нівелювання; у контексті можливостей – умови та перспективи, сприятливі для подальшого розвитку, які потребують проактивних дій з метою перетворення їх у майбутні переваги. У цьому контексті оптимізм потрібен як здатність критично й адекватно сприймати ситуацію, бачити й усвідомлювати можливості попри суттєві загрози, небезпеку, ризику [8].

Платформою для прийняття маркетингових рішень мають стати передбачення ймовірних революційних змін у суспільстві, політиці, економіці, науці, техніці та технологіях, культурі тощо. Пріоритет

стратегічної орієнтації, як гіпотетичне передбачення майбутнього, трансформується в пріоритет пошуку та продукування нових можливостей, тобто діяльнісне (від слова діяти), підприємницьке лідерство. У зв'язку з цим зростає роль і необхідність проведення форсайт-досліджень – метод передбачення майбутнього з використанням якого виявляються довгострокові тренди розвитку досліджуваного об'єкта (сектора економіки, території, галузі тощо) та розробляються на їх основі сценарії уявлення майбутніх змін.

Ринковий успіх підприємства багато в чому залежить від інновацій у сфері маркетингу. У загальному розумінні інноваційний маркетинг є сучасною концепцією ведення бізнесу, яка передбачає створення вдосконаленої або принципово нової продукції – інновації – і використання в процесі її створення та просування вдосконалених чи принципово нових інструментів, форм і методів маркетингу з метою більш ефективного задоволення потреб як споживачів, так і виробників [7]. Особливого значення на сучасному етапі набувають маркетингові інновації, які спрямовані на більш повне задоволення все зростаючих потреб споживачів та їх вимог, розширення їх складу та засобів задоволення, посилення впливу маркетингу на поведінку споживачів, спонукання їх до здійснення купівлі, а також для відкриття нових ринків збуту з метою підвищення обсягів продажу.

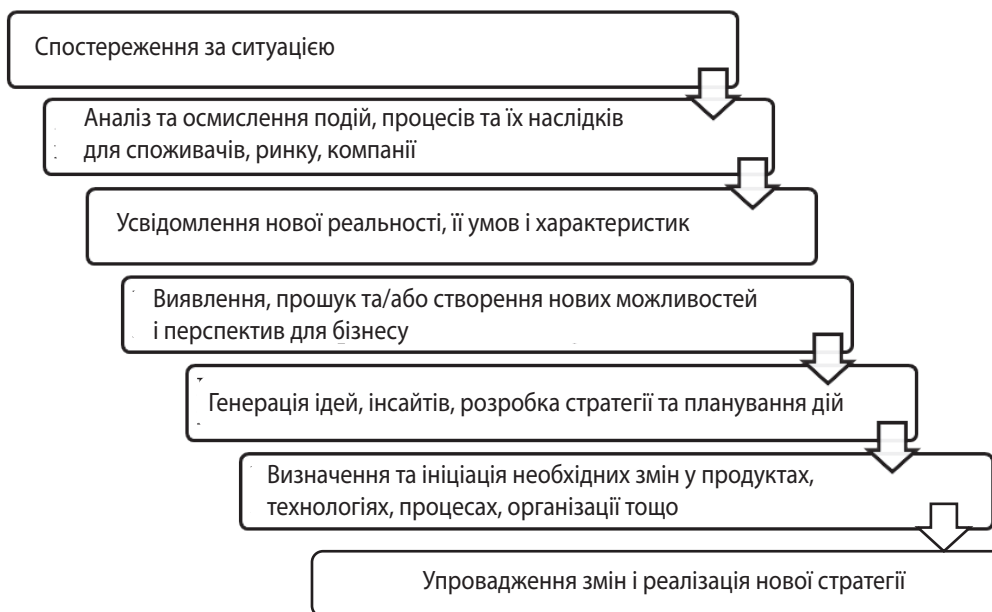
Імплементация концепції маркетингу можливостей передбачає послідовне здійснення етапів, наведених на *рис. 3*. Концепція маркетингу можливостей забезпечує принципове переосмислення підходів до управління бізнесом в умовах нової реальності шляхом пошуку перспектив та їх реалізації через використання нових підходів до створення споживчої цінності та взаємодії зі споживачами. Відповідно до нового погляду маркетинг можливостей ґрунтується на принципах реактивності, ініціативності, проактивності, інноваційності, креативності.

Поряд із новаторством важливим для сучасного бізнес-мислення є постійне акумулювання досвіду, нових знань та інтуїції, а також здатність ризикувати, виходити із зони комфорту, рушити шаблони та традиційне сприйняття, пропонувати абсолютно нове та сучасне.

