

Секція D5 Маркетинг	
УДК 339.138:330.341.1:338.2	
Дата першого надходження статті до видання	2026-03-25
Дата прийняття статті до друку після рецензування	2026-03-28
Дата публікації/оприлюднення	2026-03-30

Маркетинг інновацій в умовах невизначеності: адаптивні стратегії українських підприємств

Гаврилюк Олег Вікторович

д.е.н., професор, професор кафедри маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»

o.havryliuk@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>

Гудзь Юрій Федорович

д.е.н., доцент, професор кафедри менеджменту та логістики,
ПВНЗ «Європейський університет»

iurii.gudz@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Овсієнко Наталія Василівна

к.е.н., доцент, завідувач кафедри маркетингу,
ПВНЗ «Європейський університет»

nataliia.ovsiienko@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Ремига Юлія Сергіївна

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та логістики,
ПВНЗ «Європейський університет»

yuliia.remyha@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Анотація. У статті досліджено особливості формування та реалізації маркетингових стратегій українських підприємств в умовах системної невизначеності, зумовленої повномасштабною війною, дестабілізацією традиційних ринків збуту, порушенням логістичних ланцюгів та прискоренням процесів цифрової трансформації бізнес-середовища. Актуальність дослідження визначається необхідністю переосмислення класичних підходів до стратегічного маркетингу з урахуванням нових ризиків, високого рівня турбулентності зовнішнього середовища та обмеженості ресурсів підприємств. Особливу увагу приділено ролі інноваційного маркетингу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу в кризових і посткризових умовах. Метою дослідження є розробка концептуальної моделі адаптивного маркетингу інновацій для українських підприємств із урахуванням чинників невизначеності воєнного та відновлювального періодів. Методологічну основу становлять системний і структурно-функціональний підходи, методи порівняльного аналізу, анкетування, кластеризації та економіко-статистичного моделювання. Емпіричну базу сформовано на основі опитування 160 маркетингових директорів і менеджерів із розвитку підприємств різних галузей економіки України у

2024 році (похибка вибірки не перевищує 5% при довірчій ймовірності 95%). За результатами дослідження встановлено, що підприємства, які впроваджують адаптивні маркетингові стратегії, демонструють позитивну динаміку розвитку, зокрема зростання обсягів продажів у середньому на 18,4 %, тоді як підприємства без стратегічної адаптації зазнають скорочення на рівні 6,2 %. Ідентифіковано п'ять типів адаптивних маркетингових стратегій: піонерську, реактивну, захисну, цифрову та партнерську, кожна з яких характеризується специфічними інструментами реагування на виклики невизначеності. Запропоновано чотирирівневу модель адаптивного маркетингу інновацій, що охоплює стратегічний, тактичний, операційний та цифровий рівні управління. Наукова новизна дослідження полягає у формуванні системної концепції маркетингу інновацій в умовах невизначеності з урахуванням українського контексту, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємств у період трансформаційних змін. Практична значущість отриманих результатів полягає у можливості їх застосування при формуванні маркетингових стратегій підприємств у воєнний та поствоєнний періоди.

Ключові слова: маркетинг інновацій, адаптивні стратегії, невизначеність, цифровий маркетинг, стратегічне планування, резиліентність підприємства, ціннісна пропозиція, інноваційний менеджмент, конкурентоспроможність, воєнна економіка, відновлення бізнесу, Agile-маркетинг.

Marketing of innovations under uncertainty: adaptive strategies of Ukrainian enterprises

Oleh Havryliuk

Dr. of Economic Sc., Professor,

Private Higher Educational Establishment «European University» o.havryliuk@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>

Yuriy Gudz

Dr. of Economic Sc., Professor,

Private Higher Educational Establishment «European University»,
iurii.gudz@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9122-4648>

Nataliia Ovsiienko

Candidate in Economics, Associate Professor

Private Higher Educational Establishment «European University»
nataliia.ovsiienko@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7694-7522>

Yuliia Remyha

Candidate in Economics, Associate Professor,

Private Higher Educational Establishment «European University»
yuliia.remyha@e-u.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7162-5081>

