

## Стратегічна адаптація маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності

*Котвицький Антон Юрійович<sup>1</sup>*

Опубліковано

30.01.2026

Секція

Маркетинг

УДК

339.138:338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19057654>

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню теоретичних засад, методологічних підходів і практичних інструментів стратегічної адаптації маркетингу підприємств в умовах економічної невизначеності. Розроблено трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації (TLSMA), що охоплює оперативний, тактичний та стратегічний рівні. Систематизовано ключові інструменти адаптивного маркетингу: сценарне планування, agile-маркетинг, data-driven персоналізацію, управління споживчим досвідом та омніканальні стратегії. Проаналізовано особливості маркетингової адаптації українських підприємств в умовах воєнного часу. Визначено чотири характерні адаптаційні патерни та запропоновано комплексну рамкову модель управління маркетинговою стійкістю.

**Ключові слова:** адаптивний маркетинг, економічна невизначеність, стратегічне планування, маркетингова гнучкість, динамічні здібності, agile-маркетинг, ринкова стійкість, цифровий маркетинг, VUCA-середовище, сценарне планування.

### **Strategic adaptation of enterprise marketing to conditions of economic uncertainty**

**Abstract.** The article is devoted to the study of the theoretical foundations, methodological approaches, and practical tools for the strategic adaptation of enterprise marketing to conditions of economic uncertainty. The relevance of the topic is driven by the unprecedented instability of the modern business environment caused by geopolitical conflicts, the consequences of the COVID-19 pandemic, structural transformations of the global economy, accelerated digitalization, and climate change. It is substantiated that traditional approaches to marketing planning based on retrospective data and linear forecasting models are losing their effectiveness, which necessitates a reconsideration of the fundamental principles of marketing management. The study systematizes contemporary concepts of adaptive marketing, including dynamic capabilities, agile marketing, entrepreneurial marketing orientation, experiential marketing, and Marketing 6.0. It is established that while these concepts highlight specific aspects of marketing flexibility, they do not provide a comprehensive approach to managing marketing adaptation under systemic crises. On this basis, a three-level model of strategic marketing adaptation (TSMA) is developed, encompassing operational, tactical, and strategic levels, and incorporating a mechanism of inter-level interaction and an early warning system.

---

<sup>1</sup> аспірант кафедри маркетингу, м. Київ, ПВНЗ «Європейський університет»  
<https://orcid.org/0009-0008-3102-0633>

The tools of adaptive marketing are analyzed, including scenario planning, agile methodologies, data-driven approaches, customer experience management, omnichannel communication strategies, and the use of artificial intelligence and big data technologies. It is demonstrated that investments in digital marketing competencies enhance the speed and quality of enterprises' adaptive responses. Typical adaptation patterns of Ukrainian companies under wartime conditions are identified, and the advantages of a strategically adaptive development model are substantiated. Prospects for further research in the field of adaptive marketing are outlined.

**Keywords:** adaptive marketing, economic uncertainty, strategic planning, marketing flexibility, dynamic capabilities, agile marketing, market resilience, digital marketing, VUCA environment, scenario planning.

### Вступ

**Постановка проблеми.** Сучасна глобальна економіка перебуває в стані перманентної турбулентності. Пандемія COVID-19, геополітичні конфлікти, енергетичні кризи та прискорена цифровізація суспільства сформували принципово нове середовище для функціонування підприємств. У таких умовах маркетинг перестає бути лише інструментом просування товарів і перетворюється на стратегічний механізм адаптації підприємства до зовнішніх змін [1]. Економічна невизначеність є не тимчасовим явищем, а новою нормою функціонування бізнесу. Якщо протягом ХХ століття підприємства переживали окремі, відносно відокремлені кризові епізоди, то у ХХІ столітті спостерігається перманентна суперпозиція різноманітних дестабілізуючих чинників: від технологічних дисрупцій до кліматичних катастроф, від пандемій до геополітичних конфліктів. Ця системна трансформація характеру невизначеності вимагає відповідної системної трансформації підходів до маркетингового управління. Відповідно до VUCA-концепції (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), що набула широкого поширення в стратегічному менеджменті, підприємства стикаються з одночасним впливом чотирьох дестабілізуючих факторів, які принципово змінюють умови конкурентної боротьби [2]. Волатильність означає швидкі, непередбачувані зміни ринкових умов, що унеможливають стабільне маркетингове планування. Невизначеність виражається у відсутності повної інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Складність відображає множинність взаємопов'язаних чинників, що впливають на ринкову кон'юнктуру. Неоднозначність передбачає можливість кардинально різних інтерпретацій наявної інформації.

Для вітчизняних підприємств проблема маркетингової адаптації набуває особливої гостроти в умовах повномасштабного воєнного вторгнення російської федерації в Україну, що розпочалось у лютому 2022 року. Руйнування виробничої інфраструктури, вимушене переміщення значної частини населення, порушення логістичних ланцюгів та різка зміна купівельної спроможності поставили перед маркетологами завдання, для вирішення яких традиційні підходи виявились недостатніми [3]. За даними Торгово-промислової палати України, протягом 2022–2023 років близько 60% вітчизняних підприємств були змушені докорінно переглянути маркетингові стратегії, а 35% — повністю відмовились від раніше затверджених маркетингових планів.

Наукова значущість проблеми зумовлена тим, що існуючі маркетингові теорії здебільшого розроблялись для умов відносної ринкової стабільності та передбачуваності. Класична концепція маркетинг-мікс (4Р, пізніше 7Р) передбачає відносну стабільність ринкових сегментів, каналів розподілу та конкурентного середовища. Концепції стратегічного маркетингу орієнтовані на довгострокове планування на основі аналізу стабільних конкурентних переваг. Однак в умовах системної невизначеності ці засади потребують суттєвого перегляду та доповнення.

