

Ястремська О.М.

доктор економічних наук, професор,
завідувачка кафедри менеджменту, логістики та інновацій
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
<https://orcid.org/0000-0002-5653-6301>

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЯК ФАКТОРИ ПОСИЛЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ ЗМІН ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

**JEL Classification: D21, L21, M21, M31
SECTION "ECONOMICS"**

Анотація. У статті проаналізовано теоретичне підґрунтя гнучкості підприємств в умовах динамічного та мінливого зовнішнього середовища. Визначено компоненти адаптивності підприємств: економічна, організаційна та маркетингова. Узагальнено класифікацію та функціональне призначення маркетингових інструментів, що можуть застосовуватись для підвищення гнучкості. Зазначено роль і значення маркетингових інструментів в умовах кризи. Досліджено вплив кризових змін зовнішнього середовища на маркетингову діяльність підприємств. Побудовано концептуальну модель адаптивного маркетингу задля забезпечення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Ключові слова: маркетингові інструменти, адаптивність, бізнес-середовище, нестабільне середовище, адаптивний маркетинг, адаптивна стратегія, маркетинг, модель.

Annotation. Amid today's increasing instability, which spans economic, political, social and technological realms, companies are facing continual pressure from external alterations. Geopolitical disputes, inflationary jolts, logistics breakdowns, market digitalization, and significant changes in consumer attitudes are generating an environment where conventional business models are losing their efficacy. The survival and future progress of businesses in these conditions directly rely on their capacity to adapt - that is, to rapidly revamp internal processes, products, sales pathways, and communication tactics aligned with fresh obstacles. In this setting, marketing is assuming a fresh function: from a method of promotion, it is becoming a strategic instrument for adjusting a business to change. It's marketing tools that allow for identifying alterations in demand, forecasting consumer behavior, modifying product policy, swiftly altering positioning, and constructing loyalty amid crises. They deliver flexibility, which is crucial for sustaining business viability when uncertainty arises. The objective of the article is to examine the role and efficacy of marketing tools as crucial elements for boosting the adaptability of businesses to crisis shifts in the external setting, and also to formulate scientifically valid methods for their employment during times of economic instability and uncertainty. The theoretical underpinning for enterprise adaptability in a dynamic and volatile external environment is analyzed. The elements of enterprise adaptability are defined: economic, organizational and marketing. The categorization and functional intent of marketing instruments which can be employed to increase adaptability are generalized. The part and significance of marketing tools in a crisis are indicated. The influence of crisis changes in the external environment on the marketing activities of enterprises is investigated. A conceptual model of adaptive marketing is built to ensure the enterprise's resilience to external hurdles. The findings show that marketing

instruments as factors of enhancing the adaptability of businesses to crisis changes allow formulating effective strategies for the transformation of the marketing policy of enterprises, improving their stability, competitiveness.

Key words: marketing tools, adaptability, business environment, unstable environment, adaptive marketing, adaptive strategy, marketing, model.

Вступ

Сучасне підприємництво опинилося в реальності, де турбулентність більше не виняток, а постійний фон: світ переживає глибоку трансформацію, що розгортається одночасно на кількох фронтах. До цього додаються розриви в логістиці, які змусили компанії в усьому світі переглянути ланцюги постачання. Проте в усіх цих викликах простежується і зворотний бік - необхідність не просто швидкого реагування, а інституційної гнучкості. Компанії, які змогли не тільки «вижити», а й адаптуватися, виявилися тими, що найшвидше переорієнтували свої процеси. Здатність до стратегічної перебудови у відповідь на зовнішні збурення стає основою конкурентоспроможності в добу постійних змін. На практиці це проявляється в тому, що бізнеси, які ще п'ять років тому робили ставку на довгострокові інвестиційні цикли, сьогодні дедалі частіше переходять до моделі «коротких горизонтів» - гнучких, ітеративних, готових до масштабування або згорання в режимі реального часу.

