

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.  
Ефективна економіка. 2026. № 5.  
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.35>

УДК 339.138:005.21:659.1

*О. М. Кітченко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3868-5653>*

## **РОЗРОБКА ДИНАМІЧНИХ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПЕРМАНЕНТНИХ РИНКОВИХ КОЛИВАНЬ**

*O. Kitchenko,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute, Kharkiv*

## **DEVELOPMENT OF DYNAMIC MARKETING STRATEGIES FOR THE ENTERPRISE IN CONDITIONS OF PERMANENT MARKET FLUCTUATIONS**

*У статті досліджено проблематику формування маркетингових стратегій підприємств в умовах перманентної ринкової турбулентності, що стала характерною ознакою функціонування бізнесу в Україні. Обґрунтовано, що класичні підходи до стратегічного планування, засновані*

на довгостроковій стабільності та прогнозованості, втратили ефективність через високий рівень невизначеності, нелінійність змін та постійну зміну ресурсного середовища. Встановлено, що ключовою проблемою сучасного маркетингового управління є розрив між статичністю традиційних стратегій та динамічним характером зовнішніх загроз, зокрема логістичних, енергетичних і демографічних.

У роботі узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння стратегічної гнучкості та маркетингової адаптивності, з урахуванням концепцій VUCA, BANI та підходу «Chaotics». Доведено, що адаптивність слід розглядати як динамічну спроможність підприємства до своєчасного розпізнавання змін ринкового середовища та швидкого перегрупування маркетингових ресурсів і інструментів. Запропоновано авторське трактування маркетингової адаптивності як системної характеристики, що поєднує аналітичну чутливість, організаційну гнучкість та здатність до оперативного перерозподілу ресурсів.

Ідентифіковано ключові групи факторів-тригерів, що впливають на необхідність коригування маркетингових стратегій: безпеково-інфраструктурні, ресурсно-демографічні та технологічно-цифрові. Обґрунтовано доцільність використання випереджальних індикаторів («вартових метрик»), які дозволяють виявляти критичні зміни до моменту їх відображення у фінансових показниках. Запропоновано систему таких метрик, зокрема індекс логістичної прохідності, метрику операційної укомплектованості та індикатори поведінкової стабільності споживачів.

Основним результатом дослідження є розробка концептуальної моделі «живої» маркетингової стратегії, яка базується на поєднанні стабільного стратегічного ядра та мобільних функціональних модулів. Запропоновано алгоритм її формування, що включає ідентифікацію тригерів, сценарне планування, впровадження коротких циклів тестування маркетингових гіпотез та динамічний перерозподіл ресурсів. Доведено, що впровадження такої моделі дозволяє суттєво скоротити час реакції підприємства на

зовнішні зміни, підвищити ефективність використання маркетингових бюджетів та зберегти довіру споживачів в умовах нестабільності.

*Практична цінність результатів полягає у можливості використання запропонованого підходу як інструменту забезпечення стійкості підприємства, трансформації маркетингу з витратної функції у механізм стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності в умовах перманентних ризиків. Перспективи подальших досліджень пов'язані з адаптацією моделі до галузевих особливостей та поглибленням використання цифрових технологій і штучного інтелекту в процесах маркетингового управління.*

*The article deals with the issues of forming marketing strategies of enterprises in conditions of permanent market turbulence, which has become a characteristic feature of business functioning in Ukraine. It is substantiated that classical approaches to strategic planning, based on long-term stability and predictability, have lost their effectiveness due to the high level of uncertainty, nonlinearity of changes and constant change in the resource environment. It is established that the key problem of modern marketing management is the gap between the static nature of traditional strategies and the dynamic nature of external threats, in particular logistical, energy and demographic. The paper summarizes modern scientific approaches to understanding strategic flexibility and marketing adaptability, taking into account the concepts of VUCA, BANI and the "Chaotics" approach. It is proved that adaptability should be considered as the dynamic ability of an enterprise to timely recognize changes in the market environment and quickly regroup marketing resources and tools. The author's interpretation of marketing adaptability as a system characteristic combining analytical sensitivity, organizational flexibility and the ability to quickly reallocate resources is proposed.*