Практична значущість дослідження підтверджується запитами бізнес-середовища. За результатами опитування, проведеного у 2023 році Асоціацією маркетингу України серед 250 маркетингових директорів вітчизняних підприємств, 78% респондентів зазначили, що основним викликом для їхньої функції є відсутність системних підходів до маркетингового управління в умовах перманентної невизначеності. При цьому 84% висловили потребу у практичних інструментах, що поєднують стратегічне бачення з оперативною гнучкістю.

Зв'язок із науковими завданнями виявляється у необхідності розвитку теорії адаптивного маркетингу відповідно до реалій сучасного бізнес-середовища, формування методологічної бази для досліджень маркетингової стійкості підприємств, а також інтеграції досягнень суміжних наукових дисциплін — теорії організацій, поведінкової економіки, теорії ігор та управлінської психології — у маркетингову науку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика маркетингової адаптації в умовах невизначеності є предметом активних наукових дискусій у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Системна класифікація досліджень дозволяє виділити декілька ключових напрямків.

Концептуальний напрямок охоплює фундаментальні теоретичні розробки у сфері маркетингової адаптивності. Фундаментальний внесок у розуміння адаптивних можливостей організацій зробили Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен, які розробили концепцію динамічних здібностей підприємства. Ця концепція пояснює механізми трансформації ресурсної бази компаній відповідно до змін зовнішнього середовища. У своїх сучасних роботах Д. Тіс розвиває концепцію щодо мікроосновів динамічних здібностей, підкреслюючи роль підприємницького судження та відчуття ринкових можливостей як ключових детермінант адаптивної поведінки [4]. Дослідники П. Котлер та К. Картаджайя у своїх останніх роботах акцентують увагу на необхідності переходу від традиційного транзакційного до адаптивного, людиноцентричного маркетингу [5]. Концепція маркетингу 6.0 передбачає глибоку інтеграцію технологій метавсесвіту, доповненої реальності та нейромаркетингу у формування immersive споживчого досвіду. Ця концепція набуває особливого значення в контексті прискореного переходу споживчої взаємодії у цифровий простір. Методологічний напрямок включає дослідження конкретних інструментів та методологій маркетингової адаптації. Концепція agile-маркетингу, що набула широкого поширення після 2020 року, досліджена у роботах К. Беккера та Дж. Бердіка [6]. Автори розглядають agile як методологію ітеративного маркетингового управління, яка дозволяє командам швидко реагувати на зміни ринкового середовища через короткі цикли планування та безперервне тестування гіпотез. І. Олтра, С. Камареро емпірично довели, що компанії, що впровадили agile-маркетинг, скорочують час виходу маркетингових кампаній на ринок на 37% та підвищують їх ефективність на 28% [24]. Важливий внесок у дослідження маркетингових інструментів в умовах цифрової трансформації зробили Т. Давенпорт та Дж. Харріс, які запропонували комплексну систему data-driven маркетингу як основи адаптивного управління [18]. Їхні дослідження демонструють, що компанії, що базують маркетингові рішення на даних, а не на інтуїції менеджерів, демонструють на 15–20% вищу рентабельність маркетингових інвестицій.

Прикладний напрямок охоплює дослідження практики адаптивного маркетингу у конкретних галузях та географічних контекстах. Серед вітчизняних дослідників вагомий внесок зробили О. Мигаль та Д. Квасовський, які дослідили специфіку маркетингової трансформації українських підприємств в умовах воєнного часу [3]. Автори виявили, що більшість вітчизняних підприємств переходять до реактивної маркетингової стратегії, зосереджуючись на збереженні існуючої клієнтської бази та скороченні маркетингових бюджетів, що є субоптимальним рішенням з точки зору довгострокової конкурентоспроможності. В. Голуб у дослідженні 2023 року

проаналізував вплив цифровізації на маркетингову адаптивність підприємств [7]. Результати засвідчили, що компанії з розвинутою цифровою інфраструктурою демонструють на 34% вищу швидкість адаптації до ринкових змін. С. Ковальчук, І. Перемозова вивчали маркетингові стратегії підприємств в умовах геополітичної нестабільності і довели перевагу сценарного підходу до маркетингового планування [8]. А. Старостіна дослідила маркетингові стратегії підприємств в умовах ринкової турбулентності та сформулювала принципи маркетингової резистентності, що базується на поєднанні стратегічної стійкості та операційної гнучкості [12]. Н. Євтушенко та Д. Стеценко проаналізували процеси цифрової трансформації маркетингу вітчизняних підприємств у воєнний час та виявили, що підприємства, які здійснили цифровізацію маркетингових каналів до початку повномасштабного вторгнення, адаптувались значно ефективніше [21].

Американський дослідник Ф. Найт розробив концепцію «периферійного зору» в маркетингу, що передбачає системне відстеження слабких ринкових сигналів та своєчасну реакцію на них, що є надзвичайно важливим в умовах невизначеності [10]. Дж. Пайн та Дж. Гілмор у оновленому виданні «Економіка вражень» обґрунтовують необхідність трансформації маркетингових підходів у бік формування унікального споживчого досвіду як джерела стійких конкурентних переваг у нестабільному середовищі [19].