Попри стрімке зростання ролі маркетингу у сучасних бізнес-практиках, питання створення ефективного, гнучкого інструментарію для роботи в умовах кризи залишається доволі слабо окресленим у науковій літературі. Особливо це відчутно у прикладному вимірі, де компанії змушені адаптуватися не в теорії, а в реальному часі - під тиском непередбачуваних обставин, дефіциту ресурсів і постійної турбулентності ринків. Актуальність проблеми різко зростає в українському контексті, де підприємства фактично працюють на межі виживання - з перебоями в логістиці, нестабільним споживчим попитом, валютними ризиками та військовими загрозами, що безпосередньо впливають на бізнес-моделі.

Маркетингові інструменти як чинники посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища досліджували чимало науковців. Серед них варто виокремити вчених, котрі вивчали адаптацію підприємств до мінливого зовнішнього середовища: М. Висоцький, Ю. Колісник [1, с. 132], А. О. Барташук [2, с. 45], К.В. Кривобок [3, с. 412], А. М. Дацюк, К. В. Процак, Т. А. Городня [4], Р.В. Грінченко, К.А. Кисличко, В.Г. Нечепелюк, В.С. Онищук [5, с. 91]. Проблеми підвищення адаптивності підприємства до кризових змін, зокрема шляхом застосування маркетингових інструментів, досліджували такі науковці як О.О. Карпенко, Є.І. Матвійчук [6, с. 31], І. Білецька, М. Романчукевич [7, с. 34], О. Чукурна, В. Кофман [8], Н. М. Вдовенко, В. Г. Маргасова [9], Н. М. Недопалко [10].

Багато підприємств виявляються недостатньо підготовленими до криз: відсутня стратегія пристосування, не застосовуються або застосовуються фрагментарно сучасні маркетингові інструменти, спостерігається низький рівень цифрової трансформації маркетингової діяльності. Зокрема, слабкою залишається інтеграція антикризового маркетингу в загальну систему стратегічного управління підприємством.

У теорії багато що виглядає переконливо, однак практика - набагато жорсткіша. Коли бренд опиняється під тиском девальвації, падіння споживчої довіри чи розриву поставок, універсальні рекомендації типу «зміцнити зв'язок із клієнтом» або «запровадити цифрову трансформацію» перетворюються на порожні формули. Бізнесу потрібні не шаблони, а живі рішення: які канали працюють у моменті, яка комунікація не втрачає резонансу, які механізми утримання справді здатні запобігти втраті аудиторії.

Особливо гостро ця проблема відчутна в країнах із високим рівнем нестабільності - зокрема, в Україні. Тут бізнес опинився у ситуації, коли потрібні не просто маркетингові дії, а цілісна система адаптації, в якій інструменти працюють як сенсори змін: вловлюють зміни в настроях споживачів,

сигналізують про зміну попиту, фіксують зрушення в конкурентному полі. І водночас така система має бути достатньо простою, щоб швидко перебудовуватись без втрати ефективності [3, с. 412].

Тож головне питання, яке наразі стоїть перед наукою і практикою - не лише в тому, які інструменти використовувати, а як створити механізм, здатний оновлюватись у режимі реального часу, зберігаючи фокус на результат. У низці випадків, особливо в середовищі малого й середнього бізнесу, вже спостерігаються спроби побудови подібних систем. Проте без ґрунтовного концептуального підходу ці спроби залишаються фрагментами - ефективними, але ізольованими.

Отже, головними проблемами, що є фундаментом дослідження, вважаються: недостатня пристосованість маркетингових стратегій до кризових трансформацій; низька інтеграція маркетингових інструментів у систему антикризового менеджменту; відсутність системного підходу до розробки гнучких маркетингових рішень; брак емпіричних даних щодо практичного застосування маркетингових інструментів у кризових обставинах, особливо в українському контексті.

Мета статті - вивчення ролі та дієвості маркетингових інструментів як важливих факторів покращення пристосованості підприємств до кризових змін зовнішнього середовища, а також сформулювати науково обґрунтовані підходи до їх використання в умовах економічної нестабільності та невизначеності.