Abstract. The article examines the specific features of the formation and implementation of marketing strategies of Ukrainian enterprises under conditions of systemic uncertainty caused by the full-scale war, destabilization of traditional sales markets, disruption

of logistics chains, and the acceleration of digital transformation processes in the business environment. The relevance of the study is determined by the need to rethink classical approaches to strategic marketing in light of new risks, a high level of environmental turbulence, and limited enterprise resources. Particular attention is paid to the role of innovation marketing as a tool for ensuring business competitiveness and adaptability in crisis and post-crisis conditions. The aim of the study is to develop a conceptual model of adaptive innovation marketing for Ukrainian enterprises, taking into account the uncertainty factors of wartime and recovery periods. The methodological framework is based on systemic and structural-functional approaches, methods of comparative analysis, survey research, clustering, and economic-statistical modeling. The empirical base was formed through a survey of 160 marketing directors and business development managers from enterprises across various sectors of the Ukrainian economy in 2024. The results of the study show that enterprises implementing adaptive marketing strategies demonstrate positive development dynamics, in particular an average increase in sales volumes of 18.4%, whereas enterprises lacking strategic adaptation experience a decline of 6.2%. Five types of adaptive marketing strategies are identified: pioneering, reactive, defensive, digital, and partnership-based, each characterized by specific tools for responding to uncertainty challenges. A four-level model of adaptive innovation marketing is proposed, integrating strategic, tactical, operational, and digital management levels. The scientific novelty of the research lies in the development of a systemic concept of innovation marketing under conditions of uncertainty, taking into account the specifics of the Ukrainian context, as well as in the formulation of practical recommendations aimed at enhancing the resilience and competitiveness of enterprises during periods of transformational change. The practical significance of the results lies in their applicability to the development of marketing strategies for enterprises in both wartime and post-war periods.

Keywords: innovation marketing, adaptive strategies, uncertainty, digital marketing, strategic planning, enterprise resilience, value proposition, innovation management, competitiveness, war economy, business recovery, Agile marketing.

Вступ

Актуальність проблеми. Повномасштабне вторгнення росії в Україну, розпочате 24 лютого 2022 року, поставило вітчизняний бізнес перед безпрецедентними маркетинговими викликами. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, масова еміграція споживачів, різка зміна споживчої поведінки та пріоритетів, стрімке зростання вартості залучення клієнтів — усі ці чинники докорінно змінили умови для реалізації маркетингових стратегій. Водночас криза стала каталізатором інноваційних процесів: підприємства, що встигли адаптуватися, демонструють значне зростання навіть в умовах тривалого збройного конфлікту [1].

Маркетинг інновацій у мирний час передбачає виведення нових продуктів і послуг на стабільні або прогнозовані ринки з використанням перевірених інструментів просування. В умовах невизначеності воєнного часу ця парадигма кардинально змінюється: ринки зникають або трансформуються за лічені тижні, споживчі потреби переосмислюються, канали комунікації руйнуються, а горизонт планування скорочується з кількох років до кількох місяців [11]. Постає питання: які маркетингові стратегії дозволяють підприємствам не просто виживати, але й розвиватися через інновації в таких умовах?

Актуальність цієї проблематики посилюється також тим, що Україна стоїть на порозі масштабного відновлення, яке потребуватиме залучення значних інвестицій та перебудови цілих секторів економіки. Підприємства, що сформують ефективні

адаптивні маркетингові стратегії сьогодні, матимуть стійкі конкурентні переваги у посткризовий період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичне підґрунтя маркетингу інновацій закладено у класичних роботах : М. Дж. Бейкер, С. Гарт [2], Ф. Котлера і Ф. Тріас де Беса [7], які виокремили горизонтальний маркетинг як ключовий інструмент виведення радикально нових продуктів. Концепція створення і утримання цінності для клієнта у нестабільному середовищі розвинута у роботах М. Портера [9], однак класичний підхід до конкурентних переваг розроблявся переважно для стабільних ринків. Перегляд цих концепцій в умовах «нестабільного, невизначеного, складного та неоднозначного» середовища (VUCA) запропонований у роботах Б. Беннета і Дж. Лемуана [4], які обґрунтовують необхідність переходу від жорстких стратегічних рамок до динамічних та адаптивних. Концепція створення і утримання конкурентних переваг підприємства базується на ресурсному підході, розробленому Дж. Барні [3], який підкреслює значення унікальних ресурсів у забезпеченні стійкості бізнесу.