*Key groups of trigger factors that influence the need to adjust marketing strategies are identified: security-infrastructure, resource-demographic and*

*technological-digital. The feasibility of using leading indicators ("guard metrics") that allow detecting critical changes before they are reflected in financial indicators is substantiated. A system of such metrics is proposed, in particular the logistics passability index, the operational staffing metric and indicators of consumer behavioral stability.*

*The main result of the study is the development of a conceptual model of a "live" marketing strategy, which is based on a combination of a stable strategic core and mobile functional modules. An algorithm for its formation is proposed, which includes the identification of triggers, scenario planning, the introduction of short cycles of testing marketing hypotheses and dynamic resource redistribution. It is proven that the implementation of such a model allows to significantly reduce the time of reaction of the enterprise to external changes, to increase the efficiency of use of marketing budgets and to maintain the trust of consumers in conditions of instability.*

*The practical value of the results lies in the possibility of using the proposed approach as a tool for ensuring the stability of the enterprise, transforming marketing from a cost function into a mechanism of strategic management and increasing competitiveness in conditions of permanent risks. Prospects for further research are related to the adaptation of the model to industry specifics and the deepening of the use of digital technologies and artificial intelligence in marketing management processes.*

**Ключові слова:** *маркетингова стратегія; адаптивність; динамічне планування; маркетингова гнучкість; ринкова турбулентність; цифрові маркетингові комунікації.*

**Keywords:** *marketing strategy; adaptability; dynamic planning; marketing flexibility; market turbulence; digital marketing communications.*

**Постановка проблеми.** Трансформація ринкового середовища в Україні протягом останніх років набула ознак системної нелінійності. Якщо

попередні етапи кризи сприймалися бізнесом як тимчасові труднощі, то період 2024-2026 років демонструє настання нової економічної реальності – стану перманентної турбулентності. У цих умовах класичні моделі стратегічного маркетингу, побудовані на довгостроковому прогнозуванні, остаточно втратили свою ефективність. Основною проблемою для суб'єктів господарювання стала неможливість дотримання статичних планів через швидку зміну зовнішніх чинників.

Першим системним викликом є глибока дестабілізація ресурсного забезпечення та логістики. Станом на 2026 рік українські підприємства змушені працювати в умовах постійної адаптації ланцюгів постачання. Блокування кордонів, руйнування інфраструктури та зміна транспортних коридорів перетворили логістику з технічної функції на стратегічну маркетингову перемінну. Тепер фізична доступність товару та гарантія термінів доставки стають вагомішими конкурентними перевагами, ніж складні рекламні кампанії.

Другий аспект, який радикально змінює стратегічний ландшафт, - це криза людського капіталу. Поєднання масової міграції, мобілізаційних процесів та внутрішнього переміщення населення призвело до того, що бізнес втратив не лише кваліфіковані кадри, а й звичні сегменти споживачів. Маркетингова стратегія сьогодні має враховувати нову демографічну реальність: зміну вікового та гендерного профілю аудиторії, а також трансформацію споживчих пріоритетів у бік критично необхідних товарів та послуг.

Окремої уваги потребує аналіз діяльності підприємств у прикордонних та прифронтових областях – Харківській, Сумській, Чернігівській та Запорізькій. Ці регіони, попри різну географію, об'єднані схожими стратегічними обмеженнями: високі безпекові ризики, відсутність довгострокового інвестування та специфічні умови збуту. Для бізнесу в цих областях розвиток часто замінюється стратегією «утримання позицій», а маркетингова активність зміщується у площину цифрової присутності або

релокації окремих бізнес-процесів у більш безпечні зони. Феномен «розподіленого бізнесу», коли управління та маркетинг знаходяться в одному регіоні, а виробництво – в іншому, стає типовим для 2025-2026 років.

Зазначені умови роблять тему стратегічної гнучкості (адаптивності) ключовою для виживання підприємства. Актуальність дослідження зумовлена гострою потребою наукового обґрунтування нових підходів до маркетингового планування. Ми виходимо з того, що стратегія більше не може бути сталим документом. Вона має трансформуватися у динамічну систему сценаріїв, що дозволяють компанії миттєво змінювати вектор діяльності залежно від змін у безпековій чи економічній ситуації.