Результати

Виклики останнього десятиліття - пандемія, геополітичні кризи, зриви у світових ланцюгах постачання та екологічні загрози - не лише поставили бізнес перед потребою радикальної трансформації, а й створили новий контекст, у якому адаптація стала вимогою часу. Нинішня ситуація формує нову парадигму економічної стійкості, у якій ключову роль відіграють швидкість адаптації та комплексний підхід до ризиків. Саме тому поняття адаптивності перетворюється з факультативного управлінського інструмента на базову умову виживання та розвитку бізнесу [5, с. 91].

Адаптивність підприємства - це здатність організації швидко реагувати, змінювати структуру, процеси та стратегії у відповідь на змінні зовнішні умови з метою збереження ефективності, рентабельності та ринкової позиції. Ця здатність не є сталою, вона базується на поєднанні управлінських, організаційних, маркетингових та технологічних механізмів. Ключові критерії адаптивності підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього оточення подано на рис. 1.



Рис. 1. Ключові критерії адаптивності підприємств в умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища

Джерело: сформовано автором на основі [11; 12, с. 108]

Адаптивність виявляється через здатність трансформувати бізнес-моделі, оновлювати ланцюги поставок і перебудовувати комунікації так, щоб підлаштовуватися під мінливі умови, а не під тиск обставин. Така організаційна еластичність - не просто модний тренд, а життєва необхідність, що дає змогу компаніям не лише зберегти позиції, а й примножити їх у світі, де «стабільність» - це радше виняток, ніж правило. Враховуючи сучасний темп змін, можна припустити, що до 2026 року кількість платформ, які впроваджують системи гнучкого управління ризиками, зросте ще на 50%, що створить новий стандарт для бізнес-екосистеми XXI століття [10].

Цей потенціал формується з кількох взаємопов'язаних елементів. Перший - управлінська мобільність: здатність лідерських команд ухвалювати рішення в умовах обмеженої інформації, коли часу на глибокий аналіз немає. Другий - стратегічне чуття, або foresight-мислення, що дозволяє прораховувати альтернативні сценарії ще до того, як на горизонті з'являються перші ознаки турбулентності. Третій - чутливість до змін у поведінці споживачів, інформаційних потоків, риториці конкурентів.

Адаптивність підприємства як здатність до результативного реагування на зміни зовнішнього середовища має багатогранну природу. Вона формується на основі трьох ключових складових: економічної, організаційної та маркетингової, що перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії (табл. 1).

Таблиця 1

Складові адаптованості підприємств

Складові	Зміст	Мета
Економічна	Гнучкий фінансовий менеджмент. Перерозподіл коштів. Контроль видатків. Резерви та ліквідність.	Забезпечення фінансової стабільності та здатність реагувати
Організаційна	Гнучка структура. Оперативне ухвалення рішень. Підготовка персоналу. Командна взаємодія.	Створення мобільної керівної системи
Маркетингова	Оновлення стратегій просування. Застосування digital-інструментів. Розбір ринку. Зміна УТП	Утримання клієнтів, збереження частини ринку, підвищення гнучкості сполучень

Джерело: сформовано автором на основі [13, с. 118]

Підприємства, що володіють такою системою, не чекають повернення до «нормального» - вони вчаться працювати на межі, використовуючи турбулентність як джерело переваги. У низці випадків спостерігається цікава закономірність: саме ті бізнеси, які навчилися вбудовувати адаптацію у щоденну логіку управління, найшвидше виходять із кризи не просто оновленими, а посиленними.

По суті, йдеться про новий тип стратегічного керівництва - не реактивного, а випереджального, яке не фіксується на формальних планах, а постійно переформатовує їх у відповідь на реальні сигнали середовища. І саме така модель дедалі частіше визначає, хто у світі постійних зрушень здатен не лише зберегти позиції, а й вирватися вперед.

