

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-124>

УДК 339.138:004.738.5+001.895

# ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ТАРГЕТОВАНОЮ РЕКЛАМОЮ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## FORMATION OF AN ORGANIZATIONAL MODEL FOR MANAGING TARGETED ADVERTISING AT INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Окландер Михайло Анатолійович**

доктор економічних наук, професор,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1268-6009>

**Карандін Олександр Валентинович**

аспірант,  
Національний університет «Одеська політехніка»  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1637-9358>

**Oklander Mykhailo, Karandin Oleksandr**

National University «Odessa Polytechnic»

У статті розглядаються підходи до формування організаційної моделі управління таргетованою рекламою на промислових підприємствах у B2B-сегменті. Акцент зроблено на інтеграції маркетингових, збутових та аналітичних процесів, а також на ролі CRM-систем, веб-аналітики та інструментів бізнес-аналітики у забезпеченні керуваності рекламних кампаній. Показано, що ефективність таргетованої реклами значною мірою залежить від рівня організаційної зрілості підприємства, узгодженості дій маркетингу і продажів та здатності працювати з даними в межах єдиної системи. Окрему увагу приділено побудові внутрішньої команди цифрового маркетингу, визначенню ключових ролей, операційного ритму, системи тестування та оптимізації, а також формуванню KPI, орієнтованих на якість лідів і результати продажів. Узагальнення наукових і практичних підходів свідчить про доцільність використання гібридної моделі організації, яка поєднує внутрішні компетенції та зовнішню експертизу для забезпечення масштабованості й ефективності рекламної діяльності.

**Ключові слова:** таргетована реклама, промислові підприємства, B2B, організаційна модель, CRM, веб-аналітика, KPI, performance-маркетинг, управління лідами, гібридна модель.

The article examines approaches to the formation of an organizational model for managing targeted advertising at industrial enterprises within the B2B segment. Particular attention is paid to the integration of marketing, sales, and analytical processes into a unified and manageable system, where targeted advertising is not treated as an isolated activity but as a component of a broader demand generation and customer relationship management framework. The study emphasizes the critical role of CRM systems, web analytics, and business intelligence tools in ensuring transparency, data consistency, and controllability of advertising performance across different stages of the customer journey. It is demonstrated that the effectiveness of targeted advertising largely depends not only on the quality of creative materials or media buying strategies, but primarily on the level of organizational maturity of the enterprise. This includes the degree of alignment between marketing and sales functions, the presence of structured data flows, and the ability to systematically collect, interpret, and use data for decision-making. The paper highlights that without proper integration between advertising activities and CRM systems, companies risk generating a high volume of leads without achieving actual business outcomes, such as qualified opportunities or closed deals. Special attention is given to the formation of an internal digital marketing team as a core competency center within industrial enterprises. The study outlines key roles required for effective operation, including strategic management, performance marketing, analytics, content development, and CRM management. In addition, the importance of establishing a clear operational rhythm is emphasized, including regular testing, performance monitoring, and iterative optimization processes based on predefined hypotheses and measurable indicators. The generalization of scientific and practical approaches confirms the feasibility of implementing a hybrid organizational model, which combines internal competencies with external expertise. Such a model allows industrial enterprises



to maintain control over strategic processes and data, while leveraging external partners for scaling campaigns, accessing specialized skills, and increasing operational flexibility. This approach is particularly relevant in conditions of limited resources and long B2B sales cycles, where efficiency, adaptability, and coordination between functions become critical for achieving sustainable marketing performance.

**Keywords:** targeted advertising, industrial enterprises, B2B, organizational model, CRM, web analytics, KPI, performance marketing, lead management, hybrid model.

**Постановка проблеми.** Попри зростання ролі таргетованої реклами у B2B-секторі, її ефективне використання на промислових підприємствах стикається з низкою організаційних обмежень. Основна проблема полягає не стільки в доступі до інструментів цифрового маркетингу, скільки у відсутності цілісної моделі управління, що інтегрує маркетинг, продажі та аналітику в єдину систему. У багатьох випадках таргетована реклама реалізується як ізольована функція, що призводить до розриву між генерацією лідів і фактичними бізнес-результатами. Невизначеність у розподілі ролей, відсутність узгоджених KPI та слабка інтеграція з CRM-системами знижують керуваність рекламних кампаній і ускладнюють оцінку їхньої ефективності. Додатково, специфіка промислового B2B-сегмента, зокрема тривалий цикл прийняття рішень, вузькі цільові аудиторії та багаторівнева структура стейкхолдерів, ускладнює застосування стандартних підходів до performance-маркетингу. У таких умовах навіть технічно коректно налаштована реклама може не забезпечувати очікуваного результату без належної організаційної підтримки, аналітичної інфраструктури та системного підходу до оптимізації. Це формує необхідність розробки організаційної моделі управління таргетованою рекламою, яка забезпечує узгодженість процесів, контроль даних та інтеграцію з бізнес-цілями підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасні дослідження таргетованої реклами у B2B-сегменті підкреслюють, що її ефективність значною мірою залежить від рівня інтеграції маркетингу та продажів. Так, Vaid, Ahearne та Krause [4] доводять, що поєднання маркетингових і збутових функцій підвищує результативність роботи з клієнтами, однак водночас створює організаційну невизначеність. Подібні висновки містяться у звіті Google та SEB [5], де наголошується на переході B2B-маркетингу до моделей, заснованих на даних та системному управлінні попитом.