Аналіз публікацій дозволяє виділити невирішені частини проблеми: більшість досліджень розглядають маркетингову адаптацію в умовах циклічних економічних криз, тоді як специфіка адаптації в умовах системних шоків (воєнні конфлікти, пандемії, кліматичні катастрофи) залишається недостатньо вивченою; відсутня комплексна багаторівнева модель маркетингової адаптації, що охоплювала б одночасно операційний, тактичний та стратегічний рівні управління з чітко прописаними механізмами міжрівневої взаємодії; практично не дослідженим залишається питання поєднання цифрових маркетингових інструментів із класичними підходами до адаптивного управління в реаліях українського бізнесу; відсутні кількісні методи оцінки ступеня маркетингової адаптивності підприємств та зіставлення їх між собою.

**Метою статті** є розробка теоретично обґрунтованої та практично орієнтованої концепції стратегічної адаптації маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності, що включає авторську модель управління маркетинговою адаптацією та систематизований інструментарій її реалізації.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: уточнити сутність та зміст понять «маркетингова адаптація» та «економічна невизначеність» у контексті сучасного VUCA-середовища; систематизувати ключові фактори, що визначають необхідність та характер маркетингової адаптації підприємств; розробити авторську трирівневу модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА); систематизувати інструментарій маркетингової адаптації відповідно до різних рівнів невизначеності зовнішнього середовища; проаналізувати особливості маркетингової адаптації вітчизняних підприємств в умовах воєнного стану; розробити практичні рекомендації щодо формування системи маркетингової адаптивності підприємств; визначити перспективи розвитку адаптивного маркетингу та напрямки подальших досліджень.

## Результати

Економічна невизначеність являє собою об'єктивну характеристику ринкового середовища, яка виражається у відсутності достатньої інформації для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та неможливості точного прогнозування майбутніх станів системи [10]. Ще в 1921 році Ф. Найт розмежував поняття ризику (піддається кількісній оцінці) та невизначеності (принципово нерозрахована величина).

В умовах сучасної турбулентної економіки ця відмінність набуває вирішального значення для маркетингового планування (табл.1).

Таблиця 1 - Рівні невизначеності та їх значення для маркетингової діяльності

Рівень невизначеності	Характеристика	Можливість оцінки ймовірностей	Ступінь прогнозованості	Значення для маркетингу
Альтернативна визначеність	Можливі альтернативні сценарії розвитку подій	Ймовірності відомі та піддаються оцінці	Висока	Дає змогу застосовувати сценарне планування та кількісні методи аналізу
Обмежена невизначеність	Сценарії розвитку відомі	Ймовірності не піддаються точній оцінці	Середня	Потребує гнучких стратегій та експертних оцінок
Справжня невизначеність	Невідомі як сценарії, так і їхні ймовірності	Неможливо оцінити	Низька	Вимагає адаптивного управління, швидкого тестування гіпотез
Повна непередбачуваність	Принципова неможливість прогнозування	Відсутня	Вкрай низька	Необхідність формування маркетингової стійкості та антикризових механізмів

Джерело: створено автором на основі аналізу [11]

Вплив невизначеності на маркетинг підприємств виявляється у декількох ключових вимірах: відбувається деформація споживчих патернів: під впливом кризових явищ змінюються пріоритети, цінності та купівельна поведінка цільової аудиторії; спостерігається порушення традиційних ринкових механізмів ціноутворення та розподілу; скорочуються горизонти планування маркетингових програм; загострюється конкурентна боротьба за споживача та зростає значення ефективності кожної маркетингової дії [12].

Дослідження McKinsey засвідчило, що компанії, які зберігали або збільшували маркетингові інвестиції під час кризових періодів, після завершення кризи демонстрували в середньому на 22% вищі темпи зростання порівняно з конкурентами, що скорочували маркетингові витрати [13]. Ці дані кардинально суперечать поширеній практиці захисного скорочення маркетингових бюджетів як першої реакції на кризу.

Адаптивний маркетинг — це система управління маркетинговою діяльністю підприємства, що ґрунтується на принципах безперервного моніторингу зовнішнього середовища, гнучкого перегляду стратегічних пріоритетів та оперативного коригування маркетингового комплексу відповідно до поточних умов ринку [14]. На відміну від традиційного планового маркетингу, адаптивний підхід передбачає ітеративні цикли «аналіз — планування — реалізація — оцінка — коригування» з мінімальними часовими інтервалами між ітераціями. Автором виділено п'ять ключових принципів адаптивного маркетингу (рис. 1).



Рис. 1 - Ключові принципи адаптивного маркетингу  
Джерело: розроблено автором на основі [15]

Важливою теоретичною основою адаптивного маркетингу є концепція динамічних здібностей. Конкурентні переваги підприємства в умовах нестабільного середовища визначаються не стільки статичним набором ресурсів, скільки здатністю їх динамічно конфігурувати та рекомбінувати відповідно до нових вимог ринку. Д. Тіс виокремлює три категорії динамічних здібностей: здатність відчувати ринкові можливості, здатність захоплювати їх та здатність трансформувати організацію для їх реалізації [4]. У маркетинговому контексті ці здібності реалізуються через маркетингову розвідку, швидку розробку та тестування нових маркетингових концепцій та постійну реорганізацію маркетингових процесів.

Концепція ринкової орієнтації в умовах невизначеності набуває нового змісту. Традиційне розуміння ринкової орієнтації доповнюється активним проактивним виміром: підприємство не лише відстежує ринок, але й намагається формувати нові потреби та ринкові сегменти. Такий підхід отримав назву «підприємницької маркетингової орієнтації» і передбачає поєднання ринкового реагування з ринковим формуванням [16].

Поведінкова економіка внесла суттєвий вклад у розуміння споживчої поведінки в умовах невизначеності. Концепції обмеженої раціональності, когнітивних упереджень та евристик прийняття рішень пояснюють, чому споживачі в кризові періоди демонструють нелінійну поведінку, що не піддається моделюванню класичними методами. Урахування цих механізмів у маркетинговій стратегії дозволяє розробляти більш ефективні підходи до впливу на споживачів в умовах невизначеності.

