

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-122>

УДК 339.138:004.6:658.8(477)

ВІДКРИТІ ДАНІ ТА B2B-МАРКЕТИНГ ЯК МЕХАНІЗМ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОЇ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

OPEN DATA AND B2B MARKETING AS A MECHANISM OF BUSINESS RESILIENCE UNDER WARTIME UNCERTAINTY

Шкуров Євген Владленович

кандидат філологічних наук, доктор філософії з соціології, доцент, докторант,
доцент кафедри журналістики та реклами,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5947-599X>

Яцюк Дмитро Васильович

кандидат економічних наук, доцент,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2165-7760>

Кияниця Іван Сергійович

аспірант,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1075-9051>

Shkurov Yevhen, Yatsiuk Dmytro, Kyianytsia Ivan
State University of Trade and Economics

Актуальність статті зумовлена тим, що воєнна невизначеність істотно змінила умови роботи українських B2B-компаній: зросла вартість помилки у виборі сегмента, клієнта, каналу комунікації та пріоритету продажів. За тривалого циклу угоди, нестабільного попиту, релокації бізнесу, інфраструктурних ризиків і обмежених ресурсів особливого значення набуває доказова перевірка сегментів, клієнтського потенціалу та пріоритетів у воронці продажів. Показано, що відкриті дані дають B2B-компанії бачення ринку як бізнес-екосистеми з юридичними, галузевими, фінансовими та поведінковими ознаками, що доповнюють історію контактів у CRM-системі. Запропоновано концепцію B2B-резильєнтності на основі даних, яка охоплює ідентифікацію перспективних сегментів, перевірку стійкості й бізнес-потенціалу клієнтів, визначення пріоритетності цільових компаній і ресурсів, узгодження маркетингу та продажів через єдине джерело достовірної інформації, скорочення вартості помилки й адаптивне коригування воронки продажів.

Ключові слова: B2B-маркетинг, відкриті дані, великі дані, маркетинг на основі даних, CRM-система, бізнес-аналітика, резильєнтність бізнесу, воєнна невизначеність; маркетингові комунікації; бренд; цифровий маркетинг.

The relevance of the article is determined by the fact that wartime uncertainty has substantially changed the operating conditions of Ukrainian B2B companies: the cost of error has increased in selecting a segment, a client, a communication channel and sales priorities. Under conditions of a long sales cycle, unstable demand, business relocation, infrastructural risks and limited resources, evidence-based verification of segments, client potential and priorities within the sales funnel becomes particularly important. The purpose of the article is to substantiate open data and data-driven B2B marketing as a mechanism of business resilience that helps reduce uncertainty, assess the potential of target companies and adjust the sales funnel in a timely manner. The research methodology is based on a qualitative theoretical and analytical approach, secondary analysis of sectoral data on the Ukrainian marketing research market, content analysis of professional materials on open data, big data and telecommunications analytics, and theoretical synthesis of approaches to organisational resilience, dynamic capabilities, market orientation, marketing analytics, CRM and lead management in the B2B sphere. The study shows that open data give a B2B company a broader view of the market – as a business ecosystem with legal, sectoral, financial and behavioural



characteristics that complement the history of contacts recorded in the CRM system. Open data help refine the ideal customer profile, verify the legal, financial and sectoral context of potential clients, form lists of target companies and reduce the risk of working with irrelevant segments. Big data and geoanalytics complement this view with the spatial and behavioural dynamics of demand, while the CRM system and business analytics connect the external business context with the history of interactions, the quality of potential clients and the state of the sales funnel. The article proposes a concept of data-driven B2B resilience that includes the identification of promising segments, verification of clients' stability and business potential, prioritisation of target companies and resources, alignment between marketing and sales through a single source of reliable information, reduction of the cost of error and adaptive adjustment of the sales funnel. The practical value of the article lies in the fact that the proposed approach can be used by B2B companies to build more evidence-based segmentation, improve the quality of prospecting, enrich the CRM system with external context, synchronise marketing and sales, and maintain business controllability under conditions of wartime, economic and infrastructural instability.

Keywords: B2B marketing, open data, big data, data-driven marketing, CRM system, business analytics, business resilience, wartime uncertainty, marketing communications, brand, digital marketing.