У роботах Liang, Du та Hua [6], а також Jie, Gooi та Lou [7] обґрунтовано вплив цифрових компетенцій і аналітичної інфраструктури

на ефективність діяльності підприємств, що підтверджує важливість data-driven підходу у маркетингу. Водночас IAB [8; 9] розглядає performance-маркетинг як систему постійного тестування та оптимізації, де ключовим є зв'язок рекламної активності з бізнес-результатами.

Питання організаційної моделі управління розкриваються у працях Beach Marketing [15], Advance B2B [16] та Hello Kindred [18], де аналізуються ін-хаус, агентські та гібридні підходи. Дослідники сходяться на тому, що внутрішній контроль над даними, CRM та стратегічними процесами є критично важливим у B2B-середовищі. Додатково HBR [19; 20] підкреслює значення узгодженості маркетингу і продажів для забезпечення якості лідів і їх трансформації у реальні угоди.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують важливість інтеграції функцій, розвитку аналітики та побудови системного управління таргетованою рекламою. Водночас недостатньо дослідженим залишається питання формування цілісної організаційної моделі управління таргетованою рекламою саме на промислових підприємствах, що визначає актуальність подальших досліджень.

**Мета** статті – дослідження процесу формування організаційної моделі управління таргетованою рекламою на промислових підприємствах у B2B-сегменті. Завданням дослідження є узагальнення сучасних наукових підходів і практичних рішень щодо інтеграції маркетингових, збутових та аналітичних процесів, аналіз їхніх сильних сторін та обмежень, а також визначення ролі CRM-систем, веб-аналітики та інструментів бізнес-аналітики у забезпеченні керуваності рекламних кампаній. Особлива увага приділяється формуванню внутрішньої структури цифрового маркетингу, визначенню ключових ролей, системи KPI та операційного управління, що дозволяє узгодити рекламну діяльність із бізнес-цілями підприємства та підвищити ефективність роботи з лідами в умовах тривалого B2B-циклу продажів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** З організаційної точки зору тарге-

тована реклама не виконується як окремий процес, оскільки потребує інтеграції бізнес-процесів та достатньої підтримки інструментами управління взаємовідносинами з клієнтами. Коли комунікація не стосується технічних параметрів, або коли управління взаємовідносинами з клієнтами не документує та не керує активністю клієнтів, таргетована реклама буде «дорогою» та може не забезпечити реальної бізнес-цінності [1; 2]. Маркетологи промислових підприємств повинні в першу чергу планувати, як координувати маркетингові та збутові операції з технічним персоналом, а не надмірно фокусуватися на створенні креативного контенту як своїй основній меті. Рівень організаційних здібностей та цифрового прогресу визначає, як цільова реклама забезпечує довгострокову віддачу для промислових підприємств [3; 4]. Performance-маркетинг має на меті зрозуміти цільову аудиторію та причини її дій, вибрати відповідні канали розповсюдження, тестувати та оптимізувати концепції, а також використовувати дані для прийняття рішень. Це призводить до стратегічного розширення ринкової інформації, витрат на навчання та створення системи, керованої даними [5; 6]. У цій системі CRM застосовується до існуючих та потенційних клієнтів з використанням веб-аналітики, такої як GA4, для ознайомлення з поведінкою та бізнес-аналітики, такої як Power BI, для надання звітів. Виходячи з результатів регресійного аналізу попереднього етапу дослідження, зростання витрат на цифрову рекламу збільшить темпи зростання приблизно на 0,91% на рік. Відповідно згідно з концепцією кривої навчання, належне розу-

міння сегментів, повідомлень та показників дозволить організаціям збільшити інвестиції в рекламу [7; 8; 9]. Системне зростання B2B реклами часто гальмується через брак ресурсів, що підтверджується емпіричними даними. За оцінками CMI [10], 54% B2B-маркетологів відчувають нестачу коштів, часу та персоналу. Питання того, чи окупається цільова реклама, посилюється, оскільки шлях до клієнта є тривалим, а реклама потребує часу для досягнення результатів. Менш «дорогий» варіант реалізації може добре виглядати «на папері», але може не успішно взаємодіяти з продажами та CRM; в свою чергу, «дорожчий» варіант може не підтримувати організаційні цілі. Підсумок аналізу подано в Табл. 1.

