Скороходов Іван,
аспірант кафедри маркетингу,
Київський національний університет технологій та дизайну

НАВЧАННЯ КЛІЄНТІВ ЯК МАРКЕТИНГОВИЙ ІНСТРУМЕНТ ВІДНОВЛЕННЯ ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

Ключові слова: B2B-маркетинг, легка промисловість, навчання клієнтів, сервісно-домінантна логіка, Індустрія 5.0, резилієнтність, відновлення, війна

За даними Укрлегпрому, на початок 2025 року в легкій промисловості України працювало 2 219 підприємств із понад 90 тис. працівників, а кількість платників податків сягнула 17 708 [1]. Звіт Ruban Litvinova для компанії Softorg [2] серед 49 бар'єрів розвитку сектору виокремив чотири стратегічні: недокомунікована галузь, застарілі програми професійної освіти, низька інтелектуальна складова виробництва, відсутність моделей кооперації малого бізнесу.

Третій бар'єр став тригером маркетингового рішення: продаж обладнання втрачає сенс без людей, здатних на ньому працювати, тому дистриб'ютор запустив навчальну програму для технологів, механіків і операторів програмованих машин. За сервісно-домінантною логікою Vargo та Lusch [3] підприємство проєктує умови, за яких клієнт створює цінність сам у процесі використання; набуті на курсі знання стають оперантним ресурсом фабрики, а повнота засвоєння залежить від її абсорбційної здатності [4]. У термінології Wirtz et al. [5] це пропозиція цінності типу enabling: дистриб'ютор діє на боці клієнта.

Програма пройшла три фази (табл. 1). Пілот у січні 2024 року на базі КНУТД зібрав 23 учасники за три дні. У 2025 році програма працювала як соціальна ініціатива в межах проєкту UNIDO за підтримки уряду Японії: п'ять потоків, 51 слухач, безкоштовно, з пріоритетом для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів російсько-української війни, багатодітних матерів і студентів прифронтових регіонів. З 2026 року програму веде комерційний підрозділ, Центр швейних технологій: за квітень-серпень проведено сім платних потоків, у кожному одне безкоштовне місце для ветерана російсько-української війни.

Таблиця 1

Три фази навчальної програми дистриб'ютора, 2024–2026

Фаза	Період	Фінансування	Потоки / учасники	Цільова група
Пілот	01.2024	Дистриб'ютор	1 / 23	Фахівці підприємств
Соціальна	06–07.2025	UNIDO, Японія	5 / 51	ВПО, ветерани, студенти
Комерційна	04–08.2026	Клієнти	7 / 65	Підприємства, фахівці

Джерело: складено автором за даними Softorg і Центру швейних технологій.

Маркетинговий результат видно на рівні підприємств: у 2026 році 65 зарахувань припали на 61 особу, тоді як вісім підприємств дали 19 зарахувань (29% продажів), а троє з них закрили суміжні функції різними програмами. Самооцінка компетентностей зросла в кожному з семи потоків (стартові середні 1,63–3,80, фінальні 3,13–4,53 за п'ятибальною шкалою).

Кейс відтворює три опори концепції Індустрії 5.0 за Breque, De Nul та Petridis [6]. Людиноцентричність тут буквальна: інвестиція йде в людей на фабриках клієнтів, а соціальна фаза і місце для ветерана зберігають доступ для вразливих груп. Про резилієнтність свідчить те, що програма пережила зміну джерела фінансування і працює під час війни; галузь через неї повертає втрачену спроможність. Сталість забезпечує комерційна модель, яка фінансує себе з повторних закупівель.

Для маркетингу в умовах дезінтеграції звідси три висновки: попит на відновлення спроможності клієнтів існує до того, як за нього платять (два неоплачувані набори заповнилися без реклами); донорське фінансування працює як міст, якщо комерційну фазу закладено заздалегідь; одиницею цінності є підприємство. Обмеження: один дистриб'ютор, одна галузь, самооцінки без контрольної групи, немає даних про працевлаштування випускників 2025 року. Наступний етап – вимірювання через три місяці у діаді «випускник та керівник».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Укрлегпром закликав Верховну Раду до невідкладного прийняття Законопроєкту № 15112. Укрлегпром. 06.04.2026. URL: https://ukrlegprom.org/ua/news/ukrlegprom-zaklykav-verhovnu-radu-do-nevidkladnogo-pryjnyattya-zakonoproyektu-%E2%84%9615112/

2. Ruban Litvinova Social Impact Advisory. Огляд бар'єрів та можливостей для зростання сектору легкої промисловості України : звіт для компанії Softorg. Київ, 2024. URL: https://softorg.ua/wp-content/uploads/2024/12/prezentacziya-doslidzhennya-softorg.pdf

3. Vargo S. L., Lusch R. F. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2008. Vol. 36, No. 1. P. 1–10. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6

4. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 128–152. DOI: https://doi.org/10.2307/2393553

5. Wirtz J., Kowalkowski C., Jaakkola E., Holmlund M., Ulaga W., Ahmed T. Customer experience management in B2B markets: CXM value propositions and archetypical CXM strategies. *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 189. Art. 115165. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115165

6. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. DOI: https://doi.org/10.2777/308407