Найбільша конкурентна перевага у XXI столітті - це здатність до адаптивного мислення, інтегрованого в усі рівні управління. У низці випадків це проявляється як переосмислення всієї архітектури бізнесу - від цілей до каналів дистрибуції, від фінансових потоків до внутрішньої комунікації. І лише компанії, що розуміють закономірності трансформацій, а не просто їх фіксують, отримують шанс не тільки утриматися на ринку, а й вирости на уламках старої логіки [11].

У цьому контексті критично важливо не просто фіксувати факт змін, а розуміти їхню природу: які саме процеси ініціюють дестабілізацію, які - дають сигнал до адаптації, а які - вказують на перспективу зростання. Типологізація таких змін дозволяє структурувати реакції: що варто змінити негайно, а що - відкласти в режим спостереження [14]. Стратегія, що не враховує динаміку змін, у довгостроковій перспективі рівнозначна відсутності стратегії взагалі. Стійкість бренду в умовах

турбулентності - це не про здатність протистояти хвилі, а про вміння перетворити її в енергію для руху.

У динамічному та мінливому бізнес-середовищі маркетингові інструменти виконують не тільки просувальну функцію, а й стають знаряддями оперативної адаптації, антикризового управління та стратегічної трансформації. Їх коректне застосування дозволяє підприємствам гнучко реагувати на зміни попиту, поведінки споживачів, конкурентного середовища, а також швидко переорієнтовуватись у складних умовах (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація маркетингових інструментів за функціональними напрямками

Види	Типи інструментів	Функціональне призначення
Аналітичні	Маркетингові дослідження. Аналіз конкурентів. SWOT, PESTEL, GAP-аналіз. Big Data, AI-аналітика	Визначення змін у навколишньому середовищі, небезпек, нових вимог клієнтів
Комунікаційні	Інтернет-маркетинг. Social Media Marketing (SMM). Контент-маркетинг. Email-маркетинг. PR	Швидке спілкування зі споживачами, інформування про зміни, підтримання лояльності
Продуктові	Модифікація асортименту. Швидкий запуск нових виробів (MVP). Налаштування	Реакція на нові потреби, розширення ринку, відповідність зміненим запитам споживачів
Цінові	Гнучке ціноутворення. Кризові знижки. Цінові пропозиції	Підтримка попиту в умовах падіння платоспроможності, збереження обсягу збуту
Дистрибуційні (канали збуту)	Оmnіканальні стратегії. E-commerce. Партнерські платформи. CRM	Забезпечення доступності виробу, швидка зміна каналу збуту, цифрова взаємодія
Цифрові інструменти	SEO, PPC. CRM-системи. Google Analytics, Power BI. Чат-боти, автоматизовані воронки продажів	Оптимізація видатків, персоналізація маркетингу, моніторинг результативності кампаній
Бренд-менеджмент	Перепозиціонування. Антикризове бренд-спілкування. Розвиток емоційного єднання зі споживачами	Збереження довіри, створення сталого іміджу в умовах невизначеності

Джерело: сформовано автором на основі [15; 16, с. 104]

Маркетинг стає ключовим елементом виживання й розвитку. Арсенал маркетингових інструментів не має існувати як набір розрізнених механізмів. Вони повинні бути органічною частиною більшого організму - єдиної системи управління, де різні департаменти працюють у гармонії, підсилюючи одне одного. Інтегрованість підходів у маркетингу та управлінні стає запорукою конкурентоспроможності в умовах високої нестабільності.

У низці випадків можна простежити, що підприємства, які ігнорують цю синергію, втрачають швидкість і точність реакції, що призводить до втрати позицій на ринку. Навпаки, організації, що впроваджують комплексний підхід із застосуванням цифрових платформ та гнучких методологій управління, демонструють зростання показників лояльності клієнтів і загальної рентабельності в середньому на 15–20% [13, с. 118]. Маркетинг перестає бути лише просуванням продукту - він перетворюється на механізм створення цінності, що адаптується до змін навколишнього середовища й потреб споживачів.