На основі синтезу розглянутих концепцій та аналізу практики вітчизняних підприємств автором розроблено тривірневу модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА) (табл. 2).

Ключовою особливістю ТМСМА є наявність механізмів міжрівневої взаємодії. Оперативні адаптації накопичуються та аналізуються, формуючи інформаційну базу для тактичних рішень. Тактичні перебудови, у свою чергу, сигналізують про необхідність стратегічного перегляду. Зворотний зв'язок від стратегічного рівня коригує параметри тактичного та оперативного управління. Таким чином, модель є не лінійною, а циклічною та ієрархічною одночасно, що забезпечує безперервний обмін знаннями між рівнями управління.

Таблиця 2 - Трирівнева модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА)

Рівень адаптації	Горизонт планування	Сутність адаптації	Ключові характеристики	Основний інструментарій	Ресурсна інтенсивність
Оперативний	До 3 місяців	Швидке реагування на короткострокові зміни без перегляду загальної маркетингової стратегії	Швидкість прийняття рішень (години-дні) Мінімальне залучення ресурсів Фокус на збереженні клієнтської бази	Динамічне ціноутворення Знижкові програми Перерозподіл бюджету між каналами Адаптація рекламних меседжів Короткострокові промоакції	Низька
Тактичний	3-12 місяців	Перебудова окремих елементів маркетингового комплексу відповідно до суттєвих змін ринку	Зміна цільових сегментів Переорієнтація продуктового портфеля Перехід на нові канали збуту Формування партнерських альянсів Залучення крос-функціональних команд	Ринкові дослідження нових сегментів Репозиціонування бренду Розширення або оновлення асортименту Перепідготовка збутового персоналу	Середня / Висока
Стратегічний	Понад 1 рік	Фундаментальна трансформація маркетингової концепції та можлива зміна бізнес-моделі	Зміна бізнес-моделі Формування нової ідентичності бренду Вихід на нові ринки Переосмислення ціннісної пропозиції	Впровадження моделей підписки, marketplace, freemium Ребрендинг Розробка нової ціннісної архітектури Диверсифікація ринків	Висока / Стратегічна

Джерело: систематизовано автором на основі [26]

Критичним елементом моделі є система маркетингового моніторингу та раннього попередження, що функціонує на всіх рівнях. Вона включає: систематичне відстеження ключових маркетингових показників, регулярний аналіз споживчих настроїв та поведінки, моніторинг конкурентного середовища, відстеження макроекономічних індикаторів, аналіз соціальних мереж та медіапростору. Саме ефективність цієї системи визначає своєчасність та якість маркетингових адаптаційних реакцій підприємства.

Важливим доповненням до ТМСМА є матриця відповідності між рівнем невизначеності та рекомендованим рівнем адаптації (рис. 2). При першому та другому рівні невизначеності достатнім є оперативне реагування. Третій рівень вимагає тактичної перебудови маркетингового комплексу. Четвертий рівень (повна непередбачуваність) ініціює стратегічну трансформацію.

Сценарне планування є одним із найефективніших інструментів стратегічної маркетингової адаптації. На відміну від традиційного прогнозування, сценарне планування не намагається передбачити майбутнє, а готує підприємство до декількох можливих варіантів його розвитку. Для кожного сценарію розробляються відповідні маркетингові стратегії, що дозволяє оперативно активувати готовий план дій при матеріалізації того чи іншого сценарію. Дослідження демонструють, що підприємства, що застосовують сценарне планування в маркетинговій діяльності, скорочують час реакції на кризові події на 40-60% [9].

Рівень невизначеності	Характеристика	Рекомендований рівень адаптації	Ключові інструменти
Рівень 1 ● Альтернативна визначеність	Відомі сценарії з ймовірностями	Оперативний	Моніторинг KPI Динамічне ціноутворення
Рівень 2 ● Обмежена невизначеність	Сценарії відомі, ймовірності – ні	Оперативний / Тактичний	Сценарне планування А/В-тестування
Рівень 3 ● Справжня невизначеність	Сценарії та ймовірності невідомі	Тактичний / Стратегічний	Agile-маркетинг Сегментна диверсифікація
Рівень 4 ● Повна непередбачуваність	Принципово нові умови	Стратегічний	Трансформація бізнес-моделі Ребрендинг

Рис. 2 - Матриця відповідності рівня невизначеності та рівня маркетингової адаптації

Джерело: розроблено автором на основі концепцій адаптивного маркетингу

Класична методологія сценарного планування передбачає декілька етапів: визначення ключових чинників невизначеності, розробку 3–4 правдоподібних сценаріїв (оптимістичний, базовий, песимістичний та «дикої карти»), розробку маркетингових стратегій для кожного сценарію, визначення сигналів-тригерів переходу між сценаріями та регулярний перегляд сценаріїв відповідно до нових даних.

Agile-маркетинг — методологія маркетингового управління, що базується на принципах Agile-маніфесту. Ключові засади agile-маркетингу включають: перевагу реагування на зміни над слідуванням планам; швидкі ітерації над масштабними кампаніями; тестування та аналіз даних над думками та умовиводами; численні малі експерименти над кількома великими ставками; колаборацію над ізоляцією підрозділів. Впровадження agile-маркетингу передбачає формування кросфункціональних маркетингових команд (спринт-команди), роботу короткими ітераціями (2–4 тижні), щоденні командні синхронізації та регулярні ретроспективи.