Постановка проблеми. Війна змінила природу ринкової невизначеності для українського бізнесу. До коливань попиту, конкуренції, цін і технологій додалися міграція клієнтів та працівників, руйнування інфраструктури, перебої електропостачання, розрив логістики, обмеження офлайн-взаємодії, зміни платоспроможності й безпекові ризики. Огляд Української асоціації маркетингу за 2025 рік фіксує саме такий контекст для дослідницької індустрії: невизначеність генеральної сукупності, географічну розпорошеність команд, перебої зі зв'язком і електропостачанням, комендантську годину та загрозу ракетних обстрілів [3, с. 4]. Для B2B-компаній ці чинники посилюють ціну помилки: цикл угоди часто триває місяці, рішення ухвалюють кілька заінтересованих сторін, а хибний вибір сегмента швидко перетворюється на втрачений бюджет і незаповнену воронку продажів. При цьому у B2B-маркетингу зростає значення якості даних і здатності працювати з ними, тоді як інтуїція та досвід окремих фахівців не можуть бути єдиною основою рішень [1, с. 54]. У складних B2B-продажах із довгим циклом угоди неправильний вибір сегмента або хибне розуміння ринку коштують бізнесу місяців роботи й значних бюджетів [1, с. 54]. Отже, B2B-маркетинг на основі даних виходить за межі підтримки продажів і набуває значення інфраструктури адаптивного ухвалення рішень.

B2B-маркетинг – система маркетингового управління взаємодією з корпоративними клієнтами, які купують товари або послуги для забезпечення власної діяльності, виробничого використання чи подальшого перепродажу; у сучасних умовах вона охоплює сегментацію корпоративного ринку, формування ціннісної пропозиції, пошук потенційних клієнтів, розвиток ділових відносин і підтримку продажів у складному циклі ухвалення рішення [2; 4]. Відкриті дані або Open Data в B2B-маркетингу –

це публічно доступні офіційні дані про компанії, ФОП та інші суб'єкти господарювання, які дають змогу перевіряти їхній правовий, галузевий, фінансовий, закупівельний і ризиковий контекст та використовувати ці відомості для сегментації, формування профілю ідеального клієнта, пошуку потенційних клієнтів і визначення пріоритетності цільових компаній [1]. У цій статті B2B-маркетинг розглянуто передусім як управлінську систему зниження невизначеності. Його центральне завдання у цьому контексті – підвищувати якість розуміння ринку через поєднання даних системи управління взаємовідносинами з клієнтами (англ. Customer Relationship Management або CRM), відкритих реєстрів, галузевих джерел, телекомунікаційних агрегатів, бізнес-аналітики, даних продажів і результатів комунікацій. Така система допомагає перейти до адаптивного визначення пріоритетності сегментів, ринків і цільових компаній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційна резильєнтність описує здатність організації передбачати загрози, витримувати удар, адаптуватися й відновлювати або трансформувати діяльність після шоку. С. Дучек трактує резильєнтність як процес, що охоплює передкризові, кризові та післякризові здібності [8]. Для B2B-маркетингу такий вимір реалізується через здатність переосмислювати ринок, клієнтські пріоритети й конфігурацію продажів під час кризи. Теорія динамічних здібностей допомагає пояснити, як така здатність формується. Дослідження ринкової орієнтації і розпізнавання ринкових сигналів уточнюють, як компанія перетворює інформацію в дію. А. Кохлі та Б. Яворські пов'язують ринкову орієнтацію з генеруванням ринкової інформації [10], її поширенням усередині організації та реакцією на неї. Дж. Дей описує здатності до розпізнавання ринкових сигналів як систематичне навчання на даних про клієн-

тів, конкурентів і ринок [6; 7]. У цьому контексті відкриті дані, великі дані (англ. Big Data) й аналітика CRM-системи стають складниками організаційного бачення ринку.

Література з маркетингової аналітики показує як ринкове бачення залежить від якості даних. М. Ведель і П. Каннан доводять, що маркетингова аналітика в середовищі з високою насиченістю даними потребує інтеграції даних, моделей, управлінського судження та рішень [19]. Р. Ванг і Д. Стронг наголошують: точність, повнота, своєчасність і доречність даних залишаються базовою умовою коректних висновків [18]. Для B2B-компанії помилка у статусі, галузі, фінансовій стійкості чи активності потенційного клієнта може спрямувати продажі до цільових компаній з низькою ймовірністю угоди.

У дослідженнях B2B-маркетингу дані дедалі частіше розглядають як джерело інноваційної здатності. Л. Рават та ін. запропонували процесну модель інноваційної здатності маркетингу на основі даних у B2B-компаніях: формування екосистеми знань, поширення аналітичних висновків і проєктування відповіді на ринкову можливість [14]. Й. Ярвінен і Г. Таймінен показали, що маркетингова автоматизація в B2B-контент-маркетингу змінює управління потенційними клієнтами через збирання даних, бальне оцінювання і передавання кваліфікованих потенційних клієнтів у продажі [9]. С. Северіні та ін. позиціонують маркетинг на основі цільових компаній на перетині цифрового маркетингу, управління ключовими клієнтами й визначення пріоритетності впродовж циклу продажу [15].