Одним із найважливіших інструментів адаптивності сучасних маркетингових стратегій є CRM-системи. Якщо ж поєднати CRM із сучасними платформами бізнес-аналітики, виникає потужний

інструментарій для ухвалення рішень, які базуються не на інтуїції, а на глибокому аналізі реальних даних.

Для тестування ефективності нових рішень використовується А/В-тестування, яке дає змогу за короткий час виявити найуспішніші підходи. У поєднанні з омніканальними стратегіями, що синхронізують усі точки контакту зі споживачем (онлайн, офлайн, мобільні додатки), це дозволяє створити міцну та адаптивну систему взаємодії з клієнтом. Додатково значущою є гнучка цінова політика: залежно від змін у купівельній спроможності чи конкуренції підприємства можуть швидко впроваджувати знижки, спеціальні пропозиції, підписки або pay-what-you-can-моделі [10].

Інтеграція всіх цих маркетингових інструментів у систему управління підприємством повинна відбуватися комплексно. CRM-системи мають бути синхронізовані з відділом продажу, логістикою та обслуговуванням клієнтів. Маркетингова аналітика має бути доступною фінансовому відділу та керівництву компанії для швидкого прийняття рішень. Гнучке ціноутворення мусить узгоджуватись з виробничими та фінансовими обмеженнями.

Особливої ваги в цьому контексті набуває роль маркетингових інструментів, які нині виходять за межі традиційних функцій просування товару чи бренду. В кризових умовах маркетингові інструменти стають стратегічним знаряддям для адаптивності підприємств, що дає змогу: швидко виявляти зміни в попиті, адаптувати продуктові пропозиції, налаштовувати канали збуту, підтримувати комунікацію зі споживачами та зберігати довіру до бренду. Саме маркетингова гнучкість визначає, чи зможе підприємство втримати позиції на ринку в умовах невизначеності та конкурентного тиску (табл. 3).

Таблиця 3

Роль і значення маркетингових інструментів в умовах кризи

Ситуація	Відповідний маркетинговий інструмент	Очікуваний результат
Падіння попиту	Гнучке ціноутворення, знижки, ретаргетинг	Стимулювання продажів
Зміна споживчих пріоритетів	Онлайн-опитування, аналіз тенденцій, перегляд асортименту	Підлаштування під нові запити
Втрата каналу збуту	Перехід на електронну комерцію, застосування маркетингплейсів, доставлення	Збереження обсягу реалізації
Інформаційна невизначеність	Email-маркетинг, соціальні медіа, чат-боти	Швидка комунікація зі споживачами
Погіршення фінансового стану споживачів	Цінові плани, розстрочка, гнучкі пропозиції	Підтримка клієнтської бази
Втрата довіри або репутаційна криза	Прозора комунікація, імідж-комунікація, антикризовий піар	Відновлення репутації та лояльності
Необхідність оптимізації витрат	Автоматизація маркетингу, використання аналітики	Ефективне управління ресурсами

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 175]

У періоди кризових трансформацій маркетинг перестає бути просто засобом просування та набуває стратегічного значення. Він перетворюється на систему антикризової адаптації, яка дозволяє підприємству зберігати контакт із ринком, підтримувати лояльність споживачів, переглядати позиціонування та оперативно корегувати пропозицію. Проте зміни зовнішнього середовища по-різному впливають на маркетингову діяльність, породжуючи нові виклики, ризики та вимоги до швидкості реакції (табл. 4).