Значний внесок у розвиток концепції адаптивного маркетингу здійснили Дж. Дей [5], який розробив поняття «маркетинг-орієнтованої гнучкості», та Т. Девенпорт [14], що дослідив особливості маркетингу в умовах дефіциту ресурсів. Роль цифрових технологій у трансформації маркетингових стратегій досліджували Ф. Котлер, Х. Картаджайя і А. Сетіван [8] у концепції «Маркетинг 5.0», наголошуючи на інтеграції людського фактору та технологій. Адаптація маркетингових стратегій у кризових умовах підтверджується дослідженнями ефективності проактивного маркетингу в періоди спаду [13].

Серед вітчизняних досліджень варто відзначити роботи В. Ніянко, З. Андрушкевич [16], які аналізують трансформацію маркетингових комунікацій українських підприємств в умовах воєнного стану. Ю. Гаврилюк [18], Н. Котвицька [22], досліджують стратегічне маркетингове планування в кризових умовах, обґрунтовуючи необхідність переходу від довгострокових стратегій до сценарного планування. І. Вербовський [19], В. Голуб [20], В. Лойко [21] розглядають потенціал цифрового маркетингу як інструменту стійкості бізнесу в кризових умовах. Т. Смирнова [17] аналізує специфіку інноваційного маркетингу в умовах обмеженості ресурсів.

Водночас аналіз публікацій свідчить про брак комплексних досліджень, що пов'язують маркетинг інновацій з концепцією організаційної резиліентності в контексті збройного конфлікту. Більшість існуючих моделей адаптивного маркетингу розроблялися для умов економічних криз або технологічних зрушень, але не враховують специфіку функціонування підприємств безпосередньо в зоні та поблизу зони бойових дій.

Виділення невирішеної частини проблеми. Попри значний науковий доробок, у вітчизняній та зарубіжній літературі відсутня цілісна концепція маркетингу інновацій, адаптована до умов тривалого збройного конфлікту та посткризового відновлення з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються: взаємозв'язок між типом адаптивної маркетингової стратегії та результативністю інноваційної діяльності; чинники, що визначають вибір конкретної стратегічної моделі; роль цифровізації як ключового драйвера маркетингових інновацій в умовах фізичних обмежень.

Мета дослідження. Розробити концептуальну чотирирівневу модель адаптивного маркетингу інновацій для українських підприємств в умовах невизначеності та надати практичні рекомендації щодо її впровадження.

Наукова новизна. У дослідженні запропоновано комплексну класифікацію адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах воєнної невизначеності; удосконалено модель маркетингу інновацій шляхом інтеграції чотирьох рівнів

адаптивного управління; набула подальшого розвитку концепція Agile-маркетингу в контексті кризових умов функціонування підприємств.

Практичне значення. Результати дослідження можуть бути використані директорами з маркетингу, інноваційними менеджерами та власниками підприємств для побудови стійких маркетингових систем в умовах невизначеності та при плануванні стратегій виходу на нові ринки у посткризовий період.

Методологія

Методи дослідження. Методологічну основу дослідження становить поєднання кількісних і якісних підходів. Системний аналіз застосовувався для дослідження маркетингу інновацій як цілісної управлінської системи та виявлення взаємозв'язків між її елементами в умовах зовнішніх дестабілізуючих чинників. Порівняльний метод використовувався для зіставлення результативності маркетингових стратегій підприємств різних груп. Структуроване анкетування забезпечувало первинне збирання емпіричних даних. Кластерний аналіз у середовищі IBM SPSS Statistics застосовувався для типологізації підприємств за маркетинговими стратегіями. Методи описової та варіаційної статистики дозволили кількісно оцінити відмінності між виявленими кластерами.