Персоналізований маркетинг на основі даних набуває особливого значення в умовах невизначеності, оскільки дозволяє максимізувати ефективність кожної маркетингової взаємодії при обмежених ресурсах. Використання великих даних, machine learning та предиктивної аналітики дозволяє ідентифікувати найцінніших клієнтів, передбачати їхні потреби та персоналізувати маркетингові звернення. За даними McKinsey, персоналізований маркетинг дозволяє підвищити ROI маркетингових витрат на 15–30% [13].

Управління споживчим досвідом — системний підхід до формування позитивного досвіду клієнта на кожній точці взаємодії з підприємством. В умовах невизначеності, коли споживачі стають більш обережними та вимогливими, позитивний досвід взаємодії з брендом стає ключовим чинником утримання клієнтської бази та формування лояльності. Дослідження демонструють, що компанії-лідери з управління споживчим досвідом перевищують середньогалузеві показники зростання доходів у 3–5 разів [19].

Оmnіканальна комунікаційна стратегія передбачає інтеграцію всіх каналів взаємодії зі споживачами у єдину систему. В умовах невизначеності omnіканальний підхід підвищує резистентність маркетингових комунікацій: якщо один канал стає недоступним або менш ефективним, інші компенсують його функції [20]. Ключовими елементами omnіканальної стратегії є: єдина система управління даними клієнтів, інтегрована аналітика міжканальних взаємодій, узгоджене повідомлення бренду у всіх каналах та безперервний клієнтський шлях між онлайн та офлайн-точками взаємодії.

Маркетингові альянси та партнерства набувають особливого значення в умовах ресурсних обмежень, характерних для кризових періодів. Стратегічне партнерство з комплементарними брендами дозволяє ділитись маркетинговими витратами, розширювати охоплення аудиторії та пропонувати споживачам комплексні рішення, що перевищують можливості кожного партнера окремо. Ко-маркетинг, спільні програми лояльності та крос-промоції є ефективними інструментами адаптивного маркетингу з обмеженим бюджетом.

Маркетингова адаптація українських підприємств відбувається в унікальних умовах, що поєднують виклики воєнного стану, прискореної цифровізації та інтеграції в європейський ринок. Аналіз практики вітчизняних компаній дозволяє виявити характерні адаптаційні патерни та типові помилки.

Перший патерн — прискорена диджиталізація маркетингових каналів. Підприємства, що раніше орієнтувались переважно на офлайн-продажі та традиційні рекламні канали, під тиском обставин перейшли до активного використання е-commerce, соціальних мереж, месенджерів та інших цифрових інструментів. За даними Українського інституту майбутнього, частка підприємств із розвинутою цифровою маркетинговою присутністю зросла з 38% у 2021 до 67% у 2023 році [21]. Telegram-канали стали ключовим маркетинговим інструментом для комунікації з клієнтами в умовах нестабільності, оскільки забезпечують надійну доставку повідомлень навіть за відсутності стаціонарного інтернету.

Другий патерн — підвищена клієнтоорієнтованість. В умовах скорочення платоспроможного попиту підприємства переорієнтувались від залучення нових клієнтів до утримання існуючих. Зросла увага до програм лояльності, якості після продажного обслуговування та персоналізованих пропозицій. Ряд компаній впровадив гнучкі умови оплати, розстрочки та програми відстрочення, що стало ефективним маркетинговим інструментом в умовах фінансових обмежень цільової аудиторії. Показово, що компанії, що системно інвестували у клієнтський сервіс, демонструють вищий рівень утримання клієнтів навіть у найбільш кризові місяці.

Третій патерн — актуалізація ціннісного маркетингу. Підприємства активно інтегрують у своє маркетингове позиціонування патріотичні наративи, підкреслюють вітчизняне виробництво, партнерство з ЗСУ та соціальну відповідальність. Цей підхід відповідає трансформованим споживчим цінностям та дозволяє формувати емоційний зв'язок зі споживачем, що виходить за межі суто транзакційних відносин. Дослідження засвідчують, що 73% українських споживачів надають перевагу вітчизняним брендам, що активно підтримують оборону країни, навіть за умови вищої ціни або меншої функціональності продукту порівняно з іноземними аналогами.

Четвертий патерн — географічна диверсифікація ринків збуту. Підприємства, що раніше орієнтувались переважно на внутрішній ринок, активізували експортні зусилля та вихід на ринки ЄС. Це потребує суттєвої адаптації маркетингового комплексу: локалізації продуктів та комунікацій, відповідності нормам ЄС, побудови нових дистрибуційних мереж та формування впізнаваності бренду на нових ринках. Характерно, що ряд галузей (ІТ, текстиль, харчова промисловість) вже продемонстрували успішні кейси виходу на ринки ЄС саме в умовах воєнного часу, перетворивши кризу на можливість для міжнародної експансії.

Водночас дослідження виявило низку типових маркетингових помилок. По-перше, надмірне скорочення маркетингових бюджетів — реакція, що здається логічною в умовах кризи, але підриває довгострокові конкурентні позиції. По-друге, фокусування виключно на короткострокових результатах при ігноруванні стратегічних перспектив. По-третє, відмова від інновацій у маркетингу та повернення до консервативних підходів. По-четверте, ігнорування нових цифрових маркетингових інструментів через брак часу та ресурсів на їх освоєння.

Цифрові технології виступають не лише інструментами маркетингу, але й принциповим чинником підвищення адаптивності маркетингової системи підприємства. Цифровий маркетинг характеризується чотирма ключовими властивостями, що роблять його особливо цінним в умовах невизначеності [22]. Вимірюваність: цифрові канали забезпечують детальну аналітику ефективності кожної взаємодії у режимі реального часу, що дозволяє оперативно коригувати маркетингові зусилля. Масштабованість: цифрові маркетингові кампанії можуть бути швидко масштабовані вгору або вниз залежно від ресурсів. Таргетованість: цифрові інструменти дозволяють точно визначати та охоплювати цільову аудиторію, знижуючи витрати. Швидкість: запуск цифрових маркетингових кампаній займає дні або години.