Як правило, промислові підприємства віддають перевагу гібридній моделі, в рамках якої базові навички, такі як знання продукту, знання аудиторії, управління лідами, аналітика та встановлення KPI, зберігаються в організації для забезпечення тривалої пам'яті та контролю процесів [11; 12]. Короткострокові проекти, що передбачають креативну роботу окремих фахівців, одноразові дослідницькі роботи та спеціальну технічну підтримку, можливо передати на контракт зовнішнім постачальникам, не впливаючи на ваш базовий контроль над операціями. Такий підхід дозволяє мінімізувати навантаження на команду, контролювати результати та з часом поступово збільшувати рентабельність витрат на рекламу [8; 11]. У гібридній моделі доречно мати внутрішню команду цифрового маркетингу, коли організація потребує повного контролю над даними, швидких експериментів з креативним контентом та орієн-

Таблиця 1

### Ключові елементи організаційної керованості таргетованої реклами в промисловому B2B

Блок	Змістове наповнення	Наслідки відсутності	Маркер у даних
Узгодження	Спільні цілі, офер, ролі, регламент взаємодії	«Дорога» реклама без бізнес-ефекту	Багато MQL, мало угод
CRM	Джерело ліда, статуси, причини відмов, історія контактів	Ліди губляться, продажі не «бачать» контекст	порожні поля в CRM, висока частка необроблених позицій
Аналітика і дашборди	GA4, події, UTM, звіти по сегментах	Оптимізація під кліки, а не під якість	CTR росте, а конверсії в CRM – ні
Контентна воронка	Доказ – прогрів – ретаргетинг – дія	Відсів після першого контакту	Трафік є, заявок немає
Операційний ритм	Щоденний контроль і щотижневий аудит якості	Неефективно витрачені бюджети	Стрибки CPC, збої трекінгу, деградація сегментів

Джерело: сформовано на основі [1-10]

тації на аудиторію, а також тісної координації маркетингу з відділом продажів та управлінням взаємовідносинами з клієнтами [13; 14]. Внутрішні команди краще працюють над організаційними завданнями, в рамках яких акумулюються знання про важкодоступні сегменти ринку, які недоцільно передавати зовнішнім партнерам. Внутрішня команда повинна бути компактним, але сильним ядром експертів з чітко визначеними посадовими інструкціями та координацією роботи [15; 16]. В рамках побудови внутрішнього ядра цифрового маркетингу в промислових підприємствах зазвичай потрібні такі мінімальні ролі як стратег-лінійний менеджер (планування та KPI), спеціаліст з ефективності (кампанії, оптимізація), аналітик (атрибуція, інформаційні панелі, звітність), спеціаліст з контенту, креативник (адаптація повідомлень до сегментів) та особа, відповідальна за CRM та автоматизацію маркетингу (генерація лідів, підтримка, інтеграції), проєктний менеджер для координації дій з іншими функціональними підрозділами в рамках організаційної структури.

Практика показує, що внутрішня команда з цифрового маркетингу найкраще розкриває потенціал тоді, коли її робота побудована не навколо «разових» запусків, а навколо культури неперервного вимірювання й коригування. Для промислового підприємства це принципово важливо, адже B2B-цикл продажів довгий за часом, рішень «на емоціях» майже не буває, а будь-яка реклама без доказової бази перетворюється на необґрунтовані важко пояснювані витрати [17; 18]. Відповідно внутрішня команда має працювати як мала аналітична система, тобто регулярно перевіряти гіпотези, відстежувати шлях ліда, пов'язувати рекламні дії з воронкою продажів і робити корекції не інтуїтивно, а за даними.

Організаційно це починається зі створення стійкої інфраструктури всередині промислового підприємства. Першим компонентом є CRM, яка фіксує контакт із потенційним клієнтом, джерело ліда, динаміку комунікацій, статус угоди та причини відмов. У промисловому B2B саме CRM дає можливість не губити ліди між маркетингом і продажами та бачити, що насправді відбувається після кліку чи заповнення форми [19; 20]. Другий компонент – аналітика (веб-аналітика, дашборди, звітність), що дозволяє не тільки вести статистику показів або кліків, але й розуміти, як поведуться користувачі, які сегменти дають якість, де просідає шлях до заявки, як змінюється ефектив-

ність рекламних кампаній у часі. Третій компонент – інтеграція інших каналів комунікації; у B2B контакт рідко завершується разовою взаємодією, тому реклама має підтримуватися контентом, Email-ланцюжками, вебінарами, LinkedIn-комунікацією, участю у виставках або галузевих заходах [20; 21]. Внутрішня команда має бачити це як єдину систему, а не як набір розрізнених активностей.