Джерела даних. Емпіричну базу дослідження становлять: результати власного анкетного опитування маркетингових директорів та менеджерів із розвитку підприємств різних галузей (ІТ-сектор — 25%, виробництво — 22%, торгівля — 20%, агросектор — 15%, фінансові послуги — 10%, будівництво — 8%), проведеного у вересні-жовтні 2024 року; офіційні статистичні дані Державної служби статистики України за 2021–2024 роки; аналітичні матеріали міжнародних організацій, зокрема дослідження стійкості бізнесу в умовах війни [15]; відкрита фінансова та маркетингова звітність підприємств. Вибірку сформовано методом квотної вибірки за критеріями: галузевої належності, розміру підприємства (малі — 32%; середні — 46%; великі — 22%) та регіонального представництва.

Результати

Аналіз зібраних емпіричних даних дозволив виявити суттєву диференціацію маркетингових підходів серед досліджуваних підприємств, яка корелює з їхньою здатністю адаптуватися до умов невизначеності та генерувати інноваційну цінність для ринку.

За результатами кластерного аналізу встановлено, що 58,8% підприємств (n=94) реалізували цілеспрямовані адаптивні маркетингові стратегії, тоді як 41,2% (n=66) у першу чергу зосередились на утриманні докризових маркетингових моделей. Перша група демонструє статистично значущо кращі показники за всіма ключовими вимірами ($p < 0,01$ за критерієм Манна-Уїтні). Порівняльні дані наведено в табл. 2.

У ході дослідження було виявлено п'ять типів адаптивних маркетингових стратегій, характерних для українського бізнес-середовища в умовах невизначеності. Їхня класифікація та ключові характеристики представлені в табл. 1.

Таблиця 1 – Класифікація адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах невизначеності

Тип стратегії	Ключові характеристики	Умови застосування	Очікуваний ефект
Піонерська (проривна)	Вихід на нові ринки з радикально новим продуктом	Стабільний попит, достатні ресурси R&D	Формування нових ринків, висока маржа

Тип стратегії	Ключові характеристики	Умови застосування	Очікуваний ефект
Адаптивна (реактивна)	Модифікація наявних продуктів під нові умови ринку	Висока невизначеність, обмежені ресурси	Збереження частки ринку, гнучкість позиціонування
Захисна (оборонна)	Утримання існуючих клієнтів, мінімізація ризиків	Різке падіння попиту, кризові умови	Збереження лояльної бази, стійкість бренду
Цифрова (омніканальна)	Переорієнтація на digital-канали комунікації та продажів	Обмеження фізичних каналів, зростання онлайн-активності	Розширення охоплення, зниження операційних витрат
Партнерська (кооперативна)	Стратегічні альянси, спільний маркетинг	Дефіцит ресурсів, необхідність масштабування	Синергія ресурсів, розподіл ризиків

Джерело: розроблено авторами за результатами власного дослідження

Найбільш поширеною виявилася цифрова (омніканальна) стратегія: 71,3% підприємств з першого кластера перенесли значну частину маркетингових активностей у digital-середовище, збільшивши частку digital-каналів у маркетинговому бюджеті з 31,2% до 67,3% [6]. Адаптивна (реактивна) стратегія реалізовувалась у 64,9% підприємств першого кластера, де маркетингові команди системно відстежували зміни споживчих патернів та адаптували ціннісні пропозиції в режимі реального часу. Партнерська стратегія набула нового значення: 43,6% підприємств сформували стратегічні маркетингові альянси — насамперед з іншими українськими компаніями та міжнародними партнерами, що надало доступ до нових каналів розподілу та аудиторій.

Таблиця 2 – Порівняльні показники підприємств з різними підходами до маркетингової адаптації (2024 р.)

Показник	Підприємства з адаптивною маркетинговою стратегією (n=94)	Підприємства без стратегічної адаптації (n=66)
Зростання обсягу продажів (2023–2024 рр., %)	+18,4%	-6,2%
Частка нових клієнтів у загальному портфелі	34,7%	12,3%
Рівень утримання клієнтів (retention rate)	76,2%	51,8%
Індекс задоволеності клієнтів (NPS, бали)	58	31
Частка digital-каналів у маркетинговому бюджеті	67,3%	28,9%

Показник	Підприємства з адаптивною маркетинговою стратегією (n=94)	Підприємства без стратегічної адаптації (n=66)
Рентабельність маркетингових інвестицій (ROMI)	3,2x	1,1x

Джерело: складено авторами за результатами опитування та аналізу ринкових даних

Наведені дані переконливо демонструють: підприємства, що інтегрували адаптивні маркетингові стратегії, не лише утримали, але й розширили свої ринкові позиції. Різниця в показнику ROMI (3,2x проти 1,1x) особливо значуща: вона свідчить про те, що адаптивний маркетинг забезпечує в три рази вищу фінансову віддачу від маркетингових інвестицій.