І. Бойчук розглядає B2B-маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств і як інструмент управління на промислових ринках, спрямований на підвищення ефективності взаємин між господарськими суб'єктами та задоволення потреб корпоративних клієнтів, підкреслює значення моніторингу ринкових потреб, оброблення великих баз даних і розвитку інформаційної інфраструктури як умови сучасного B2B-маркетингу [2]. Українські дослідження воєнного періоду підтверджують, що цифровий маркетинг став одним із механізмів виживання та відновлення. М. Окландер та ін. показали, що після шоку повномасштабного вторгнення МСП використовували цифрові канали для утримання клієнтів і повернення до зростання [13]. А. Мостова та ін. встановили розрив між базовою цифровою присутністю та стратегічною цифровою готовністю українських малих і

середніх підприємств [12]. О. Устьян аналізує B2B-маркетинг як практику, спрямовану на реалізацію товарів і послуг організаціям-споживачам для забезпечення їхньої діяльності або подальшого перепродажу [4].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проведений аналіз джерел показує, що наукова література вже достатньо розробила окремі теоретичні блоки, необхідні для пояснення поведінки бізнесу в умовах нестабільності: організаційну резильєнтність, динамічні здібності, ринкову орієнтацію, розпізнавання ринкових сигналів і маркетингову аналітику [7; 8; 10; 17; 19]. Водночас ці підходи переважно розглядають адаптивність організації на загальному стратегічному рівні. Недостатньо опрацьованим залишається питання про те, як саме B2B-маркетинг перетворює дані на конкретні управлінські дії у компанії: уточнення сегментів, перевірку потенційних клієнтів, визначення пріоритетності цільових компаній, узгодження маркетингу та продажів тощо.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті – теоретично обґрунтувати й емпірично проілюструвати відкриті дані та B2B-маркетинг на основі даних як механізм резильєнтності бізнесу в умовах воєнної невизначеності.

Методологія дослідження. Дослідження виконано в межах якісного теоретико-аналітичного підходу. Методичну основу становлять вторинний аналіз галузевих і професійних матеріалів з B2B-маркетингу, відкритих даних, великих даних і телекомунікаційної аналітики [1; 3; 5], теоретичних аналіз концепцій використання даних у сегментації, пошуку потенційних клієнтів, CRM та маркетинговій аналітиці, а також теоретичний синтез праць з організаційної резильєнтності, динамічних здібностей, ринкової орієнтації й управління потенційними клієнтами у сфері B2B [8; 10; 17; 19]. На цій основі сформовано концепцію B2B-резильєнтності на основі даних і визначено управлінські функції відкритих даних, великих даних, CRM-системи та бізнес-аналітики в умовах воєнної невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Воєнна невизначеність трансформує економіку B2B-маркетингу через підвищення ціни помилки. У стабільнішому ринковому середовищі компанія може частково компенсувати помилку в сегментації цільових компаній ширшим охопленням потенційних клієнтів, повторним тестуванням каналів комунікації

та коригуванням ціннісної пропозиції. У воєнних умовах дорожчим для бізнесу стає кожне помилкове тестування B2B-сегмента, каналу комунікації або переліку цільових компаній: команда продажів обмежена часом, клієнти відкладають інвестиції, географія попиту змінюється, а інфраструктурні ризики впливають на виконання угод. За таких умов B2B-маркетинг має відсіювати слабкі ринкові гіпотези до того, як вони потраплять у дорогий цикл продажу. У реаліях B2B-ринку періоду війни помилка в даних швидко переходить у помилки в продажах, наприклад, компанія витрачає час на сегмент, платоспроможність якого зменшилася, звертається до клієнта з низьким потенціалом або підтримує канал, що вже не дає якісних звернень тощо. У таких умовах автоматизація, онлайн-платформи, цифрові інструменти та гібридні підходи мають значення лише за умови контролю якості джерел, вибірок і тлумачення результатів. Для B2B-маркетингу цінними є передусім ті дані, які допомагають відрізнити перспективний сегмент від інерційного, перевірити потенційну цільову компанію й своєчасно скоригувати воронку продажів.

У B2B-маркетингу бренд є сигналом надійності постачальника, а бренд-комунікації, підсилені даними про ринок і клієнта, допомагають точніше пояснювати цінність пропозиції, знижувати ризик для корпоративного покупця й підтримувати довіру в умовах воєнної невизначеності. У B2B-вимірі маркетингових комунікацій нові технології, зокрема ШІ, доповнена й розширена реальність, дедалі посилюють значення даних про цифрову взаємодію з корпоративним клієнтом. Доповнена реальність використовується як інструмент інтерактивної демонстрації продукту [16], а дослідження AR/VR і XR у B2B пов'язують імерсивні технології з візуалізацією складних рішень, дистанційним супроводом, навчанням і підтримкою взаємодії покупця з продавцем [20; 11]. У цьому контексті великі дані, CRM-сигнали й бізнес-аналітика допомагають оцінювати поведінку клієнта в нових цифрових форматах взаємодії.