Актуальність також підсилюється необхідністю пошуку відповідей на суто практичні питання: як підтримувати лояльність аудиторії, коли бренд змушений змінити локацію? Як ефективно використовувати маркетингові комунікації в умовах обмежених ресурсів та енергозалежності? І найголовніше – як перетворити адаптивність із вимушеної реакції на хаос у керований стратегічний актив.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій.*** На основі аналізу наукових джерел, на думку авторів дослідження, сучасний науковий дискурс навколо проблем стратегічної гнучкості та маркетингової адаптивності підприємств у період 2021-2026 років фокусується на трансформації класичних підходів у динамічні моделі виживання.

Сучасне бізнес-середовище характеризується переходом від стабільності до стану «постійної нестабільності», що вимагає перегляду класичних маркетингових парадигм. Дослідники виділяють три ключові концепції, які описують середовище, в якому функціонують підприємства.

Фундаментальні зміни в підходах до маркетингу через призму концепцій VUCA, BANI та «Chaotics» Ф. Котлера [1] детально проаналізовано у працях Т. В. Співаковської [2], Т. Рябової [3]. Дослідниці обґрунтовують, що в умовах, коли турбулентність стала новою константою, стратегічна гнучкість та цифровізація комунікацій є визначальними

чинниками виживання. Доповнюючи цей підхід, Б. В. Чаплина [4] пропонує концептуальну модель адаптивної системи маркетингового управління, що складається з взаємопов'язаних блоків (аналітичного, стратегічного, організаційного, операційного та контрольного), які дозволяють підприємству не просто реагувати на стимули, а й прогнозувати тренди.

Специфіка функціонування бізнесу під впливом повномасштабної агресії стала центральною темою досліджень С. М. Лихолат та А. М. Бенько [5]. Автори доводять, що маркетингові комунікації в умовах війни вимагають зміщення акцентів з особистих потреб споживача на суспільно важливі цінності та волонтерські ініціативи. Досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів узагальнено у праці Н. Середи, С. Кобернюка та Ю. Неміш [6] які підкреслюють критичну роль персоналізованих комунікацій та переходу до цифрових каналів як інструментів стійкості.

Роль інноваційних технологій у формуванні стратегій сталого розвитку досліджено З. М. Побережною та М. С. Юріним [7]. Науковці акцентують увагу на перевагах великих даних (Big Data) та ШІ (штучного інтелекту) для швидкої адаптації до ринкових змін. Питання адаптації цінових стратегій через цифрові трансформації та персоналізацію пропозицій висвітлено Т. П. Остапчук та К. О. Бужимською [8].

Теоретико-методологічні підходи до вибору маркетингових конкурентних стратегій обґрунтовано у працях М. О. Багорки, І. Г. Кадирус та О. В. Кравець [9]. Питання управління конкурентними перевагами як основи стратегічного розвитку розкрито у дослідженні І. Журило та Е. Фесенка [10] на прикладі будівельної галузі. Загальні принципи аналізу, планування та впровадження стратегій, що базуються на командній роботі та етичності, деталізовано Ю. В. Максимцем та О. Л. Кушнір [11].

Незважаючи на ґрунтовність напрацювань щодо адаптації бізнесу до криз, на нашу думку, недостатньо висвітленим залишається питання інтегрованих алгоритмів, які б дозволяли підприємствам здійснювати корекцію маркетингової стратегії в режимі реального часу, враховуючи як