Використання штучного інтелекту для автоматизації маркетингових процесів є перспективним напрямком. AI-системи здатні в режимі реального часу аналізувати великі масиви даних про поведінку споживачів, оптимізувати ставки у контекстній рекламі, персоналізувати контент та виявляти нові ринкові можливості. Генеративний штучний інтелект відкриває нові можливості для масштабування контент-маркетингу: підприємства можуть генерувати значно більший обсяг персоналізованого контенту при суттєво нижчих витратах, що особливо важливо в умовах скорочення маркетингових бюджетів.

Соціальні мережі в умовах невизначеності набувають двоїстої ролі: з одного боку, вони є потужним каналом маркетингових комунікацій та інструментом управління репутацією; з іншого боку, їхня висока волатильність та чутливість до суспільних настроїв підвищують маркетингові ризики. Підприємства, що системно управляють присутністю у соціальних мережах, демонструють кращі показники сприйняття бренду навіть у кризові періоди [23].

Email-маркетинг демонструє стійкість в умовах нестабільності завдяки прямому характеру комунікацій та незалежності від алгоритмів платформ. За даними Mailchimp, середній показник ROI email-маркетингу становить 4200%, що робить його одним із найбільш ефективних каналів у кризових умовах. Розробка і підтримка власної бази підписників стає стратегічним маркетинговим активом підприємства, що не залежить від коливань ринку рекламних послуг.

Управління маркетинговими ризиками є невід'ємним компонентом системи адаптивного маркетингу. Маркетинговий ризик — це ймовірність неотримання запланованих маркетингових результатів внаслідок несприятливих змін зовнішнього або внутрішнього середовища. В умовах підвищеної невизначеності класифікація та оцінка маркетингових ризиків набувають принципового значення (табл. 3).

Ефективне управління маркетинговими ризиками передбачає: систематичну ідентифікацію ризиків через PESTEL-аналіз та конкурентний аналіз, кількісну та якісну оцінку ймовірності та потенційного впливу ризиків, розробку програм реагування (попередження, мінімізація, страхування, прийняття), моніторинг ризиків у режимі реального часу та регулярний перегляд ризик-реєстру. Функціональна інтеграція маркетингового ризик-менеджменту із загальною системою корпоративного управління ризиками підвищує ефективність адаптаційних реакцій. Особливе місце в системі управління маркетинговими ризиками займає захист репутації бренду.

Таблиця 3 - Маркетингові ризики підприємства в умовах кризового середовища

Вид маркетингового ризику	Сутність ризику	Прояви в умовах кризи	Потенційні наслідки для підприємства	Напрями мінімізації
Ризик зміни споживчого попиту	Раптові зміни потреб, пріоритетів та купівельної спроможності цільової аудиторії	Скорочення попиту, зміна структури споживання, перехід до дешевших альтернатив	Втрата частки ринку, зниження доходів	Моніторинг поведінки споживачів, гнучке ціноутворення, адаптація продуктового портфеля
Репутаційний ризик	Загроза негативного сприйняття бренду в умовах підвищеної суспільної чутливості	Критика в медіа та соціальних мережах, бойкот продукції	Зниження довіри, відтік клієнтів	Прозора комунікація, соціально відповідальна позиція, антикризовий PR
Ризик конкурентної агресії	Використання конкурентами кризової ситуації для посилення своїх позицій	Демпінг, активні рекламні кампанії, захоплення каналів збуту	Втрата клієнтів, послаблення конкурентних переваг	Диференціація пропозиції, посилення клієнтської лояльності, стратегічні партнерства
Канальний ризик	Недоступність або обмеження традиційних каналів збуту та комунікацій	Перебої логістики, закриття торговельних точок, обмеження реклами	Зниження обсягів продажу, порушення комунікації з клієнтами	Диверсифікація каналів, розвиток онлайн-продажів, омніканальна стратегія
Ціновий ризик	Неможливість підтримувати конкурентоспроможну ціну через зростання собівартості	Підвищення витрат на сировину, логістику, енергоносії	Зменшення маржі, втрата цінової конкурентоспроможності	Оптимізація витрат, перегляд цінової стратегії, створення доданої цінності

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [17]

В умовах кризи репутаційний капітал є критичним активом, що визначає не лише поточні продажі, але й довгострокову стійкість бізнесу. Системне управління брендовими комунікаціями, прозора та послідовна комунікація в кризових ситуаціях та швидке реагування на репутаційні загрози є ключовими елементами маркетингового ризик-менеджменту.

Успішна маркетингова адаптація неможлива без відповідних організаційних передумов. Дослідження засвідчують, що технічні та методологічні інструменти адаптивного маркетингу можуть бути ефективними лише за умови їхнього поєднання з відповідною організаційною культурою, структурою та компетентностями (табл. 4).