Відкриті дані мають особливу цінність для B2B-маркетингу, оскільки більшість потенційних клієнтів у B2B-сегменті є юридичними особами або ФОП. На відміну від B2C-сегмента, де значна частина інформації обмежена персональними даними, B2B-ринок містить шар офіційних бізнес-атрибутів: реєстраційні дані, КВЕДи, статус компанії, дату реєстрації, адресу, керівника, власни-

ків і бенефіціарів, судову історію, борги та виконавчі провадження, податковий статус, державні закупівлі, ліцензії та дозволи тощо [1]. Завдяки цим атрибутам компанію можна аналізувати як учасника бізнес-екосистеми, а не як ізольований контакт. В. Бобровицька слушно наголошує, що відкриті дані дають маркетингу змогу дивитися на ринок ширше за призму власної CRM-системи – як на цілісну бізнес-екосистему [1]. CRM-система відображає історію взаємодій із уже відомими контактами, а відкриті дані показують структуру доступного ринку, включно з компаніями, які ще не потрапили в комунікаційну орбіту продавця. У воєнних умовах такий зовнішній погляд зменшує ризик інерційності: компанія не прив'язується до довоєнної клієнтської бази й може бачити нові сегменти, території, галузі тощо.

Профіль ідеального клієнта у B2B-маркетингу на основі даних має бути зручним для вимірювання. Він пов'язаний з параметрами галузі, розміру компанії, фінансових показників, стадії розвитку, регіону та динаміки активності [1, с. 59]. За такої візії сегментація перетворює опис клієнта на набір умов, які можна перевірити в даних і знайти у подальшому: відповідність КВЕДам, розмір бізнесу, участь у закупівлях, регіональна присутність, історія ризиків, ознаки активності тощо. Пошук потенційних клієнтів у цій логіці стає аналітичною процедурою. Відкриті дані допомагають сформувати список компаній, оцінити їх відповідність профілю ідеального клієнта й відсортувати за потенціалом доходу, фінансовою стійкістю, закупівельною активністю або регіональною присутністю, при цьому маркетинг переходить від масового накопичення контактів до керування якістю входу у воронку продажів.

Акаунт-орієнтований маркетинг або маркетинг, орієнтований на цільові компанії (англ. account-based marketing або ABM) посилює цю логіку. Його сенс полягає у фокусуванні маркетингу та продажів на компаніях, де очікуваний економічний ефект перевищує витрати персоналізованої взаємодії. С. Северіні та ін. розглядають ABM як процес, що поєднує цифровий маркетинг, управління ключовими клієнтами і визначення пріоритетності на різних етапах циклу продажу [15]. Для українських B2B-постачальників, які працюють із корпоративними клієнтами, це особливо важливо, оскільки ресурс на глибоку персоналізацію обмежений, тому його доцільно спрямовувати на цільові компанії з перевіченим

потенціалом. Великі дані також розширюють ринкове бачення B2B-компанії там, де відкриті реєстрові дані описують компанії без просторової й поведінкової динаміки попиту. Т. Юрчишина акцентує увагу на телекомунікаційних даних як на агрегованих, знеособлених і неперсоніфікованих масивах, що доповнюють класичні маркетингові дослідження [5, с. 61–63]. Для B2B-рішень телекомунікаційні дані корисні передусім у трьох сценаріях. Перший – побудова портрета клієнта або кінцевої аудиторії клієнта: агреговані поведінкові сегменти допомагають оцінити, які групи аудиторії переважають у певній локації. Другий – геоаналітика, тобто аналіз просторових особливостей попиту, концентрації цільової аудиторії, потенціалу торгових, сервісних або логістичних точок. Так геоаналітика використовується для оцінки потенціалу локацій, відкриття точок, аналізу міграційних потоків і просторової динаміки попиту [5, с. 64–67]. Третій сценарій – предиктивні моделі та цільові комунікації, де агреговані дані допомагають прогнозувати зміни попиту й добирати канали взаємодії. Воєнний контекст підсилює і значення геоаналітики. Релокація бізнесу, внутрішня міграція, зміщення купівельної спроможності та нерівномірність інфраструктурних ризиків змінюють просторову карту попиту швидше, ніж класичні дослідження встигають оновлювати вибірки. Тому великі дані доцільно розглядати як доповнення до відкритих даних і CRM-систем. Відкриті дані показують, які компанії існують і в якому стані перебувають, описують просторово-поведінкові закономірності попиту, а CRM-система фіксує історію конкретної взаємодії.