Для належної роботи такої системи потрібен чіткий операційний ритм. На практиці це означає, що команда має календар тестування – план A/B (або мультिवаріантних) перевірок, де заздалегідь визначено, що саме тестується (повідомлення, заголовок, креатив, аудиторія, лендінг), які метрики є критерієм успіху і як довго триває тест, щоб результат був статистично адекватним [23]. Важливо, щоб тестування не було хаотичним, тобто якщо одночасно змінювати значне число параметрів, стає неможливо зрозуміти, що саме дало ефект. Відповідно сильні внутрішні команди зазвичай ведуть журнал гіпотез і фіксують, які зміни були здійснені, на підставі яких даних і який результат отримано. Це формує накопичення знань і поступово знижує «ціну» помилки. Підсумки аналізу представлено в Табл. 2.

Окрема зона управління – правила частоти показів. У промисловому сегменті аудиторії часто вузькі, а цикл ухвалення рішень тривалий, тому виникає схильність впливати на одну й ту саму групу надто часто. Наслідком є вигорання аудиторії, ріст негативної реакції, падіння CTR, конверсій і, зрештою, здрожчання залучення. Встановлення лімітів частоти (Frequency Cap) і контроль охоплення дає змогу зберігати здоровий баланс

[21; 22]. За такого підходу команда не «спялює» сегмент, а планомірно працює з ним у логіці підтримки інтересу, прогріву й повторних контактів. У B2B секторі це особливо доречно, бо замість агресивної частоти частіше працюють якість аргументації та релевантність повідомлення ролі стейкхолдера (інженер, закупівельник, керівник виробництва тощо).

Надалі йде процедура регулярної оптимізації. У стабільно керованій моделі це фіксована управлінська рутинізація процесу, що передбачає щоденну або щотижневу перевірку ключових показників, аналіз відхилень і внесення змін у кампанії. Щоденний контроль зазвичай зосереджений на технічних аспектах і швидких сигналах (різке зростання CPC, провал показів, відхилення оголошень, зупинка конверсій, збої трекінгу). Щотижневий

Таблиця 2

**Регламенти операційного управління таргетованою рекламою промислових підприємств**

Зона	Правило	Ризик, що знімає	Контрольний показник
Тестування	1 змінна за раз, фіксація гіпотез	Хаотичні правки без висновків	Журнал тестів і конверсія по версіях
Частота (Frequency cap)	Ліміти показів у вузьких сегментах	Вигорання аудиторії, здорожчання	Частота, охоплення, динаміка CPL
Оптимізація	Щодня – техсигнали, щотижня – якість, CRM	Втрата бюджету через дрібні збої	CPC-аномалії, відхилення, SQL-тренд

*Джерело: сформовано на основі [11-23]*

цикл сконцентрований на якість, а саме порівняння сегментів, аудит креативів, оцінка прогресу тестів, перегляд ставок і бюджетів, аналіз лідів у CRM (у т.ч. якість і конверсія в SQL, угоди) [20]. У промисловому секторі важливо, щоб оптимізація виходила за межі рекламного кабінету й торкалася пост-клікового етапу, що включає лендінг, форму, швидкість відповіді менеджера, сценарій першого контакту.

Ключовим елементом цієї системи є KPI, які одночасно зрозумілі маркетингу, продажам, фінансам, топ-менеджменту. Коли команда оцінюється лише за кліками чи охопленням, то в такому випадку неминуче оптимізуватиме стратегію під поверхневі метрики. У промисловому секторі це небезпечно, бо реальна цінність у якості ліда та проходженні воронки. В силу цього KPI мають формуватися на кількох рівнях, що включає маркетингові (CTR, CPC, конверсія в заявку, вартість ліда), управлінські (план-факт бюджету, прогноз результату, частка якісних лідів, окупність у довшому горизонті) і продажні (SQL, конверсія в зустріч, швидкість обробки, частка лідів, що стали угодами) [22]. За кращими практиками, KPI не конфліктують між функціями, а підсилюють одна одну, тобто маркетинг відповідає за потік і первинну якість, продажі – за роботу з лідами, керівництво – за управлінську дисципліну й стратегічну ефективність. В результаті, перевага внутрішньої команди полягає не лише в перебуванні ближче до продукту, але й вибудові безперервного циклу «дані – гіпотеза – тест – оптимізація – фіксація знань – масштабування». Для промислового підприємства це фактично перетворює таргетовану рекламу з витратної статті бюджету на керований інструмент розвитку попиту, який можливо обґрунтувати вичерпними цифровими даними, інтегрувати з продажами й поступово покращувати точність з кожним наступним циклом. Пропонована система KPI представлена в Табл. 3.