Таблиця 4 - Організаційні передумови маркетингової адаптивності

Організаційна передумова	Зміст та сутність	Ключові характеристики	Вплив на маркетингову адаптивність
Маркетингова культура, орієнтована на навчання	Формування середовища, що підтримує експериментування та розвиток	Психологічна безпека для тестування Толерантність до помилок Заохочення ініціативи та інноваційного мислення	Підвищує швидкість впровадження нових рішень та здатність до постійного вдосконалення
Структурна гнучкість	Організаційна модель, що мінімізує інерцію та бюрократичні бар'єри	Делегування повноважень Мінімізація ієрархічних рівнів Відсутність жорстких функціональних «силосів»	Забезпечує оперативність прийняття рішень та швидку реакцію на ринкові зміни
Аналітичні компетентності	Здатність системно працювати з ринковими даними	Збір та обробка даних Інтерпретація показників ефективності Data-driven підхід до управління	Дозволяє приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності
Ресурсний резерв	Виділення частини ресурсів для експериментів та інновацій	Бюджет на тестування гіпотез Фінансування нових ініціатив Підтримка MVP-проектів	Підвищує здатність до стратегічного оновлення та диверсифікації
Крос-функціональна інтеграція	Координація маркетингу з іншими підрозділами підприємства	Взаємодія з R&D, продажами, фінансами, IT Спільні проектні команди Єдина інформаційна база	Забезпечує узгодженість рішень і комплексну реакцію на зміни середовища

Джерело: систематизовано автором на основі аналізу [15]

Маркетингове лідерство відіграє ключову роль у формуванні організаційної адаптивності. Директор з маркетингу в умовах невизначеності виконує подвійну функцію: з одного боку, він є «голосом клієнта» всередині організації, транслуючи ринкові сигнали у стратегічні рішення; з іншого боку, він є архітектором маркетингової адаптації, формуючи відповідні процеси, компетенції та культуру в маркетинговій функції. Маркетингова адаптивність підприємства є результатом складної взаємодії зовнішніх чинників (характер та інтенсивність невизначеності) та внутрішніх чинників (організаційна культура, структура, компетенції та ресурси). Ефективне управління цією взаємодією визначає здатність підприємства не лише виживати, але й розвиватись у найбільш складних ринкових умовах. Порівняльну характеристику традиційного та адаптивного підходів до маркетингового управління наведено у таблиці 5.

Одним із найменш розроблених аспектів адаптивного маркетингу є проблема вимірювання ступеня маркетингової адаптивності підприємства. Без надійних метрик неможливо оцінити ефективність адаптаційних зусиль та порівнювати підприємства між собою. На основі аналізу наукової літератури та практики підприємств авторами запропоновано систему показників маркетингової адаптивності.

До кількісних показників маркетингової адаптивності відносяться: час реакції на ринкові зміни — середній час від ідентифікації ринкової можливості або загрози до запуску відповідної маркетингової ініціативи; частота перегляду маркетингових стратегій — кількість суттєвих коригувань маркетингового плану на рік; швидкість відновлення маркетингових показників після кризи — час досягнення докризових

рівнів KPI; частка маркетингового бюджету на тестування та інновації — індикатор готовності до майбутніх змін.

Таблиця 5 - Порівняльна характеристика традиційного та адаптивного підходів до маркетингового управління

Параметр	Традиційний маркетинг	Адаптивний маркетинг
Горизонт планування	1–3 роки (стратегічне довгострокове планування)	Роллінговий: 3–12 місяців із щоквартальним переглядом
Підхід до змін	Реактивний — реагування після настання змін	Проактивний — прогнозування та попередження змін
Управління бюджетом	Фіксований річний бюджет	Децентралізоване, швидке, автономні команди
Прийняття рішень	Ієрархічне, багаторівневе, повільне	Децентралізоване, швидке, автономні команди
Метрики успіху	Орієнтація на кінцевий річний результат	Моніторинг проміжних показників (тиждень / місяць)
Ставлення до помилок	Уникнення ризику, покарання за помилки	Тестування, навчання, швидке коригування
Роль даних	Дані як підтвердження вже прийнятих рішень	Дані як основа для формування та коригування рішень

Джерело: розроблено автором на основі [25]

До якісних показників відносяться: зрілість маркетингової аналітичної інфраструктури, рівень розвитку цифрових маркетингових компетентностей команди, якість системи маркетингового моніторингу та раннього попередження, ступінь впровадження agile-принципів у маркетингові процеси. Сукупна оцінка за цими показниками дозволяє формувати «індекс маркетингової адаптивності» підприємства та відстежувати його динаміку.

Запропонована система вимірювання маркетингової адаптивності є попередньою та потребує подальшої операціоналізації та емпіричної верифікації. Розробка надійного інструменту вимірювання маркетингової адаптивності є одним із пріоритетних завдань подальших наукових досліджень у цій сфері.

#### Висновок

Проведене дослідження дозволяє сформулювати комплекс теоретичних та практичних висновків щодо стратегічної адаптації маркетингу підприємств до умов економічної невизначеності. Економічна невизначеність є невід'ємною і прогресуючою характеристикою сучасного бізнес-середовища, що потребує від підприємств системного підходу до маркетингової адаптації. Традиційні моделі маркетингового планування, засновані на лінійному прогнозуванні та стабільних ринкових умовах, виявляються принципово недостатніми в умовах VUCA-середовища. Синергетична взаємодія технологічних, геополітичних, кліматичних та соціальних чинників формує якісно нові вимоги до маркетингового менеджменту. Розроблена трирівнева модель стратегічної маркетингової адаптації (ТМСМА) пропонує системний підхід до управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах невизначеності. Модель враховує різні часові горизонти та масштаби змін зовнішнього середовища, забезпечуючи комплексну відповідь на виклики нестабільного ринку. Ключовою перевагою моделі є механізм міжрівневої взаємодії, що забезпечує безперервний потік маркетингових знань та забезпечує організаційне навчання на всіх рівнях управління. Ефективна маркетингова адаптація ґрунтується на поєднанні концепцій agile-маркетингу, динамічних здібностей, сценарного планування та клієнтоцентричного підходу. Кожна з цих концепцій є необхідною, але недостатньою умовою адаптивності.