інфраструктурні розриви, так і критичний дефіцит трудових ресурсів. Саме на розробці таких механізмів зосереджено увагу в цій статті.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Попри значний науковий доробок у сфері стратегічного маркетингу, практика функціонування бізнесу в Україні в останні роки виявила критичну невідповідність класичних моделей стратегічного планування сучасним реаліям. На думку авторів дослідження, головна проблема полягає у розриві між статичною природою традиційних стратегій та динамічним характером загроз, що є актуальним для підприємств усіх регіонів країни. Системні логістичні розриви, енергетична нестабільність та гострий дефіцит трудових ресурсів вимагають відмови від інтуїтивного управління на користь науково обґрунтованих алгоритмів адаптації. З огляду на це, метою статті є розробка методичного інструментарію формування адаптивної маркетингової стратегії, що здатна до трансформації в реальному часі залежно від змін ресурсного та безпекового ландшафту. Для досягнення цієї мети передбачено уточнити сутність стратегічної гнучкості маркетингу в умовах тривалої турбулентності, ідентифікувати ключові фактори-тригери, що вимагають негайної корекції маркетингових зусиль, та запропонувати концептуальну модель «живої» стратегії, яка базується на принципах швидкого маневрування ресурсами та використанні цифрових інструментів моніторингу ринку. Такий підхід дозволить перетворити маркетингову функцію на керований механізм забезпечення стійкості підприємства в умовах перманентних ризиків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Еволюція ринкового середовища призвела до того, що стратегічна стійкість підприємства тепер прямо залежить від його здатності до трансформації. У науковому дискурсі все частіше домінує думка, що традиційне розуміння стратегії як довгострокового набору фіксованих цілей втрачає актуальність. На зміну йому приходять концепції стратегічної адаптивності, яка стає фундаментом для виживання бізнесу в умовах непередбачуваності.

Маркетингова адаптивність – це не просто оперативна реакція на зміну цін конкурентів чи коливання попиту. На думку авторів дослідження, це глибинна динамічна спроможність підприємства, що полягає у здатності вчасно розпізнавати слабкі сигнали ринку та миттєво переконфігурувати маркетингові активи (бренди, канали збуту, партнерські зв'язки) для утримання конкурентних переваг. Це поняття базується на трьох складових [12]:

1. Безперервний моніторинг мінливого ландшафту за допомогою інструментів предиктивної аналітики.
2. Здатність за лічені дні або тижні змінити вектор комунікації або модель дистрибуції без втрати цілісності бренду.
3. Готовність менеджменту до радикального перерозподілу бюджетів та кадрів на користь найбільш життєздатних у конкретний момент напрямів.

Таким чином, адаптивність сьогодні визначається не обсягом наявних ресурсів, а швидкістю їхнього перетворення на нові ціннісні пропозиції для клієнта.

Для глибшого розуміння суті маркетингової гнучкості доцільно порівняти її з класичною моделлю планування. Традиційний підхід, заснований на принципі «прогнозуй та контролюй», у сучасних реаліях часто перетворюється на «пастку стабільності». Натомість гнучкий (agile) підхід базується на циклі «відчувай та реагуй».

Традиційне планування розглядає стратегію як лінійний процес: аналіз – розробка – впровадження – контроль. Наразі такий підхід стає ризикованим, оскільки до моменту завершення етапу впровадження вхідні дані можуть повністю змінитися.

Agile-підхід у маркетингу, на думку авторів дослідження, перетворює стратегію на процес безперервного навчання. Замість одного масштабного маркетингового плану на рік, компанія розробляє портфель короткострокових експериментів. Це дозволяє мінімізувати втрати від

помилкових рішень: якщо гіпотеза не спрацювала, її відкидають ще на ранній стадії, не витрачаючи річний бюджет.

Така трансформація вимагає від бізнесу зміни самої культури управління – переходу від жорстких регламентів до високого рівня автономії маркетингових команд [13]. Лише за таких умов стратегічна гнучкість стає реальною перевагою, а не просто декларативним гаслом.

Для практичної реалізації моделі стратегічної гнучкості підприємство повинно володіти чітким інструментарієм ідентифікації змін. Оскільки адаптивність передбачає швидкий маневр, першочерговим завданням стає класифікація деструктивних чинників та визначення «точок перелому», які слугують сигналом для негайної корекції маркетингових зусиль.

Наразі зовнішні чинники впливу набули системного характеру. Це потребує їх класифікації не лише за походженням, а й за швидкістю та інтенсивністю впливу на маркетингову діяльність. У межах дослідження доцільно виокремити три ключові групи факторів-стимулів.

