

УДК 658.8

Особливості адаптації маркетингових інструментів підприємств до кризових умов воєнного стану

Козлова Інна Миколаївна,

канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: inna.kozlova@hneu.net;

Кондратенко Денис Віталійович,

студент, ННІ менеджменту і маркетингу,

ХНЕУ ім. С. Кузнеця (м. Харків, Україна),

e-mail: stilldenemy@gmail.com

Сучасне бізнес-середовище в Україні зазнає екстремальної турбулентності через триваючий з 2022 року воєнний конфлікт. Системні кризи – розриви ланцюгів постачань, інфляція, енергетичні перебої, міграція населення та зміна споживчої поведінки – роблять традиційні маркетингові моделі, орієнтовані на стабільність і довгострокове планування, неефективними. Замість цього підприємства змушені переходити до гнучких, адаптивних інструментів, які дозволяють не лише виживати в екстремальних обставинах, але й знаходити нові точки зростання, перетворюючи кризові виклики на стратегічні можливості. Аналіз наукової літератури останніх років [1–3] свідчить про стрімке зростання інтересу до проблематики кризового маркетингу саме в українському контексті. Дослідники одноставно зазначають, що воєнний стан створює унікальне середовище, в якому маркетинг еволюціонує від суто рекламної функції до інтегрованого стратегічного механізму антикризового управління. Зокрема, у публікаціях підкреслюється, що маркетингові інструменти стають ключовим елементом системи адаптивності підприємства, дозволяючи оперативно реагувати на зовнішні шоки, зберігати контакт із ринком і навіть посилювати конкурентні позиції. Актуальність цих досліджень підтверджується й емпіричними даними: за інформаці-

|||||

лояльності та ринкової динаміки. За оцінками автора [1], впровадження такої моделі дозволяє скоротити час реакції на ринкові коливання на 40–60 % порівняно з традиційними підходами. Емпіричні дані з кейсів 2023–2024 років демонструють, що підприємства з інтегрованими CRM-системами зменшили втрати від кризових коливань на 25–30 %, що підтверджує практичну цінність моделі.

Окремо розглядається трансформація маркетингових стратегій під безпосереднім впливом воєнного стану [2]. Зазначається суттєва зміна споживчої поведінки: за даними агентства InMind, 78 % українців віддають перевагу вітчизняним товарам, що робить патріотичне позиціонування провідним напрямом. Систематизовано адаптивні підходи, зокрема інтеграцію національних цінностей у бренд-комунікацію, переорієнтацію виробництва на оборонні потреби, повний перехід до онлайн-каналів, безкоштовну гуманітарну логістику та креативний контент з патріотичним акцентом. Кожен підхід підкріплено прикладами компаній, які досягли успіху. Мережа АЗК ОККО з кампанією «Заправляйся українським» значно збільшила продажі. Хмельницька трикотажна фабрика, перейшовши на виробництво військової форми, суттєво наростили оборот. «ПриватБанк» за допомогою програми «єПідтримка» залучив велику кількість активних користувачів. «Нова Пошта» організувала доставку значних обсягів гуманітарної допомоги, а «Укрпошта» завдяки проєкту «Воєнні марки» отримала помітний додатковий дохід. Ці приклади ілюструють, як поєднання соціальної місії з комерційними завданнями не тільки допомагає вистояти в кризі, а й створює оновлену маркетингову ідентичність, у якій ефективність бізнесу гармонійно доповнюється суспільною відповідальністю.

Значний внесок у розкриття практичних аспектів застосування маркетингових інструментів у воєнний період становить аналіз специфіки класичних елементів маркетингового міксу: продукту, ціни, просування та дистрибуції – з урахуванням обмежень, спричинених воєнним станом. В [3] розглядається вплив обмежень на

рекламу, логістику та імпорту на кожен елемент маркетингового міксу з пропозиціями адаптаційних заходів: перехід до локальних постачальників для продукту, гнучке ціноутворення з орієнтацією на доступність, просування через безкоштовні цифрові канали, такі як соціальні мережі та e-mail-розсилки, а також оптимізація дистрибуції завдяки партнерствам з волонтерськими мережами. Аналіз ґрунтується на опитуванні українських підприємств малого та середнього бізнесу, де більшість респондентів виділили падіння попиту через психологічні фактори, такі як страх і невизначеність, а також порушення ланцюгів постачання як основні виклики. Виділяються особливості: посилення ролі контенту з елементами підтримки, наприклад кампаній з донатами, етичні обмеження в рекламі з заборонаю розважального контенту, а також інтеграція державних програм на кшталт «Відновлення» для бізнесу. Основні висновки містять рекомендації щодо гібридного маркетингу з поєднанням офлайн- та онлайн-каналів і моніторингу настроїв аудиторії через опитування, що сприяє підвищенню ефективності інструментів у кризових умовах. Такий підхід доповнює загальний аналіз, фокусуючись на мікрорівні реалізації.

У кризовому середовищі зростає роль емоційного маркетингу: взаємодія з брендом стає джерелом емоційної підтримки, апелюючи до солідарності та національної гордості. Автентичність критична, оскільки маніпуляції патріотизмом призводять до репутаційних втрат. Емоційний маркетинг інтегрується через контент-стратегію та персоналізовану комунікацію. Воєнні умови прискорюють цифрову трансформацію з використанням аналітики даних, омніканальності, AI-чат-ботів та резервування даних з офлайн-альтернативами.

Узагальнюючи підходи, можна виділити універсальну теоретичну модель для криз будь-якого типу з фокусом на системності та аналітиці, воєнно-специфічні стратегії з емпіричними прикладами, а також практичний аналіз маркетингового міксу для малого бізнесу з урахуванням локальних обмежень. Спільними є гнучкість, інтегра-

ція в антикризове управління та етичність; відмінності – в теоретичному, прикладному та емпіричному акцентах.

Таким чином, адаптація маркетингових інструментів у воєнних умовах постає багатшаровим процесом, що поєднує теоретичне моделювання, стратегічну переорієнтацію та технологічну трансформацію. Маркетингова гнучкість стає ключовим елементом резильєнтності, забезпечуючи виживання та зростання бізнесу. Патріотичне позиціонування з емоційним маркетингом формує нову бренд-ідентичність, де комерційна ефективність зливається з соціальною місією. Цифрові інструменти – CRM, аналітика, омніканальність – прискорюють реакцію та знижують ризики, тоді як адаптація елементів маркетингового міксу гарантує практичну реалізацію. Універсальна концептуальна модель адаптивного маркетингу слугує базовим фреймворком, а емпіричні приклади підтверджують його дієвість у реальних умовах.

Література

1. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45.

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872>

2. Чепелюк М. І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>

3. Вовчанська О. М., Іванова А. О. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <http://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293>