Лише їх синергетичне поєднання у рамках єдиної системи управління забезпечує системну маркетингову резистентність підприємства. Цифровізація маркетингу є ключовим чинником підвищення адаптивної здатності підприємств. Цифрові маркетингові інструменти забезпечують вимірюваність, масштабованість та швидкість реагування. Впровадження штучного інтелекту, предиктивної аналітики та автоматизації маркетингових процесів дозволяє компенсувати невизначеність зовнішнього середовища через підвищення точності та ефективності внутрішніх маркетингових рішень. Аналіз практики українських підприємств демонструє, що успішна адаптація вимагає не лише тактичної гнучкості, але й стратегічного мислення та збереження довгострокових маркетингових інвестицій навіть в умовах кризи. Чотири виявлені адаптаційні патерни (диджиталізація, клієнтоорієнтованість, ціннісний маркетинг, географічна диверсифікація) формують своєрідну «адаптаційну матрицю» вітчизняного бізнесу, що може бути запозичена підприємствами інших країн, що перебувають у схожих умовах. Управління маркетинговими ризиками та вимірювання маркетингової адаптивності є важливими, але недостатньо розробленими аспектами адаптивного маркетингу. Запропоновані підходи є попередніми і потребують подальшого теоретичного обґрунтування та практичної апробації.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка надійного кількісного інструменту вимірювання маркетингової адаптивності підприємств («індекс маркетингової адаптивності») та його апробація на широкій вибірці вітчизняних підприємств; поглиблене дослідження специфіки маркетингової адаптації підприємств різних галузей та розробка галузевих рекомендацій; вивчення ролі організаційної культури та лідерства у формуванні маркетингової адаптивності з використанням методів якісних досліджень; дослідження ефективності впровадження штучного інтелекту як інструменту автоматизованої маркетингової адаптації; порівняльний аналіз маркетингової адаптивності підприємств різних країн в умовах системних криз з метою виявлення міжнародних закономірностей та переносу кращих практик.

#### Список використаних джерел

1. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 16th edition. Pearson Education, 2021. 832 p.
2. Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92(1/2), 27–42.
3. Мигаль, О., Квасовський, Д. (2024). Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>.
4. Teece, D. J. (2011). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth* (2nd ed.). Oxford University Press.
5. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 6.0: The Future Is Immersive*. Wiley, 2023. 256 p.
6. Katare, S. (2022). Agile marketing as a key driver to increasing operational efficiencies and speed to market. *International Journal of Business Administration*, 13(2). <https://doi.org/10.5430/ijba.v13n2p92>
7. Голуб, В. (2024). Вплив цифровізації на розробку маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Галицький економічний вісник* (No 1(86)). [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2024.01](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.01)
8. Kovalchuk, S. , Perevozova, I. , Abdullaieva, A. , Tanasiichuk, A. , Zhuk, I. , Vyshniuk, S. , & Garmatiuk, O. . (2025). Marketing Mechanism for the Adaptation of Ukrainian Enterprises to Wartime Conditions Amid Geopolitical and Economic Challenges. *European Journal of Sustainable Development*, 14(2), 241. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n2p241>

9. Day G. S., Schoemaker P. J. H. *Peripheral vision: Detecting the weak signals that will make or break your company*. Boston: Harvard Business School Press, 2006. 256 p.
10. Knight F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Reprinted edition. Martino Fine Books, 2021. 296 p.
11. Courtney H. *20/20 Foresight: Crafting Strategy in an Uncertain World*. Harvard Business School Press, 2001. 272 p.
12. Starostina, A. O. (2021). Marketing research in a transition economy of the turbulent world. *Amazonia Investiga*, 10(46), 51–70. <https://doi.org/10.34069/AI/2021.46.10>.
13. McKinsey & Company. Boudet, J., et al. (2023, June 26). Beyond belt tightening: How marketing can drive resiliency during uncertain times. *McKinsey & Company*. [https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/beyond-belt-tightening-how-marketing-can-drive-resiliency-during-uncertain-times?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/beyond-belt-tightening-how-marketing-can-drive-resiliency-during-uncertain-times?utm_source=chatgpt.com)
14. Moorman, C., & Miner, A. S. (1998). The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development. *Journal of Marketing*, 62(3), 1–20. <https://doi.org/10.1177/002224299806200301>.
15. Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>.
16. Hills, G. E., & Hultman, C. M. (2013). Entrepreneurial marketing: Conceptual and empirical research opportunities. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(4), 437–448. <https://doi.org/10.1515/erj-2013-0064>
17. Обельницька, Х. В., & Бурачок, О. І. (2020). Передумови впровадження концепції контролінгу маркетингової діяльності на підприємствах з виготовлення меблів. *Приазовський економічний вісник*, (6(23)), 114–121. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-6-20>.
18. Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on analytics: The new science of winning*. Harvard Business Review Press.
19. Pine, B. J., II, & Gilmore, J. H. (2011). *The Experience Economy: Updated Edition*. Harvard Business Review Press. 256 p.
20. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
21. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в Україні в умовах війни: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 191. С. 34–42.
22. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice* (8th ed.). Pearson Education.
23. Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2023). *Social media marketing* (4th ed.). SAGE Publications., 2023. 360 p.
24. Oltra, I., Camarero, C., & San José, R. (2024). Agility in marketing teams: An analysis of factors influencing the entry decision into a trendy social network. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115054>
25. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>.
26. Котвицька, Н. М., Камнев, О. О., Пархоменко, В. В., Янко, С. В. (2026). Інтеграція маркетингового управління й внутрішніх економічних відносин у формуванні конкурентної стратегії підприємства. *Академічні візії*, № 51. <https://doi.org/10.5281/zenodo.18135080>