## ВИСНОВКИ

У сукупності трансформації, які зумовлені цифровою революцією, перетвореннями на рівні покоління, розвитком економіки знань, боротьбою з пандемією, поширенням фінансово-економічної кризи у світі та наслідками військової агресії в Україні, стали передумовою для пошуку нових бізнес-моделей і розвитку адекватних новим викликам технологій маркетингу та менеджменту.

Наразі вже можна передбачити, що внаслідок подій 2020–2023 рр. найбільші зміни будуть стосуватися поведінки людей, стилю життя, засобів кому-



**Рис. 3. Етапи процесу імплементації концепції маркетингу можливостей**

Джерело: авторська розробка.

нікації та взаємодії, структури споживання та споживчих уподобань, що вплине на попит на ті чи інші товари та послуги, а значить, бізнесу потрібні інноваційні та сміливі маркетингові рішення. Крім того, подальша цифрова революція, прискорення розвитку та появи нових знань і технологій буде вимагати активізації інноваційних процесів для забезпечення відповідності продуктів, сервісу, технологій, процесів суб'єкта господарювання новим трендам і досягненням. В іншому випадку – ігнорування змін, що відбуваються, повільність реагування на сигнали в зовнішньому середовищі, опір та очікування кращих часів – призведе до критичних негативних наслідків, навіть до втрати бізнесу, відновити який буде або досить складно, або взагалі неможливо.

В очікуванні наступних потрясінь важливу роль відіграватиме освоєння/розвиток власниками бізнесу, CEO інноваційних технологій та інструментів маркетингу та менеджменту. Запропонована концепція маркетингу можливостей формує нове уявлення про управління бізнесом в умовах змін та шоків. Вона базується на новій моделі сучасного бізнес-мислення, яка здатна забезпечити швидке відновлення бізнесу, підтримку його функціонування наразі та подальшого післявоєнного розвитку для відродження економіки та відбудови України. Головне – якнайшвидше переформатувати маркетингове мислення на процес постійного пошуку та/або цілеспрямованого створення нових можливостей за будь-яких умов. ■

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Number of internet users worldwide from 2005 to 2022 (in millions) / statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>

- Measuring digital development. Facts and figures. 2019. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>
- Savytska N., Zhehus O., Chmil H. et al. Applied research of digital readiness of retails. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2022. Vol. 18. P. 798–809. DOI: 10.37394/232015.2022.18.75.
- Адаптуйся швидко або програєш: Новий погляд на стійкість бізнесу до змін. 2019 Global CEO Outlook / KPMG International. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/Global-CEO-Outlook-2019.pdf>
- Булик О. Стратегія відновлення економіки України після війни. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>
- Ватченко Б. С., Шаранов Р. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний проєкт*. 2022. № 182. С. 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Жегус О. В. Маркетингові інновації як необхідна умова розвитку підприємства. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2015. Вип. 2. С. 227–238.
- Жегус О. В. Система маркетингу в закладах вищої освіти: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХДУХТ, 2018. 371 с.
- Інтернет-тенденції 2020 року. Статистика та факти в США та в усьому світі. URL: <https://uk.vpnmentor.com/blog/інтернет-тенденції-року-статистика/>
- Козлова І. М., Велика О. Ю., Козлов Н. В. Особливості стратегічного розвитку підприємств в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 5. С. 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
- Копчак Ю. С., Матвеев М. Е., Пугачов В. М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
- Лозова О. В., Тимошенко І. С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 4. С. 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>



13. Мутерко Г. М. Проактивне мислення як ефективний метод управління персоналом. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 21. № 2. С. 169–173.
14. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегії розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196>
15. Онищенко В. Маркетинг у контексті економічної теорії. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 1. С. 101–115.
16. Пилипчук В. П., Данніков О. В., Івасько І. М. Еволюція маркетингу як науки: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Економіка»*. 2016. Вип. 2. С. 97–105.
17. Пожуєв В. Інформаційно-комунікативні технології як один з найважливіших факторів формування інформаційного суспільства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2012. № 49. С. 5–16. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK\\_49\\_5.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_49_5.pdf)
18. Прохорова В. В., Чобіток І. О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>
19. Чобіток І. О. Стратегічне управління промисловими підприємствами в контексті цифрової трансформації: науково-теоретичний підхід. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-120-126>
20. Черноус Г. Інформаційне забезпечення проактивного управління. *Вісник КНТЕУ*. 2012. № 5. С. 102–114.