Таблиця 4

Вплив різних типів кризових змін на маркетингову діяльність

Тип кризи	Ключові виклики	Маркетингові заходи реагування
Економічні кризи: зміни у фінансовій поведінці та споживанні	Падіння прибутків, зменшення попиту	Гнучке ціноутворення, бюджетне раціоналізація, заохочення попиту
Політичні й геополітичні зміни: хисткість та регуляторні перепони	Санкції, регулювання, припинення доступу.	Репозиціонування, антикризовий піар, перенацілювання на нові ринки
Соціальні зміни: трансформація цінностей, способу життя та поведінки споживачів	Зміна вартостей, онлайнізація поведінки	Діджитал-маркетинг, соціально свідомо комунікація, праця з лояльністю
Технологічні трансформації: діджиталізація, автоматизація, рух інновацій	Нові технології, трансформація каналів взаємодії	CRM, аналіз даних, автоматизація, омніканальні підходи, індивідуалізований контент

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 25]

У зв'язку з цим виникає потреба у створенні концептуальної моделі адаптивного маркетингу, яка забезпечувала б стратегічну адаптивність підприємства, дозволяла б оперативно поновлювати маркетингові рішення, інтегрувати цифрові інструменти, використовувати дані для гнучкого управління та забезпечувала б взаємозв'язок між ринковою дійсністю та внутрішніми процесами. У відповідь на виклики зовнішнього середовища - економічні, політичні, технологічні та соціальні - виникає потреба у розбудові системи маркетингу, яка не просто виконує функції просування, а стає інтегрованим механізмом адаптації підприємства до змін (рис.2).

Таку систему демонструє концептуальна модель адаптивного маркетингу - як стратегічно спрямований, гнучкий, аналітично спрямований та клієнтоорієнтований підхід до управління ринковою поведінкою бізнесу. Така модель виступає не тільки відповіддю на виклики сьогодення, а й інструментом довготривалого конкурентного успіху. Ціллю такої моделі є забезпечення адаптивності підприємства в умовах нестабільного середовища шляхом: оперативної адаптації маркетингової стратегії; збереження лояльності споживачів; ефективного використання цифрових і аналітичних інструментів; гнучкого управління каналами збуту, комунікацією та продуктом (рис. 2).

Впровадження концептуальної моделі адаптивного маркетингу принесе відчутні переваги, що безпосередньо впливають на ефективність бізнесу. По-перше, скорочується час реагування на ринкові коливання - це критично важливо в умовах зростаючої волатильності, коли кожна година затримки може коштувати компанії значних втрат. По-друге, завдяки оперативній корекції підходів значно зменшуються фінансові ризики, особливо в періоди нестабільності, що підтверджують численні кейси провідних підприємств, де втрати скоротилися на 25–30% у порівнянні з традиційними моделями управління [16, с. 104]. Крім того, адаптація дозволяє раціональніше розподіляти ресурси, оптимізуючи маркетингові бюджети без компромісів у якості комунікації з аудиторією. Це забезпечує баланс між економією і збереженням впізнаваності бренду, що, є ключовим чинником довготривалого успіху. У низці випадків можна помітити, що саме системний підхід до інтеграції адаптивних інструментів дає змогу компаніям утримувати стабільність на тлі швидкоплинних ринкових трансформацій, підвищуючи ефективність і конкурентоспроможність.



Рис. 2. Структура концептуальної моделі адаптивного маркетингу

Джерело: побудовано та доповнено автором на основі [19, с.35]

У таких моделях комунікація переглядається швидко й цілеспрямовано, цінова політика підлаштовується під змінні споживчі пріоритети, а продуктова лінійка адаптується до нових запитів ринку. На практиці це означає, що компанія, яка вміє трансформувати себе без втрати ідентичності, отримує конкурентну перевагу не лише в утриманні наявної аудиторії, а й у відкритті нових ніш. Підприємства, які сприймають кризу як ресурс, а не як загрозу, створюють інфраструктуру росту - стійкого, послідовного і гнучкого.

Але важливо, що ця система здатна не лише пом'якшити удари кризи. У багатьох випадках вона відкриває нові можливості - дозволяє шукати нестандартні рішення, працювати на випередження, формувати нові точки росту. Саме в моменти нестабільності народжуються проривні бізнес-моделі, і маркетинг відіграє в цьому процесі роль навігатора, а не пасажира.