На основі аналізу найкращих практик та результатів опитування розроблено чотирирівневу концептуальну модель адаптивного маркетингу інновацій. Модель інтегрує стратегічний, тактичний, операційний та цифровий компоненти, що функціонують взаємопов'язано та синхронно (табл. 3).

Таблиця 3 – Чотирирівнева модель адаптивного маркетингу інновацій

Рівень	Стратегічний	Тактичний	Операційний	Цифровий
Ключові елементи	Переосмислення ціннісної пропозиції, репозиціонування бренду	Гнучке ціноутворення, адаптивний медіамікс	Agile-планування маркетингових кампаній	Аналітика даних, персоналізація, автоматизація
Інструменти	SWOT, сценарне планування, Blue Ocean Strategy	A/B тестування, динамічне ціноутворення	Спринти, OKR, щотижневий моніторинг KPI	CRM, CDP, маркетингова автоматизація, AI
Горизонт планування	3–5 років (сценарний підхід)	6–12 місяців	1–4 тижні	Реальний час / щоденно

Джерело: розроблено авторами

Перший рівень — стратегічний — передбачає переосмислення ціннісної пропозиції та репозиціонування бренду в нових умовах. 79,8% підприємств першого кластера системно застосовували SWOT-аналіз та сценарне планування з горизонтом 3–5 років, розробляючи від двох до чотирьох альтернативних маркетингових сценаріїв залежно від можливого розвитку воєнної та економічної ситуації. Ключовою знахідкою є те, що 68,1% з них змістили акцент із просування продуктових характеристик на комунікацію цінностей і місії підприємства — відповідальність перед Україною, підтримка ЗСУ, забезпечення робочих місць.

Другий рівень — тактичний — включає гнучке ціноутворення та адаптивний медіамікс. 63,8% підприємств запровадили динамічні цінові моделі, що дозволяли коригувати ціни відповідно до змін собівартості та купівельної спроможності цільових

сегментів без втрати сприйнятої цінності. Перерозподіл маркетингового бюджету на користь digital-каналів відбувся в усіх підприємствах першого кластера, з найбільшим зростанням у соціальних мережах (+34,2 в.п.) та content marketing (+22,7 в.п.).

Третій рівень — операційний — базується на принципах Agile-маркетингу: двотижневі спринти, регулярні ретроспективи, щотижневий моніторинг KPI. 57,4% підприємств першого кластера впровадили OKR (Objectives and Key Results) у маркетинговій функції, що забезпечило значно вищу гнучкість реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

Четвертий рівень — цифровий — став ключовим «каркасом», що забезпечує функціонування перших трьох рівнів. CRM-системи нового покоління, платформи клієнтських даних (CDP), маркетингова автоматизація та елементи штучного інтелекту використовувались 62,8% підприємств першого кластера для персоналізації комунікацій та прогнозування споживчої поведінки.

Окремим результатом є виявлення феномену «кризового маркетингового прориву»: 24 підприємства (25,5% від першого кластера) не лише адаптувалися до нових умов, але й вийшли на принципово нові ринки — зокрема, 14 з них успішно реалізували вихід на ринки ЄС та США у 2023–2024 роках. Спільна риса цих підприємств — поєднання всіх чотирьох рівнів запропонованої моделі з особливим акцентом на партнерській стратегії та сильній ціннісній пропозиції, що відображає Ukrainian origin як конкурентну перевагу (як маркер країни походження продукту).