Доповнення CRM-системи зовнішнім бізнес-контекстом змінює її управлінську роль: вона дає змогу бачити не тільки історію контактів, а й галузевий, фінансовий, юридичний і поведінковий профіль цільової компанії. Зокрема, мова може йти про додавання до картки клієнта галузевого, фінансового, юридичного та поведінкового контексту, що допомагає продавцю швидше оцінити потенціал і ризик цільової компанії [1, с. 58–60]. Для B2B-компанії це суттєво змінює роль CRM-системи: вона стає місцем, де внутрішня історія взаємодій з'єднується із зовнішнім бізнес-контекстом. Узгодження маркетингу та продажів потребує єдиного джерела достовірної інформації. Якщо маркетинг оцінює важливість потенційного клієнта за кліками, а продажі – за платоспроможністю, закупівельною зрілістю та відповідністю профілю

ідеального клієнта, між функціями виникає розрив. Спільні критерії – галузь, розмір, регіон, фінансова стійкість, ознаки ризику, історія комунікацій, етап воронки, результат контакту – дають обом командам одну карту ринку.

При цьому бізнес-аналітика має виконувати управлінську функцію. Аналітична панель передусім корисна тоді, коли показує якість воронки продажів: конверсію за сегментами, швидкість проходження етапів, частку виграних угод, причини втрат, вартість залучення клієнта, зміну профілю покупця. У воєнних умовах така панель потрібна, щоб раніше помічати просідання сегмента, регіону або каналу й швидко коригувати перелік цільових компаній.

Концепцію B2B-резильєнтності на основі даних доцільно розглядати як управлінську логіку, що допомагає зберігати керованість маркетингу й продажів за умов нестійкого попиту, обмежених ресурсів і високої ціни помилки. У воєнному середовищі проблема полягає передусім в розпорошеності інформації. Частина даних залишається у CRM-системі, частина – у відкритих реєстрах, частина надходить із продажів, галузевих оглядів, маркетингових досліджень, агрегованої геоаналітики або телекомунікаційних масивів. Передумови резильєнтності посилюються тоді, коли ці джерела комплексно перетворюються в управлінські рішення: уточнюють сегменти, допомагають перевірити потенційних клієнтів, змінюють пріоритети продажів і дають підстави для коригування воронки.

Різні типи даних виконують у цьому процесі різні функції. Відкриті дані дають змогу бачити цільову компанію як учасника бізнес-екосистеми – з галузевою належністю, правовим статусом, власниками, закупівельною активністю, ліцензіями, судовою історією, боргами або іншими ознаками ризику [1]. Агреговані, знеособлені й неперсоніфіковані телекомунікаційні великі дані допомагають враховувати просторову та поведінкову динаміку попиту, концентрацію аудиторій, міграційні зміни й потенціал локацій [5]. Дані CRM-системи фіксують історію контактів, угод, відповідей, заперечень і результатів комунікації. Бізнес-аналітика переводить ці масиви у показники, з якими може працювати управлінська команда: якість потенційних клієнтів, швидкість проходження етапів воронки, частку виграних угод, причини втрат і зміну конверсії за сегментами або регіонами [19; 18].

У такому вимірі робота з даними набуває циклічного характеру. Спершу фіксується ринковий сигнал: зміна активності в галузі, падіння конверсії, поява нової групи клієнтів, зростання ризиків у певному регіоні або зміна поведінки покупців тощо. Далі цей сигнал переходить у сегментну гіпотезу: чи справді відповідна група компаній має потребу, бюджет, операційну стійкість і доступ до рішення. Після цього маркетинг і продажі уточнюють профіль ідеального клієнта, відбирають пріоритетні цільові компанії, запускають комунікації, оцінюють результат і коригують воронку продажів. Цінність такого циклу полягає у повторюваності: кожен контакт, відмова, затримка або виграна угода повертаються в систему як новий сигнал для уточнення ринку.

У межах викладеної концепції перші два компоненти пов'язані з ринковим баченням і перевіркою клієнтського потенціалу. Ідентифікація перспективних сегментів спирається на відкриті реєстри, галузеві джерела, результати досліджень, закупівельну активність і внутрішню історію продажів. Завдання полягає у відборі сегментів, де поєднуються потреба, платоспроможність, доступність комунікації та реальна ймовірність угоди. Далі перевіряється стійкість потенційних клієнтів: формальна відповідність галузі або розміру бізнесу ще не означає готовності купувати. Тому важливими стають податковий статус, судова історія, борги, виконавчі провадження, ліцензії, участь у закупівлях, фінансові індикатори та ознаки поточної активності [1].

Наступний блок стосується визначення пріоритетності та узгодження дій. У B2B-продажах час менеджера, бюджет персоналізованої комунікації та експертна увага є обмеженими ресурсами. Дані допомагають спрямовувати їх не на випадкові контакти, а на цільові компанії з вищою ймовірністю результативної взаємодії. Тут поєднуються профіль ідеального клієнта, маркетинг на основі цільових компаній і бальне оцінювання потенційних клієнтів. Водночас ці інструменти працюють лише за умови узгодження маркетингу та продажів. Якщо маркетинг оцінює якість потенційного клієнта за одними ознаками, а продажі – за іншими, дані не зменшують невизначеність, а створюють паралельні версії ринку. Єдині правила оцінювання, спільні статуси, однакова логіка воронки та регулярний зворотний зв'язок від продажів роблять систему придатною до управління [9].