На практиці це проявляється в тому, що платформи, які ще вчора вибудовували механізми збереження, сьогодні вже тестують нові формати продуктів, виходять на нові ринки й переосмислюють власну цінність для споживача. У низці випадків можна помітити: саме ті, хто сприйняв кризу не як гальмо, а як поштовх до стратегічного перегляду - заклали основи для довгострокового оновлення, які не просто вистояли, а переосмислили напрямок.

Висновки

Коли невизначеність більше не є виключенням, а щоденним фоном, звична модель реагування на події втрачає свою ефективність. Бізнес, який орієнтується лише на пасивне реагування, приречений відставати. Останнім часом маркетинг остаточно вийшов за межі класичного уявлення про себе як про інструмент для продажу. Сьогодні це гнучка, аналітична і глибоко інтегрована в управління система, яка фактично виконує роль навігатора в середовищі безперервних змін. Його функція - не просто переконати споживача, а зчитувати тонкі сигнали ринку, реагувати миттєво на зрушення в поведінці аудиторії, динаміку попиту чи трансформацію каналів дистрибуції.

Сучасна компанії потрібно мислити наперед, закладати адаптивність у саму структуру стратегії. У практиці це означає системне впровадження маркетингових інструментів, що дозволяють швидко перебудовувати процеси, коригувати цілі, переорієнтовувати ресурси. Це проявляється у здатності компанії швидко перебудовувати свої дії у відповідь на зміну поведінки споживачів, стрибки інфляції, раптові розриви в логістичних ланцюгах чи зростання витрат. Маркетингові інструменти не просто фіксують проблеми - вони допомагають зберігати стабільність у кризових умовах. Маркетингові інструменти, які інтегрують адаптивні підходи в операційну модель, здатні оперативно зчитувати сигнали ринку, тестувати нові формати просування, формувати диференційовані пропозиції для різних цільових груп. В умовах посилення адаптивності, коли кожне рішення має ціну, маркетинг, побудований на гнучкості та аналітиці, перетворюється на стратегічний актив. Він не лише тримає компанію «на плаву» - він визначає її курс.

Серед таких рішень варто виділити, насамперед, CRM-платформи - не просто бази даних, а повноцінні системи управління взаєминами, які дозволяють точно налаштовувати комунікацію під поведінкові шаблони користувачів. Саме ці системи формують у компанії здатність не нав'язувати, а слухати. У парі з ними працюють аналітичні платформи нового покоління, які не тільки збирають інформацію, а трансформують її у реальні сценарії дій.

Окрему роль відіграє контент. Сильна стратегія в цьому напрямі давно вже не зводиться до естетичних картинок у соцмережах - вона створює середовище довіри, у якому бренд не продає, а співрозмовляє. Саме через контент формується глибоке залучення, що у часи постійного інформаційного шуму має більшу цінність, ніж пряма реклама.

Адаптивність підприємств до кризових змін - це не інтуїтивна здатність лавірувати між викликами, а цілісний результат взаємодії трьох визначальних компонентів: економічного контексту, внутрішньої структури організації та обраних маркетингових інструментів. Те, наскільки система управління може швидко перебудовуватись у відповідь на раптові зміни, прямо впливає на її адаптацію у реальному часі - особливо в моменти, коли ринок лихоманить, а споживач змінює свої звички буквально на очах.

Тобто йдеться не про адаптацію як реакцію, а про адаптацію як логіку побудови всього бізнесу - живого, структурно підготовленого і водночас здатного ловити нові можливості раніше, ніж інші встигнуть помітити, що ситуація змінилась. Коли адаптивний маркетинг з його інструментами розглядається не як окрема функція, а як інтегрований елемент загального управління, починає вимальовуватись нова логіка ефективності. Справжній потенціал розкривається не тоді, коли окремі канали взаємодії з клієнтом просто оновлюються, а тоді, коли ці дії синхронізовані зі стратегічними пріоритетами, фінансовим плануванням, кадровими рішеннями та операційною динамікою. Отже, адаптивність - це не про швидкість реакції. Це про архітектуру взаємозв'язків та маркетингових інструментів.