Обговорення

Інтерпретація результатів. Отримані результати підтверджують центральну гіпотезу дослідження: маркетинг інновацій в умовах системної невизначеності потребує принципово іншого стратегічного підходу порівняно зі стабільними умовами. Різниця між двома кластерами підприємств (зростання продажів на 18,4% проти спаду на 6,2%) демонструє, що адаптивна маркетингова стратегія є не просто «гарною практикою», а критичним фактором виживання та розвитку в кризових умовах.

Виявлений феномен «цифрового стрибка» — прискорене впровадження digital-маркетингу внаслідок фізичних обмежень — корелює з концепцією «вимушеної інновації», описаною в теорії дифузії інновацій Е. Роджерса [12]. Криза, обмежуючи можливості традиційних маркетингових каналів, одночасно усунула психологічні та організаційні бар'єри для цифрової трансформації маркетингу, яка в мирних умовах просувалася значно повільніше.

Особливого значення набуває виявлений зв'язок між переосмисленням ціннісної пропозиції та результативністю маркетингу. Підприємства, що включили до свого позиціонування патріотичний та соціальний виміри (відповідальність перед громадою, підтримка обороноздатності, забезпечення зайнятості), демонструють рівень лояльності клієнтів NPS=58 проти NPS=31 у контрольній групі. Це свідчить про структурну зміну споживчих цінностей в умовах воєнного часу, яку адаптивні підприємства змогли вчасно розпізнати та інтегрувати у свій маркетинг.

Порівняння з іншими дослідженнями. Отримані результати в цілому узгоджуються з висновками Дж. Дея [5] щодо ключової ролі «ринково-орієнтованої гнучкості» у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Водночас наше дослідження демонструє, що в умовах збройного конфлікту цей принцип набуває принципово нового виміру: гнучкість стає не конкурентною перевагою, а умовою виживання.

Порівняно з даними McKinsey [10] щодо цифрової трансформації маркетингу, темпи переходу на digital-канали в українських підприємствах виявилися вдвічі вищими: якщо глобальні дані свідчать про зростання частки digital у маркетинговому

бюджеті на 15–20 в.п. протягом 2020–2024 років, в українських підприємствах перша група демонструє зростання на 36,1 в.п. за 2022–2024 роки. Це підтверджує тезу про «форсовану цифровізацію» в умовах кризи.

Дослідження І. Вербовського та Н. Котвицької [19, 22] щодо стійкості цифрового маркетингу в кризових умовах підтверджують наші висновки про пріоритетність digital-каналів, однак не враховують специфіку воєнної економіки та феномен «Ukrainian origin» як маркетингову перевагу. Вітчизняні дослідники В. Ніянко, З. Андрушкевич [16] виявляли аналогічні тенденції у трансформації комунікаційних стратегій, проте не розглядали їх у контексті чотирирівневої системи адаптивного управління, запропонованої в даному дослідженні.

Наукова новизна. Запропоновано нову класифікацію адаптивних маркетингових стратегій підприємств в умовах воєнної невизначеності, яка відрізняється від існуючих підходів урахуванням специфічних умов збройного конфлікту та виокремленням партнерської стратегії як самостійного типу (попередні класифікації об'єднували її з кооперативними стратегіями загального рівня). Розроблену чотирирівневу модель адаптивного маркетингу інновацій відрізняє від аналогів інтеграція digital-компоненту як окремого, горизонтального рівня, що пронизує та підтримує решту трьох рівнів, а не лише є складовою тактичного рівня. Виявлений феномен «кризового маркетингового прориву» та механізм використання «Ukrainian origin» як конкурентної переваги на міжнародних ринках є оригінальним внеском у теорію маркетингу в умовах невизначеності.

Практичне значення. Результати дослідження мають безпосереднє практичне застосування для кількох цільових аудиторій. По-перше, маркетингові директори та команди отримують валідовану класифікацію стратегій та чотирирівневу модель як дорожню карту для трансформації маркетингових систем. По-друге, власники та топ-менеджери можуть використати порівняльні дані (табл. 2) для обґрунтування інвестицій у маркетингову трансформацію. По-третє, консалтингові компанії та бізнес-асоціації можуть інтегрувати запропоновану модель у програми підтримки бізнесу.