## REFERENCES

- “Adaptuisia shvydko abo prohraiesh: Novyi pohliad na stiiikist biznesu do zmin. 2019 Global CEO Outlook” [Adapt Fast or Lose: A New Perspective on Business Resilience to Change. 2019 Global CEO Outlook]. *KPMG International*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/06/Global-CEO-Outlook-2019.pdf>
- Bulyk, O. “Stratehiia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy pislia viiny” [Post-War Economy Recovery Strategy of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 48 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-51>
- Chobitok, I. O. “Stratehichne upravlinnia promyslovymy pidpriemstvamy v konteksti tsyfrovoyi transformatsii: naukovo-teoretychnyi pidkhid” [Strategic Management of Industrial Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Scientific and Theoretical Approach]. *Biznes Inform*, no. 12 (2022): 120–126. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-120-126>
- Chornous, H. “Informatsiine zabezpechennia proaktyvnoho upravlinnia” [Information Support of the Proactive Management]. *Visnyk KNTEU*, no. 5 (2012): 102–114.
- “Internet-tendentsii 2020 roku. Statystyka ta fakty v SSHa ta v usyomu sviti” [Internet Trends of 2020. Statistics and Facts in the US and Around the World]. <https://uk.vpnmentor.com/blog/інтернет-тенденції-року-статистика/>
- Kopchak, Yu. S., Matveiev, M. E., and Puhachov, V. M. “Transformatsiia suchasnoho menedzhmentu v umovakh viiny” [Transformation of Modern Management in the Conditions of War]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 51 (2023). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>
- Kozlova, I. M., Velyka, O. Yu., and Kozlov, N. V. “Osoblyvosti stratehichnoho rozvytku pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu” [Features of the Strategic Development of Enterprises under Martial Law]. *Biznes Inform*, no. 5 (2023): 134–140. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-5-134-140>
- Lozova, O. V., and Tymoshenko, I. S. “Proaktyvna povedinka pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodarivannia” [A Proactive Conduct of an Enterprise in the Current Conditions of Economic Management]. *Biznes Inform*, no. 4 (2023): 155–160. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-155-160>
- “Measuring digital development. Facts and figures”. 2019. <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/FactsFigures2019.pdf>
- Muterko, H. M. “Proaktyvne myslennia yak efektyvnyi metod upravlinnia personalom” [Proactive Thinking as an Effective Method of Personnel Management]. *Ekonomichnyi analiz*, vol. 21, no. 2 (2015): 169–173.
- “Number of internet users worldwide from 2005 to 2022 (in millions)”. *statista*. <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide/>
- Oliinyk, T. I., Zahynailo, V. A., and Buriak, M. V. “Zminy stratehii rozvytku pidpriemstv v Ukraini ta metodolohiia yikh formuvannia v umovakh voiennoho часу” [Changes in Development Strategies of the Enterprises in Ukraine and the Methodology of Their Formation in Wartime Conditions]. *Biznes Inform*, no. 2 (2023): 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196>
- Onyshchenko, V. “Marketynh u konteksti ekonomichnoi teorii” [Marketing in the Context of Economic Theory]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, no. 1 (2014): 101–115.
- Pozhuiev, V. “Informatsiino-komunikatyvni tekhnolohii yak ody z naivazhlyvishykh faktoriv formuvannia informatsiinoho suspilstva” [Information and Communication Technologies as One of the Most Important Factors in the Formation of the Information Society]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA*, no. 49 (2012): 5–16. [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK\\_49\\_5.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/VISNIK_49_5.pdf)
- Prokhorova, V. V., and Chobitok, I. O. “Forsaitno-innovatsiyni mekhanizm upravlinnia pidpriemstvamy v umovakh tsyfrovizatsii: teoretychni aspekty” [The Foresight-Innovation Mechanism of Enterprise Management in the Context of Digitalization: The Theoretical Aspects]. *Biznes Inform*, no. 2 (2023): 78–85. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-78-85>
- Pylypchuk, V. P., Dannikov, O. V., and Ivasko, I. M. “Evolutsiia marketynhu yak nauky: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku” [Evolution of Marketing as a Science: Current Status and Development Prospects]. *Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Serii «Ekonomika»*, no. 2 (2016): 97–105.
- Savtytska, N. et al. “Applied research of digital readiness of retailers”. *WSEAS Transactions on Environment and Development*, vol. 18 (2022): 798–809. DOI: [10.37394/232015.2022.18.75](https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.75)
- Vatchenko, B. S., and Sharanov, R. S. “Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny” [Crisis Management of the Enterprise in the Conditions of War]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 182 (2022): 38–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
- Zhehus, O. V. “Marketynhovi innovatsii yak neobkhidna umova rozvytku pidpriemstva” [Marketing Innovation as a Prerequisite of Business Development]. *Ekonomichna stratehiia i perspektyvy rozvytku sfery torhivli ta posluh*, no. 2 (2015): 227–238.
- Zhehus, O. V. *Systema marketynhu v zakladakh vyshchoi osvity: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Marketing System in Institutions of Higher Education: Theory, Methodology, Practice]. Kharkiv: KhDUKhT, 2018.