Перспективні напрямки подальших досліджень. Напрямами подальших досліджень є оцінювання ефективності і стратегічної обґрунтованості маркетингових інструментів посилення адаптації підприємств, що дозволить своєчасно виявляти вузькі місця та зберегти стабільність.

Список використаних джерел

1. Висоцький М. Ф., Колісник Ю. В. Механізми формування адаптивної поведінки підприємств у сучасній економіці. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С.132–137. URL: <https://doi.org/10.15802/bttrp2021/249722> (дата звернення: 15.06.2025).
2. Барташук А. О. Гнучкість організаційної структури як інструмент підвищення адаптивності підприємств. *Економіка і прогнозування*. 2023. №2. С. 45–50. URL: <https://doi.org/10.15407/eip2023.02.045> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 14. С.412-420. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
4. Дацюк А. М., Процак К. В., Городня Т. А. Адаптація бізнесу в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Випуск 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-8>.
5. Грінченко Р.В., Кисличко К.А., Нечепелюк В.Г., Онищук В.С. Передумови адаптації підприємств до змін у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 5-6 (306-307). С. 91–100. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-5-6 - 306-307-91-100>.
6. Карпенко О.О., Матвійчук Є.І. Маркетингові інструменти забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації. *Economic synergy*. 2024. Випуск 1 (11). С. 31-43. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2024-1-3>.
7. Білецька І., Романчукевич М. Маркетингові інструменти просування продукції на ринок. *MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS*. 2023. № 2. С. 34–41. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-5>.
8. Чукурна О., Кофман В. Маркетингові інструменти просування екологічних брендів в парадигмі сталого розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-45>.
9. Вдовенко Н. М., Маргасова В. Г. Базові засади адаптації маркетингових стратегій інноваційного конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств в умовах надзвичайних викликів на ринку. *Академічні візії*. 2023. Випуск 15. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8026392>.
10. Недопалко Н. М. Інструменти цифрового маркетингу: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2(32). DOI: [10.31673/2415-8089.2020.024349](https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.024349).
11. Смородько П. В. Адаптивність підприємств як основа їх економічної стійкості. URL: [https://vz.kneu.ua/download/2025/39\(2\).13/ADAPTABILITY%20OF%20ENTERPRISES%20AS%20THE%20BASIS%20OF%20THEIR%20ECONOMIC%20SUSTAINABILITY.pdf](https://vz.kneu.ua/download/2025/39(2).13/ADAPTABILITY%20OF%20ENTERPRISES%20AS%20THE%20BASIS%20OF%20THEIR%20ECONOMIC%20SUSTAINABILITY.pdf) (дата звернення: 15.06.2025).
12. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2023. № 2 (223). С. 108–114. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/223-2/14>.
13. Іванько А. Складові адаптації організаційних систем управління підприємствами до економіки, заснованої на знаннях. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2020. Випуск 2. С. 118-126. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2020.02.118>.
14. Тер-Карпетянц Ю. М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. №6. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.62](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.62).
15. Інструменти та методи інтернет-маркетингу для малого та середнього бізнесу. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/instrumenti-ta-metodi-internet-marketingu-dlya-malogo-ta-serednogo-biznesu> (дата звернення: 15.06.2025).
16. Красовська О.Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 29. С.104-108. URL: http://www.bses.in.ua/journals/2018/29_1_2018/23.pdf (дата звернення: 15.06.2025).

17. Ященко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С.175-179. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.175.

18. Осипенко Н.О. Вплив кризових ситуацій на інтегровані маркетингові комунікації та внутрішнє середовище підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2023. Випуск 48. С.25-30. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-48-4.

19. Стець О.М., Крикавський Є.В, Дмитрів А.Я. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. №1/2. С. 35-40. URL: https://www.researchgate.net/publication/343558434_Strategia_marketingu_cinnosti_konceptualna_model_vprovadzenna (дата звернення: 15.06.2025).