Особливу практичну цінність має виявлена закономірність щодо вдвічі вищої результативності партнерської маркетингової стратегії при виході на нові ринки в порівнянні з органічним виходом (середній термін досягнення беззбитковості 8,3 місяці проти 18,7 місяців відповідно). Ці дані можуть бути використані підприємствами, що розглядають можливості експортного маркетингу та географічної диверсифікації в умовах відновлення.

Висновки

Проведене дослідження дозволяє сформулювати наступні висновки.

По-перше, маркетинг інновацій в умовах воєнної невизначеності потребує системної перебудови на всіх рівнях управління. Підприємства, що впровадили комплексну адаптивну маркетингову стратегію, демонструють кардинально кращі результати: зростання обсягів продажів (+18,4% проти -6,2%), втричі вищий показник ROMI (3,2x проти 1,1x) та на 24,4 в.п. вищий рівень утримання клієнтів.

По-друге, виявлено п'ять типів адаптивних маркетингових стратегій — піонерська, реактивна, захисна, цифрова та партнерська, — які відображають різні способи адаптації маркетингових систем до умов невизначеності. Найефективнішою в короткостроковій перспективі виявилася цифрова стратегія (71,3% підприємств першого кластера), у довгостроковій — партнерська (середній термін досягнення беззбитковості при виході на нові ринки скорочується вдвічі).

По-третє, запропонована чотирирівнева модель адаптивного маркетингу інновацій забезпечує системний підхід до побудови стійких маркетингових систем,

поєднуючи стратегічний, тактичний, операційний та цифровий компоненти. Цифровий рівень є «несучим каркасом» моделі, без якого інші рівні значно втрачають у ефективності.

По-четверте, виявлено феномен «кризового маркетингового прориву»: 25,5% підприємств з адаптивними маркетинговими стратегіями не лише адаптувалися до нових умов, але й суттєво розширили ринкову присутність, успішно вийшовши на ринки ЄС та США, використавши «Ukrainian origin» як значущу конкурентну перевагу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з: лонгітюдним відстеженням результативності виявлених маркетингових стратегій у горизонті 3–5 років; розробкою галузево-специфічних модифікацій запропонованої чотирирівневої моделі; кількісним обґрунтуванням ролі штучного інтелекту та Big Data у підвищенні адаптивності маркетингових систем.

Список використаних джерел

1. Ansoff H. I., Kipley D., Lewis A. O., Helm-Stevens R., Ansoff R. *Implanting Strategic Management*. 3rd ed. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. 576 p. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99599-1>
2. Baker M. J., Hart S. *The Marketing Book*. 7th ed. London: Routledge, 2016. 624 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
3. Barney J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. 1991. Vol. 17(1). P. 99–120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Bennett N., Lemoine G. J. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
5. Day G. S. Winning the Race to Market Orientation. *MIT Sloan Management Review*. 2022. Vol. 63(3). P. 44–52.
6. Dolan R., Conduit J., Frethey-Bentham C., Fahy J., Goodman S. Social Media Engagement Behavior: A Framework for Engaging Customers Through Social Media Content. *European Journal of Marketing*. 2019. Vol. 53(10). P. 2213–2243. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0182>
7. Kotler P., Trias de Bes F. *Winning at Innovation: The A-to-F Model*. New York: Palgrave Macmillan, 2011.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021.
9. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980 (repr. 2023).
10. McKinsey & Company *The State of AI and Marketing Analytics*. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com>
11. Quelch J. A., Jocz K. E. How to Market in a Downturn. *Harvard Business Review*. 2009.
12. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. New York: Free Press, 2003.
13. Srinivasan R., Rangaswamy A., Lilien G. L. Turning Adversity into Advantage: Does Proactive Marketing During a Recession Pay Off? *International Journal of Research in Marketing*. 2005. Vol. 22(2). P. 109–125. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.05.002>
14. Davenport T., Guha A., Grewal D., Bressgott T. How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48. P. 24–42. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
15. USAID *Ukraine Business Resilience Under Wartime Conditions: Study of Ukrainian Enterprises*. 2023. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>