Рішення щодо проведення таргетованої реклами власними силами чи найму агентства ґрунтується не на тому, який варіант пропонує найменшу вартість, а на тому, як швидко його можна розширити, складності інструментів та здатності команди продовжувати виконувати якісну роботу [17; 18]. Агентство є найкращим варіантом впровадження з організаційної точки зору, коли бізнес хоче швидко розширити кампанії, застосовувати програмну рекламу, працювати з різними каналами та охопити складні B2B-аудиторії, де точність та контроль над частотою контактів є критично важливими. Згідно з IAB [15], 44% рекламодавців використовували агентство як свій перший підхід до роботи, тоді як 25% перейшли на внутрішню роботу у 2024 р..

Однак, співпраця з агентством не повинна бути залежністю, оскільки це призведе до втрати контролю над операційною частиною бізнесу та призведе до надмірного аутсорсингу власної маркетингової діяльності. Промисловий сектор демонструє значні ризики за цих умов, оскільки підприємства повинні виконувати життєво важливі операційні завдання власними силами, що включає постановку цілей, визначення цільових ринків, створення воронки продажів та встановлення рекламної комунікації між CRM-системами та відділами продажів [21]. Компанії потрібен підрядник для виконання цих завдань, оскільки маркетингова діяльність створює помітні результати через покази та кліки, водночас не вдається встановити знання про клієнтів та провести аналіз успіхів і невдач. Ринок демонструє загальну перевагу поєднанню внутрішніх та зовнішніх підходів, а не вибору виключно одного варіанту. Вимоги до швидкого розширення та попиту на експертні знання змушують компанії працювати із зовнішніми агентствами. Бізнес зберігає свої основні функції внутрішньо для виконання стратегічного планування, аналізу даних, управління взаємовідносинами з

Таблиця 3

## Система KPI таргетованої реклами для промислових підприємств

Рівень KPI	Основні KPI	Відповідальна структура	Важливість для стратегії
Маркетингові	CTR, CPC, CPL	Маркетинг	Керованість кампаній
Воронка, CRM	MQL-SQL, SQL-зустріч, SLA відповіді	Маркетинг і продажі	Якість ліда і реальна цінність
Управлінські	План-факт, прогноз, частка якісних лідів	Фінанси, топ-менеджмент	Обґрунтування бюджету й масштабу

Джерело: сформовано на основі [19-22]

клієнтами та операцій з продажу. Цей підхід підтверджується дослідженням ANA [16], яке показало, що 82% учасників у 2023 р. мали внутрішні агентства як частину своєї організаційної структури, хоча все ще використовували зовнішні агентства.

Стратегічне планування та роботу з даними виконує внутрішня команда, тоді як спеціальні проєкти та тимчасові прогаліни в навичках виконуються зовнішніми підрядниками. Маркетингові бюджети обмежені. П'ятдесят дев'ять відсотків директорів з маркетингу повідомляють про недостатній бюджет для досягнення своїх стратегічних цілей, згідно з Gartner [17], який стверджує, що маркетинговий бюджет становив 8% від доходу корпоративного сектору у 2025 р.. Організації повинні обирати модель, яка дає найвищу віддачу на кожен витрачений долар, або через внутрішнє навчання, або через зовнішню експертизу. Ці два підходи можуть ефективно застосовуватися промисловими підприємствами, де внутрішня команда виступає центром компетенцій. Бізнес-модель організації (зовнішня (агентська), внутрішня (ін-хаус) чи гібридна) не повинна реагувати на ринкові тенденції, а натомість адаптуватися до потреб бізнесу, тобто наскільки швидко потрібно зростати, наскільки складні інструменти потрібні та

наскільки можливо контролювати дані та знання [18; 21]. Коли бізнес зберігає внутрішню основу та використовує зовнішніх партнерів як підтримку, промислове підприємство може досягти більшої керованості, вищої окупності та стійкої ефективності завдяки розширеному циклу B2B маркетингу. Підсумки аналізу подано в Табл. 4.

Український промисловий сектор на сучасному етапі функціонує в ситуації часткового відновлення, але з високою невизначеністю. З одного боку, фінансові результати великих і середніх підприємств демонстрували поліпшення порівняно з попереднім роком, з іншого – залишається значна частка збиткових підприємств, а екзогенні шоки (енергетичні ризики, кадровий дефіцит, воєнні загрози) продовжували впливати на стан промислового виробництва в Україні [11; 12].