Безпеково-інфраструктурні фактори є найбільш критичними. Вони охоплюють ризики фізичного пошкодження активів, енергетичну нестабільність і порушення логістичних ланцюгів. Станом на 2026 рік енергозабезпечення маркетингових комунікацій (зокрема функціонування цифрових каналів, серверної інфраструктури та точок видачі) фактично перетворилося на базову умову реалізації будь-якої маркетингової стратегії.

Ресурсно-демографічні чинники визначаються передусім дефіцитом трудових ресурсів і зміною просторової структури попиту. Масова внутрішня міграція та мобілізаційні процеси зумовили фрагментацію традиційних ринкових сегментів. У таких умовах підприємства змушені адаптувати маркетингові стратегії до обмеженості кадрового потенціалу, зокрема через спрощення продуктових пропозицій або впровадження форматів самообслуговування.

Технологічно-цифрові стимули пов'язані з прискореним поширенням технологій штучного інтелекту у 2025-2026 роках. Унаслідок цього

технологічне відставання у сфері маркетингу може призвести до втрати конкурентних позицій у короткостроковій перспективі. Вагомим фактором є також трансформація алгоритмів глобальних цифрових платформ і зміна моделей споживання, в яких взаємодія між брендом і споживачем дедалі частіше опосередковується персоналізованими AI-асистентами.

Традиційні показники ефективності маркетингу (ROI, ROMI, SAC) часто виявляються запізненими, оскільки вони фіксують результат подій, що вже відбулися. Для забезпечення стратегічної гнучкості виникає потреба у впровадженні «вартових метрик», які дозволяють фіксувати наближення критичних змін. На думку авторів дослідження, система моніторингу має базуватися на таких індикаторах:

- Індекс логістичної прохідності (Logistics Readiness Index). Динамічний показник здатності компанії доставити товар клієнту протягом 24-48 годин у конкретному регіоні. Падіння цього індексу нижче критичної межі є тригером для автоматичного перемикавання реклами на інші території або переходу до продажу цифрових заміників/сертифікатів.

- Метрика операційної укомплектованості маркетингу. Відношення наявних людських ресурсів до необхідних для підтримки стандартів сервісу. Критичне зниження цього показника сигналізує про потребу в «стратегічному відступі» – тимчасовому скороченні переліку послуг для збереження репутації бренду.

- Сентимент-індикатор стабільності (Sentiment Stability Score). Аналіз тональності згадок бренду в реальному часі. У часи соціальної напруги цей показник дозволяє миттєво ідентифікувати недоречність запланованих рекламних кампаній та коригувати їхню етичну складову.

Ідентифікація таких «точок перелому» дозволяє підприємству уникати інерційного руху за застарілим планом. Наприклад, якщо індикатор енергетичної стабільності вказує на тривалі блекаути, стратегія автоматично зміщується з онлайн-просування на BTL-заходи в місцях з автономним живленням або на роботу з офлайн-спільнотами.

Таким чином, сформована система факторів та індикаторів створює аналітичну основу для реалізації маркетингового маневру. Це перетворює моніторинг із пасивного збору статистики на активний інструмент стратегічного управління.

Перехід від статичного планування до моделі стратегічної гнучкості вимагає не просто зміни інструментарію, а перебудови всього управлінського циклу. На думку авторів дослідження, успішна адаптація маркетингової діяльності в умовах перманентної турбулентності можлива лише за умови впровадження чіткого алгоритму, який дозволяє поєднувати стратегічне бачення із оперативною гнучкістю.

Запропонований алгоритм розробки «живої» стратегії складається з кількох послідовних етапів:

Етап 1. Формування стратегічного ядра та модульної структури. На відміну від традиційного підходу, адаптивна стратегія не є цілісним непорушним документом. Вона поділяється на стабільне «ядро» (місія бренду, ключові цінності та довгострокові цілі) та мобільні «модулі» (конкретні канали збуту, комунікаційні кампанії, логістичні схеми). Такий підхід дозволяє змінювати окремі елементи маркетингової активності, не руйнуючи при цьому ідентичність бренду. Наприклад, модуль «Цифрові продажі» розглядається як автономна екосистема, що охоплює цифрові канали залучення, CRM-інфраструктуру та платіжні сервіси. Це дозволяє здійснювати локальну корекцію одного модуля, не зупиняючи роботу всієї системи.