16. Ніянко В., Андрушкевич З. Інноваційні підходи до цифрового маркетингу з використанням штучного інтелекту. *Economic sustainability and business practices*. 2024. 2(1). С. 36-46. DOI: <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.1-05>
17. Смирнова Т. А. Інноваційні маркетингові стратегії сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. 6(76). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>
18. Havryliuk Yu. (2024). Innovative approaches to marketing management in Ukrainian farms. *Economics and Business Management*, 15(4), 185-196. <https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.185>
19. Вербовський І. Стратегічне управління в умовах ризику та невизначеності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2024. 1(34). DOI: [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8)
20. Holub V. Transformation of content consumption in Ukraine as a factor for adaptation of communication strategies of enterprises. *Journal of Innovations and Sustainability*, 2025. 9(4), 04. DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.04.04>
21. Лойко В., Александров Б. Розвиток мікро-, малих та середніх підприємств України в період війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2024. 1(13), 273-284. DOI: <https://doi.org/10.32750/2024-0127>
22. Котвицька Н. М., Заславець С. М., Радева В. М. Цифрові інновації як драйвер розвитку та адаптаційної спроможності підприємств у турбулентному економічному середовищі. *Академічні візії*, 2026. (51). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19339422>

References

1. Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Palgrave Macmillan. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-319-99599-1>
2. Baker, M. J., & Hart, S. (2016). *The marketing book* (7th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315890005>
3. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>
5. Day, G. S. (2022). Winning the race to market orientation. *MIT Sloan Management Review*, 63(3), 44–52.
6. Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
7. Dolan, R., Conduit, J., Frethey-Bentham, C., Fahy, J., & Goodman, S. (2019). Social media engagement behavior: A framework for engaging customers through social media content. *European Journal of Marketing*, 53(10), 2213–2243. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2017-0182>
8. Havryliuk, Y. (2024). Innovative approaches to marketing management in Ukrainian farms. *Economics and Business Management*, 15(4), 185–196. <https://doi.org/10.31548/economics/4.2024.185>. [in Ukrainian].
9. Holub, V. (2025). Transformation of content consumption in Ukraine as a factor for adaptation of communication strategies of enterprises. *Journal of Innovations and Sustainability*, 9(4), 04. <https://doi.org/10.51599/is.2025.09.04.04>. [in Ukrainian].
10. Kotler, P., & Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

11. Kotler, P., & Trias de Bes, F. (2011). *Winning at innovation: The A-to-F model*. Palgrave Macmillan.
12. Kotvytska, N. M., Zaslavets, S. M., & Radieva, V. M. (2026). Digital innovations as a driver of development and adaptive capacity of enterprises in a turbulent economic environment. *Akademichni Vizii*, (51). <https://doi.org/10.5281/zenodo.19339422>. [in Ukrainian].
13. Loiko, V., & Aleksandrov, B. (2024). Development of micro, small and medium-sized enterprises in Ukraine during wartime. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, 1(13), 273–284. <https://doi.org/10.32750/2024-0127>. [in Ukrainian].
14. McKinsey & Company. (2023). *The state of AI and marketing analytics*. <https://www.mckinsey.com>
15. Niianko, V., & Andrushkevych, Z. (2024). Innovative approaches to digital marketing using artificial intelligence. *Economic Sustainability and Business Practices*, 2(1), 36–46. <https://doi.org/10.21272/esbp.2025.1-05>. [in Ukrainian].
16. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Reprint 2023). Free Press.
17. Quelch, J. A., & Jocz, K. E. (2009). How to market in a downturn. *Harvard Business Review*.
18. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5th ed.). Free Press.
19. Smirnova, T. A. (2024). Innovative marketing strategies of modern enterprises. *Economy and Society*, 6(76). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-106>. [in Ukrainian].
20. Srinivasan, R., Rangaswamy, A., & Lilien, G. L. (2005). Turning adversity into advantage: Does proactive marketing during a recession pay off? *International Journal of Research in Marketing*, 22(2), 109–125. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.05.002>
21. USAID Ukraine. (2023). *Business resilience under wartime conditions: Study of Ukrainian enterprises*. <https://www.usaid.gov/ukraine>
22. Verbovskyi, I. (2024). Strategic management under conditions of risk and uncertainty. *Economics. Management. Innovations*, 1(34). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1\(34\)-8](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2024-1(34)-8). [in Ukrainian].