Додатковий фон задає динаміка індексу промислової продукції. Різке падіння у 2022 р. пояснювалося руйнуванням потужностей, логістичними обмеженнями та зниженням внутрішнього попиту, тоді як у 2023-2025 рр. проявилися ознаки поступового відновлення, більш виразні в окремих галузях (харчова, хімічна, фармацевтична), тоді як металургія й частина експортно залежних виробництв залишалися в уразливому

Таблиця 4

## Порівняння моделей організації таргетованої реклами промислових підприємств

Критерій	Моделі		
	Ін-хаус	Агентство	Гібридна
Контроль даних і знань	Високий	Середній, ризик залежності	Високий (ядро всередині)
Масштабування	Середнє	Високе	Високе на спецпроєктах
Найкраще підходить коли	Потрібні швидкі експерименти і АВМ	Багато каналів, програматик	Бюджети обмежені, але потрібен контроль
Ключовий ризик	Кадрові пробіли	Втрата компетенцій	Розмиті ролі без регламенту

Джерело: сформовано на основі [18-21]

становищі [11; 12]. Ця асиметрія важлива для B2B маркетингу – підприємства, що швидше відновлюють обсяги й експортні канали, прагнуть агресивніше повертати або розширювати портфелі клієнтів. В свою чергу, підприємства, що працюють у режимі обмежених потужностей, навпаки, частіше фокусуються на точкових, дешевших за контакт інструментах і на підвищенні якості лідів, а не на широкому охопленні.

Показовими є й індикатори ділових очікувань. Наприкінці 2024 р. індикатор ділових очікувань в українській промисловості погіршувався, а підприємства очікували підвищення відпускних цін і скорочення персоналу в короткостроковому періоді; при цьому рівень замовлень оцінювався як відносно обмежений [21; 22]. У такій логіці маркетингова функція в B2B змінює акценти, а саме з «іміджевого покриття» на інструменти, які можливо швидше аналізувати, прив'язати до воронки продажів і довести внесок у виручку. Таргетована реклама в цьому контексті є дієвим рішенням, адже забезпечує належний рівень керованості (тобто тестування гіпотез, швидке коригування креативів, точний відбір сегментів, гнучке управління бюджетами).

**Висновки.** Проведене дослідження підтвердило, що таргетована реклама в промисловому B2B-сегменті є ефективним інструментом формування попиту, проте її результативність визначається не стільки технічними налаштуваннями, скільки рівнем організаційної зрілості підприємства. Ефективність рекламних кампаній досягається за умови інтеграції маркетингу, продажів та аналітики в єдину систему, що забезпечує узгодженість цілей, прозорість даних та контроль результатів на всіх етапах воронки.

Водночас виявлено, що відсутність чіткої організаційної моделі призводить до розриву між генерацією лідів і фактичними бізнес-результатами. Зокрема, неузгодженість KPI, слабка інтеграція з CRM та відсутність системного підходу до аналітики знижують керованість рекламної діяльності та ускладнюють оцінку її ефективності. Це особливо критично для промислових підприємств, де цикл продажів є тривалим, а якість ліда має вирішальне значення.

Окрему роль відіграє побудова внутрішньої команди цифрового маркетингу як центру компетенцій. Саме вона забезпечує накопичення знань, контроль даних та реалізацію безперервного циклу «гіпотеза – тест – аналіз – оптимізація». Впровадження чіткого операційного ритму, системи тестування та KPI, орієнтованих на якість лідів і їх проходження воронкою продажів, дозволяє підвищити ефективність використання рекламних бюджетів.

Аналіз організаційних підходів показав доцільність застосування гібридної моделі, яка поєднує внутрішні компетенції з можливостями зовнішніх підрядників. Такий підхід забезпечує баланс між контролем, масштабованістю та доступом до експертизи, що є критично важливим в умовах обмежених ресурсів і складних B2B-ринків.

Отже, таргетована реклама в діяльності промислових підприємств виступає не лише як інструмент залучення лідів, а як складова комплексної організаційної системи управління попитом. Її ефективне застосування можливе за умови побудови інтегрованої моделі, що поєднує аналітику, CRM, маркетинг і продажі, забезпечуючи стійке зростання результатів та підвищення обґрунтованості маркетингових рішень.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OWOX. Marketing Data Integration: Connecting CRM Data to Digital Analytics for Unmatched KPI Visibility. 2025. URL: <https://www.owox.com/blog/articles/crm-and-online-data-integration-guide> (дата звернення: 03.03.2026)
2. Google Analytics. [GA4] Set up BigQuery Export. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/9823238?hl=en> (дата звернення: 03.03.2026)
3. Google Analytics. Measurement Protocol. URL: <https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/protocol/ga4> (дата звернення: 03.03.2026)
4. Vaid S., Ahearne M., Krause R. Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. *Industrial Marketing Management*. 2019. № 85. P. 221–239.
5. CEB – Google. The Digital evolution in B2B Marketing. URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing_research-studies.pdf) (дата звернення: 03.03.2026)
6. Liang Z., Du J., Hua Y. The Impact of Digital Marketing Capability on Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Listed Manufacturing Firms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. № 20(3). P. 236–250.