Етап 2. Ідентифікація стратегічних тригерів та налаштування «вартових метрик». На цьому етапі для кожного модуля визначаються критичні показники, досягнення яких сигналізує про втрату ефективності поточного сценарію. Наприклад, для модуля «Цифрові продажі» вартовою метрикою може бути «Рівень стабільності клієнтського шляху» (Customer Journey Stability).

Замість моніторингу суто технічних чинників (електрика, зв'язок), пропонується відстежувати аномальні коливання конверсії в окремих регіонах або різке зростання часу обробки замовлення. Наприклад, якщо час відгуку на запит клієнта зростає понад критичну межу (через кадровий дефіцит або складні умови роботи персоналу), система ідентифікує це як тригер. Це дозволяє автоматично перемикати маркетингову активність на сценарій «Асинхронні продажі» (де акцент робиться на автоматизовані відповіді та відтерміновану доставку), щоб зберегти репутацію бренду.

Етап 3. Сценарне моделювання та розробка «планів швидкого реагування». Для кожного тригера розробляється набір готових реакцій. Якщо вартова метрика фіксує деградацію сервісу в одному каналі, алгоритм передбачає миттєвий перерозподіл бюджету на більш стабільні канали або перехід до сценарію «Відкладеного попиту».

Етап 4. Впровадження циклів швидкого тестування гіпотез (Marketing Sprints). Реалізація стратегії відбувається короткими циклами (2-4 тижні). На початку кожного циклу аналізуються дані вартових метрик, що дозволяє компанії залишатися актуальною без переписування фундаментальних цілей.

Етап 5. Динамічний перерозподіл ресурсів. Важливою умовою функціонування алгоритму є наявність «резервного фонду адаптивності» – частини бюджету та робочого часу персоналу, які не закріплені за конкретними проєктами й можуть бути миттєво спрямовані на реалізацію раптово виниклих можливостей або нівелювання нових загроз.

На думку авторів дослідження, впровадження такого алгоритму перетворює маркетинг із витратної частини бюджету на динамічну систему забезпечення стійкості. Головна перевага полягає у скороченні часу між виникненням ринкового шоку та адекватною відповіддю підприємства на нього. Це дозволяє зберігати керованість бізнесом навіть у моменти, коли зовнішні обставини здаються непереборними.

Для підтвердження дієвості запропонованого алгоритму було проаналізовано модельну ситуацію функціонування умовного українського

підприємства сектору середнього бізнесу в період 2025-2026 рр. На думку авторів дослідження, оцінка ефективності стратегічної гнучкості має базуватися не лише на фінансових результатах, а й на показниках «швидкості маркетингового маневру» – часі, який витрачає компанія на повну перенастройку комунікацій та збуту після спрацювання «вартових метрик».

Механізм апробації на прикладі кризових сценаріїв:

1. Сценарій «Операційна деградація сервісу». При зниженні вартової метрики «Індекс стабільності клієнтського шляху» (через кадровий дефіцит або логістичні збої), підприємство активує сценарій «Автоматизованої взаємодії». Стратегічний маневр полягає у зміщенні акцентів на самообслуговування та асинхронні комунікації. Це дозволяє утримати рівень лояльності споживачів навіть при зменшенні кількості операційного персоналу.

2. Сценарій «Інфраструктурний розрив». У разі фіксації зниження «індексу логістичної прохідності» в окремих регіонах, алгоритм передбачає перемикання на модуль «Локальна присутність». Маркетингова стратегія трансформується з національної на мережеву, де основний акцент зміщується на співпрацю з місцевими дрібними дистриб'юторами та використання форматів «пунктів видачі» з автономним живленням.

3. Сценарій «Зміна споживчих пріоритетів». У разі фіксації тригера зниження частоти повторних покупок, алгоритм запускає модуль «Емоційного утримання». Маркетингова активність переорієнтується з прямого продажу на соціально значущі проєкти та підтримку спільноти, що дозволяє зберегти ядро аудиторії у періоди економічної нестабільності.

На думку авторів дослідження, впровадження адаптивної моделі дозволяє досягти таких результатів:

- Скорочення часу реакції, перехід до нових каналів збуту чи комунікації відбувається за 3-5 днів замість 3-4 тижнів за традиційного планування.