Останні два компоненти пояснюють, як дані знижують вартість помилки й підтримують адаптацію. У складних B2B-продажах помилка рідко виявляється одразу: сегмент може виглядати перспективним, але не мати бюджету, доступу до рішення або актуальної потреби. Дані дають змогу раніше помітити слабкі сигнали – низьку відповідність профілю ідеального клієнта, погану якість відповідей, надто довге проходження етапів, повторювані причини втрат, юридичні чи фінансові ризики. На цій основі переглядаються пріоритети за регіонами, галузями, каналами й типами клієнтів. Саме тут коригування воронки продажів стає проявом резильєнтності: маркетинг і продажі не чекають завершення дорогого циклу помилки, а змінюють дії тоді, коли ринок подає перші перевірені сигнали.

Для операціоналізації запропонованого підходу доцільно систематизувати інструменти B2B-маркетингу на основі даних за їхнім управлінським призначенням. У межах цієї статті вони розглядаються як елементи єдиного механізму зниження невизначеності. Їхня цінність полягає в тому, що відкриті дані, великі дані, CRM-система, бізнес-аналітика й інструменти роботи з цільовими компаніями допомагають компанії раніше бачити зміни ринку, точніше перевіряти потенційних клієнтів і швидше коригувати воронку продажів. Узагальнення таких інструментів подано в табл. 1.

Наведені інструменти формують послідовність управлінських дій: від виявлення перспективних сегментів до перевірки клієнтського потенціалу, визначення пріоритетності цільових компаній, узгодження маркетингу та продажів і коригування воронки. Найбільший ефект для резильєнтності виникає тоді, коли ці інструменти поєднані між собою й підпорядковані спільній логіці ухвалення рішень. Цифрові інструменти самі по собі не гарантують резильєнтності. CRM-система, аналітична панель, відкриті дані або геоаналітичний сервіс мають управлінську цінність лише тоді, коли впливають на рішення: змінюють профіль ідеального клієнта, уточнюють якість потенційних клієнтів, допомагають оцінити ризики, порівняти сегменти й перебувати воронку продажів. У цьому розумінні B2B-маркетинг на основі даних підтримує резильєнтність бізнесу, бо перетворює розрізнені ринкові сигнали на практику раннього виявлення змін і своєчасного перерозподілу ресурсів. Відкриті дані розширюють бачення ринку, великі дані додають просторово-пове-

Таблиця 1

**Основні інструменти B2B-маркетингу на основі даних
у механізмі резильєнтності бізнесу**

| Інструмент роботи з даними | Інформаційна база | Управлінське застосування в B2B-маркетингу | Внесок у резильєнтність бізнесу |
|---|--|---|---|
| Відкриті бізнес-дані | Реєстраційні дані, КВЕДи, статус, власники, судова історія, борги, закупівлі, ліцензії. | Окреслюють доступний ринок і дають підстави перевірити цільові компанії до першого контакту. | Зменшують ризик роботи з нерелевантними або слабкими контрагентами. |
| Профіль ідеального клієнта | Галузь, розмір, фінансові ознаки, регіон, стадія розвитку, динаміка активності. | Перетворює сегментацію на набір критеріїв, які можна перевірити й повторити в пошуку. | Фокусує ресурси на сегментах, де є потреба, бюджет і реальна можливість угоди. |
| Пошук клієнтів і ABM | Відкриті реєстри, CRM-історія, закупівельні сигнали, цифрова поведінка. | Формує короткі списки цільових компаній і підтримує персоналізовану роботу з ними. | Скорочує вартість помилки у довгому циклі B2B-продажу. |
| Телекомунікаційні великі дані та геоаналітика | Агреговані, знеособлені й неперсоніфіковані дані про мобільність, локації та поведінкові сегменти. | Допомагають оцінити потенціал територій, локацій і просторову динаміку попиту. | Підтримують рішення в умовах релокації бізнесу, міграції та нерівномірного попиту. |
| CRM-система, збагачена зовнішнім контекстом | Історія контактів, етапи угод, галузевий, фінансовий, юридичний і поведінковий контекст. | Поєднує внутрішню історію взаємодії з перевіреним бізнес-профілем клієнта. | Створює спільне поле ринкового бачення для маркетингу й продажів. |
| Бізнес-аналітика та бальне оцінювання | CRM, дані продажів, конверсії, причини втрат, зовнішні індикатори ризику. | Ранжує потенційних клієнтів і показує якість воронки за сегментами, каналами та регіонами. | Дає змогу раніше коригувати пріоритети, канали і воронку продажів. |
| Цифрові демонстрації та XR-формати | Дані взаємодії з цифровою демонстрацією, CRM-сигнали, інтерес до характеристик продукту. | Роблять складну B2B-пропозицію наочнішою та дають матеріал для оцінки зацікавленості клієнта. | Знижують невизначеність під час продажу складних рішень і підтримують довіру до пропозиції. |

Джерело: складено авторами на матеріалі [1; 5; 9; 11; 15; 16; 18; 19; 20]

дінковий контекст, CRM-система фіксує історію взаємодій, а бізнес-аналітика перетворює ці дані на підстави для дії. Саме така інтеграція дає B2B-компанії змогу зменшувати вартість помилки, швидше реагувати на зміну

попиту й підтримувати керованість продажів в умовах воєнної невизначеності.