7. Jie H., Gooi L., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*. 2025. № 99. P. 103971.
8. IAB. Defining Performance Marketing in Today's Digital Landscape. 2015. URL: [https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/07/IAB\\_Digital\\_Simplified\\_Defining\\_Performance\\_Marketing.pdf](https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/07/IAB_Digital_Simplified_Defining_Performance_Marketing.pdf) (дата звернення: 03.03.2026)
9. IAB. Визначення Performance маркетингу. 2018. URL: [https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/IAB-Ukraine\\_Vyznachennya-ta-instrumenty-Performance-2.pdf](https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/IAB-Ukraine_Vyznachennya-ta-instrumenty-Performance-2.pdf) (дата звернення: 01.03.2026)
10. CMI. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing-trends-research-2025> (дата звернення: 01.03.2026)
11. POM Marketing. How Today's Marketers are Navigating Pressure, Resource Constraints, and AI Disruption – While Proving ROI. 2025. URL: <https://pomagency.com/marketing-under-pressure-b2b-leaders/> (дата звернення: 01.03.2026)
12. LinkedIn. The ROI Challenge in B2B Marketing—and How AI is Changing the Game. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/marketing-collective/the-roi-challenge-in-b2b-marketing-and-how-ai-is-changing-the-game> (дата звернення: 01.03.2026)
13. GWI. B2B marketing: Strategies, trends, and insights for 2025. URL: <https://www.gwi.com/blog/b2b-marketing> (дата звернення: 01.03.2026)
14. Motion. Why Proving ROI in technical marketing is a challenge (and how to show its value?). URL: <https://www.motion-marketing.com/blog/strategy/roi-in-technical-marketing> (дата звернення: 01.03.2026)
15. Beach Marketing. Mastering B2B Marketing Operations: Outsourcing, In-house, or Hybrid? URL: <https://www.beachmarketing.co.uk/mastering-b2b-marketing-operations> (дата звернення: 01.03.2026)
16. Advance B2B. In-house, marketing agency, or both: What should B2B companies choose? URL: <https://www.advanceb2b.com/blog/in-house-or-growth-marketing-agency> (дата звернення: 01.03.2026)
17. Marketer Hire. How to Outsource Your Marketing Team in 2025. URL: <https://marketerhire.com/blog/outsource-marketing-team> (дата звернення: 01.03.2026)
18. Hello Kindred. The rise of hybrid marketing models. URL: <https://hellokindred.com/insights/the-rise-of-hybrid-marketing-models> (дата звернення: 01.03.2026)
19. HBR. Traditional B2B Sales and Marketing Are Becoming Obsolete. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/02/traditional-b2b-sales-and-marketing-are-becoming-obsolete> (дата звернення: 11.03.2026)
20. HBR. The New Rules of B2B Lead Generation. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/06/the-new-rules-of-b2b-lead-generation> (дата звернення: 11.03.2026)
21. Conductor. The 5 Best Practices of Sales and Marketing Alignment. 2022. URL: <https://www.conductor.com/wp-content/uploads/2022/04/Best-Practices-of-Sales-and-Marketing-Alignment.pdf> (дата звернення: 11.03.2026)
22. Understory. In-House Marketing vs. Agency: Choosing the Best Fit. 2025. URL: <https://www.understoryagency.com/blog/in-house-marketing-vs-agency> (дата звернення: 11.03.2026)
23. CXL. Growth Experimentation: The Key to a Data-Driven Culture. 2025. URL: <https://cxl.com/blog/growth-experimentation-culture> (дата звернення: 11.03.2026)

## REFERENCES:

1. OWOX. Marketing Data Integration: Connecting CRM Data to Digital Analytics for Unmatched KPI Visibility. 2025. URL: <https://www.owox.com/blog/articles/crm-and-online-data-integration-guide> (accessed 03.03.2026)
2. Google Analytics. [GA4] Set up BigQuery Export. URL: <https://support.google.com/analytics/answer/9823238?hl=en> (accessed 03.03.2026)
3. Google Analytics. Measurement Protocol. URL: <https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/protocol/ga4> (accessed 03.03.2026)
4. Vaid S., Ahearne M., Krause R. Joint marketing and sales appointment: Uncertainty from intertwining of marketing and sales in one position. *Industrial Marketing Management*. 2019. № 85. P. 221–239.
5. CEB – Google. The Digital evolution in B2B Marketing. URL: [https://www.thinkwithgoogle.com/\\_qs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing\\_research-studies.pdf](https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/677/the-digital-evolution-in-b2b-marketing_research-studies.pdf) (accessed 03.03.2026)
6. Liang Z., Du J., Hua Y. The Impact of Digital Marketing Capability on Firm Performance: Empirical Evidence from Chinese Listed Manufacturing Firms. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2025. № 20(3). P. 236–250.
7. Jie H., Gooi L., Lou Y. Digital maturity, dynamic capabilities and innovation performance in high-tech SMEs. *International Review of Economics & Finance*. 2025. № 99. P. 103971.

8. IAB. Defining Performance Marketing in Today's Digital Landscape. 2015. URL: [https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/07/IAB\\_Digital\\_Simplified\\_Defining\\_Performance\\_Marketing.pdf](https://www.iab.com/wp-content/uploads/2015/07/IAB_Digital_Simplified_Defining_Performance_Marketing.pdf) (accessed 03.03.2026)
9. IAB. Визначення Performance маркетингу. 2018. URL: [https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/IAB-Ukraine\\_Vyznachennya-ta-instrumenty-Performance-2.pdf](https://iab.com.ua/wp-content/uploads/2018/10/IAB-Ukraine_Vyznachennya-ta-instrumenty-Performance-2.pdf) (accessed 01.03.2026)
10. CMI. B2B Content Marketing Benchmarks, Budgets, and Trends: Outlook for 2025. URL: <https://contentmarketinginstitute.com/b2b-research/b2b-content-marketing-trends-research-2025> (accessed 01.03.2026)
11. POM Marketing. How Today's Marketers are Navigating Pressure, Resource Constraints, and AI Disruption – While Proving ROI. 2025. URL: <https://pomagency.com/marketing-under-pressure-b2b-leaders/> (accessed 01.03.2026)
12. LinkedIn. The ROI Challenge in B2B Marketing—and How AI is Changing the Game. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/business/marketing/blog/marketing-collective/the-roi-challenge-in-b2b-marketing-and-how-ai-is-changing-the-game> (accessed 01.03.2026)
13. GWI. B2B marketing: Strategies, trends, and insights for 2025. URL: <https://www.gwi.com/blog/b2b-marketing> (accessed 01.03.2026)
14. Motion. Why Proving ROI in technical marketing is a challenge (and how to show its value?). URL: <https://www.motion-marketing.com/blog/strategy/roi-in-technical-marketing> (accessed 01.03.2026)
15. Beach Marketing. Mastering B2B Marketing Operations: Outsourcing, In-house, or Hybrid? URL: <https://www.beachmarketing.co.uk/mastering-b2b-marketing-operations> (accessed 01.03.2026)
16. Advance B2B. In-house, marketing agency, or both: What should B2B companies choose? URL: <https://www.advanceb2b.com/blog/in-house-or-growth-marketing-agency> (accessed 01.03.2026)
17. Marketer Hire. How to Outsource Your Marketing Team in 2025. URL: <https://marketerhire.com/blog/outsource-marketing-team> (accessed 01.03.2026)
18. Hello Kindred. The rise of hybrid marketing models. URL: <https://hellokindred.com/insights/the-rise-of-hybrid-marketing-models> (accessed 01.03.2026)
19. HBR. Traditional B2B Sales and Marketing Are Becoming Obsolete. 2022. URL: <https://hbr.org/2022/02/traditional-b2b-sales-and-marketing-are-becoming-obsolete> (accessed 11.03.2026)
20. HBR. The New Rules of B2B Lead Generation. 2021. URL: <https://hbr.org/2021/06/the-new-rules-of-b2b-lead-generation> (accessed 11.03.2026)
21. Conductor. The 5 Best Practices of Sales and Marketing Alignment. 2022. URL: <https://www.conductor.com/wp-content/uploads/2022/04/Best-Practices-of-Sales-and-Marketing-Alignment.pdf> (accessed 11.03.2026)
22. Understory. In-House Marketing vs. Agency: Choosing the Best Fit. 2025. URL: <https://www.understoryagency.com/blog/in-house-marketing-vs-agency> (accessed 11.03.2026)
23. CXL. Growth Experimentation: The Key to a Data-Driven Culture. 2025. URL: <https://cxl.com/blog/growth-experimentation-culture> (accessed 11.03.2026)

Дата надходження статті: 12.03.2026

Дата прийняття статті: 10.04.2026

Дата публікації статті: 15.04.2026