Висновки. Отже, відкриті дані та B2B-маркетинг на основі даних в умовах воєнної невизначеності працюють як окремий меха-

нізм резильєнтності бізнесу. Їхня управлінська цінність полягає у зниженні невизначеності, вартості помилки та ризику хибного вибору сегмента, каналу або цільової компанії. Український ринок маркетингових досліджень 2025 року демонструє зростання попиту на дані, локалізацію замовника й перевагу кількісних методів, що підтверджує потребу бізнесу в регулярному, перевіреному й операційно корисному знанні про ринок [3]. Відкриті дані дають змогу бачити ринок як бізнес-екосистему: через реєстраційні дані, КВЕДи, статус компанії, власників, судову історію, борги, податковий статус, закупівлі, ліцензії та дозволи. Великі дані доповнюють цю картину просторовою й поведінковою динамікою, але мають використовуватися в агрегованому, знеособленому й неперсоніфікованому вигляді. Дані CRM-системи фіксують історію взаємодій, а бізнес-аналітика переводить її у показники якості воронки продажів. Профіль ідеального клієнта, пошук потенційних клієн-

тів і маркетинг на основі цільових компаній у запропонованій логіці зменшують вартість помилки. Вони допомагають перевіряти ринкові гіпотези до залучення дорогих ресурсів продажів, а також швидко коригувати пріоритети в умовах змін попиту, регіональної структури бізнесу та платоспроможності клієнтів.

Авторська концепція B2B-резильєнтності на основі даних складається із шести компонентів: ідентифікації перспективних сегментів, перевірки стійкості й бізнес-потенціалу клієнтів, визначення пріоритетності цільових компаній і ресурсів, узгодження маркетингу та продажів через єдине джерело інформації, скорочення вартості помилки та коригування воронки продажів. Подальші дослідження можуть включати кроки від концептуальної моделі й професійних прикладів до кількісного тестування впливу збагачення CRM-системи, відкритих даних і геоаналітики на конверсію, тривалість циклу продажу та частку виграних угод.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровіцька В. Data-driven підхід у B2B: як використовувати відкриті дані у маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2026. № 1–2(139). С. 54–60.
2. Бойчук І. В. B2B маркетинг як сучасний напрям розвитку підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 18. С. 272–278.
3. Лилик І. Ринок маркетингових досліджень в Україні 2025: експертна оцінка та аналіз УАМ. *Маркетинг в Україні*. 2026. № 1–2(139). С. 3–36.
4. Устьян О. Ю. Теоретичні засади B2B маркетингу на сучасному етапі розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2024. № 4(114). С. 71–75.
5. Юрчишина Т. Big Data в маркетингу: як телеком-дані дають інсайти. *Маркетинг в Україні*. 2026. № 1–2(139). С. 61–69. URL: <https://uam.in.ua/common/zhurnal-marketyng-v-ukrayini/>
6. Day G. S. Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*. 2011. Vol. 75, no. 4. P. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
7. Day G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, no. 4. P. 37–52.
8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13. P. 215–246.
9. Järvinen J., Taiminen H. Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*. 2016. Vol. 54. P. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
10. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54, no. 2. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
11. Mettler J., Lanzrath A., Homburg C. EXPRESS: Extended reality in business-to-business sales: Performance implications, adoption drivers, and contingency effects. *Journal of Marketing*. 2026. Online first. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429261443286>
12. Mostova A., Batsenko L., Arakelova I., Halenin R., Klietsova N., Baranova V., Krasovska A. Digital marketing management in Ukrainian SMEs: Tools, barriers and strategic readiness for transformation. *Innovative Marketing*. 2026. Vol. 22, no. 2. P. 55–70.
13. Oklander M., Yashkina O., Zlatova I., Cicekli I., Letunovska N. Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*. 2024. Vol. 15, no. 1. P. 15–28.
14. Ravat L., Hemonnet-Goujot A., Hollet-Haudebert S. Exploring how to develop data-driven innovation capability of marketing within B2B firms: Toward a capability model and process-oriented approach. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 118. P. 110–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.12.015>

15. Severini S., Terho H., Mero J., Cardinali S. Unpacking account-based marketing: Conceptualization, key activities, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*. 2026. Vol. 133. P. 148–161.
16. Shkurov Ye. V., Yatsiuk D. V. Implementation of augmented reality in marketing communications. *Bulletin of Korkyt Ata Kyzylorda University. Series: Economic Sciences*. 2024. Vol. 1, no. 5. P. 5–17. DOI: <https://doi.org/10.52081/EcJ.2024.v1.i5.021>
17. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, no. 13. P. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
18. Wang R. Y., Strong D. M. Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*. 1996. Vol. 12, no. 4. P. 5–33. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
19. Wedel M., Kannan P. K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80, no. 6. P. 97–121.
20. Wieland D. A. C., Ivens B. S., Kutschma E., Rauschnabel P. A. Augmented and virtual reality in managing B2B customer experiences. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 119. P. 193–205.

REFERENCES:

1. Bobrovitska, V. (2026). Data-driven pidkhid u B2B: yak vykorystovuvaty vidkryti dani u marketynhu [Data-driven approach in B2B: How to use open data in marketing]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, no. 1–2(139), pp. 54–60. (in Ukrainian)
2. Boichuk, I. V. (2018). B2B marketynh yak suchasnyi napriam rozvytku pidpriemstv [B2B marketing as a modern direction of enterprise development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 18, pp. 272–278. (in Ukrainian)
3. Lylyk, I. (2026). Rynok marketynhovykh doslidzhen v Ukraini 2025: ekspertna otsinka ta analiz UAM [Marketing research market in Ukraine 2025: Expert assessment and analysis of UAM]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, no. 1–2(139), pp. 3–36. (in Ukrainian)
4. Ustian, O. Yu. (2024). Teoretychni zasady B2B marketynhu na suchasnomu etapi rozvytku [Theoretical basis of B2B marketing at the current stage of development]. *Naukovi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 4(114), pp. 71–75. (in Ukrainian)
5. Yurchyshyna, T. (2026). Big Data v marketynhu: yak telekom-dani daiut insaity [Big Data in marketing: How telecom data provide insights]. *Marketynh v Ukraini – Marketing in Ukraine*, no. 1–2(139), pp. 61–69. (in Ukrainian)
6. Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, vol. 75, no. 4, pp. 183–195. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
7. Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 4, pp. 37–52. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, vol. 13, pp. 215–246.
8. Järvinen, J., & Taiminen, H. (2016). Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, vol. 54, pp. 164–175. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.07.002>
9. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1177/002224299005400201>
10. Mettler, J., Lanzrath, A., & Homburg, C. (2026). EXPRESS: Extended reality in business-to-business sales: Performance implications, adoption drivers, and contingency effects. *Journal of Marketing*. DOI: <https://doi.org/10.1177/00222429261443286>
11. Mostova, A., Batsenko, L., Arakelova, I., Halenin, R., Klietsova, N., Baranova, V., & Krasovska, A. (2026). Digital marketing management in Ukrainian SMEs: Tools, barriers and strategic readiness for transformation. *Innovative Marketing*, vol. 22, no. 2, pp. 55–70.
12. Oklander, M., Yashkina, O., Zlatova, I., Cicekli, I., & Letunovska, N. (2024). Digital marketing in the survival and growth strategies of small and medium-sized businesses during the war in Ukraine. *Marketing and Management of Innovations*, vol. 15, no. 1, pp. 15–28.
13. Ravat, L., Hemonnet-Goujot, A., & Hollet-Haudebert, S. (2024). Exploring how to develop data-driven innovation capability of marketing within B2B firms: Toward a capability model and process-oriented approach. *Industrial Marketing Management*, vol. 118, pp. 110–125.
14. Severini, S., Terho, H., Mero, J., & Cardinali, S. (2026). Unpacking account-based marketing: Conceptualization, key activities, and performance outcomes. *Industrial Marketing Management*, vol. 133, pp. 148–161.

15. Shkurov, Ye. V., & Yatsiuk, D. V. (2024). Implementation of augmented reality in marketing communications. *Bulletin of Korkyt Ata Kyzylorda University. Series: Economic Sciences*, vol. 1, no. 5, pp. 5–17. DOI: <https://doi.org/10.52081/ECJ.2024.v1.i5.021>
16. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, vol. 28, no. 13, pp. 1319–1350. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.640>
17. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond accuracy: What data quality means to data consumers. *Journal of Management Information Systems*, vol. 12, no. 4, pp. 5–33. DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099>
18. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 97–121.
19. Wieland, D. A. C., Ivens, B. S., Kutschma, E., & Rauschnabel, P. A. (2024). Augmented and virtual reality in managing B2B customer experiences. *Industrial Marketing Management*, vol. 119, pp. 193–205.

Дата надходження статті: 21.04.2026

Дата прийняття статті: 12.05.2026

Дата публікації статті: 22.05.2026