- Оптимізація витрат, уникнення «порожніх» інвестицій у рекламні кампанії, які не можуть бути підкріплені реальними поставками чи сервісом.
- Збереження довіри споживачів до бренду завдяки чесній та актуальній комунікації, що відповідає реальному стану справ «тут і зараз».

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати низку концептуальних висновків щодо розвитку стратегічного маркетингу в Україні. Встановлено, що класична парадигма стратегічного планування, орієнтована на стабільність та довгостроковість, у сучасних реаліях є неефективною. На заміну їй приходить концепція стратегічної адаптивності, де маркетинг стає гнучким механізмом безперервного маневрування ресурсами та смислами. Обґрунтовано, що фундаментом «живої» стратегії є система вартових метрик – випереджальних індикаторів, які дозволяють ідентифікувати загрози на етапі їх виникнення. Запропонований алгоритм формування адаптивної стратегії, що базується на поділі маркетингової активності на стабільне «ядро» та мобільні модулі, довів свою життєздатність. Такий підхід забезпечує цілісність бренду при одночасній максимальній гнучкості операційних рішень. На думку авторів дослідження, успішна реалізація адаптивного маркетингу на сьогодні неможлива без глибокої цифровізації та використання інструментів штучного інтелекту для аналізу даних у реальному часі. Технологічна спроможність стає невід’ємною частиною стратегічного маневру.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці галузевих моделей стратегічної гнучкості, зокрема для виробничих підприємств з високим ступенем енергозалежності, а також у вивченні впливу психологічної стійкості команд маркетингу на швидкість та якість стратегічної адаптації.

## Література

1. Котлер Ф., Касліоне Дж. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності. К. : Хім-джест. ПЛАСКЕ. 2009. 208 с.

2. Співаковська Т. Маркетинг в епоху турбулентності: виклики та адаптивні стратегії. *Економічний простір*. 2025. №205. URL : <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276> (дата звернення 05.04.2026).

3. Рябова Т. Маркетингові стратегії адаптації як інструмент забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах гібридних криз. *Modeling the development of the economic systems*. 2026. № 1. С. 415-422. URL : <https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52> (дата звернення 05.04.2026).

4. Чаплина Б.В. Формування управління адаптивної системи стратегічного маркетингового управління в період турбулентності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2025. №3(137). URL : <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-3-13> (дата звернення 05.04.2026).

5. Лихолат С. М., Бенько, А. М. Особливості формування маркетингової стратегії в умовах війни. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 44. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294851> (дата звернення 05.04.2026).

6. Серета Н., Кобернюк С., Неміш Ю. Маркетингові стратегії в умовах економічної нестабільності: досвід адаптації українського бізнесу до кризових викликів. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. № 44. URL : <https://doi.org/10.5281/zenodo.15552291> (дата звернення 05.04.2026).

7. Побережна З.М., Юрін М.С. Формування маркетингової стратегії підприємства в контексті сталого розвитку та цифрових трансформацій. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. № 4(97) URL : <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-9> (дата звернення 05.04.2026).

8. Остапчук Т. П., Бужимська К. О. Формування та адаптація маркетингових стратегій ціноутворення у виробничій та невиробничій сферах. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 4(114). С. 47-52. URL : [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-47-52](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-47-52) (дата звернення 05.04.2026).

9. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. №36. С.11-18.

10. Журило І.В., Фесенко Е.О. Управління конкурентними перевагами будівельного підприємства як основа його стратегічного розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник*. 2024. №11 (44) С. 35-47. URL : [10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).35-47](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).35-47) (дата звернення 05.04.2026).

11. Максимець Ю. В., Кушнір, О. Л. Маркетингові стратегії підприємства: аналіз, планування та впровадження. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 13. URL : <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04> (дата звернення 05.04.2026).

12. 2023 Global Marketing Trends. Deloitte. Веб-сайт. URL : <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/research/global-marketing-trends.html> (дата звернення 08.04.2026).

13. Agility Is No Longer Optional in Business. Customer Experience News, Research and Education. Веб-сайт. URL : <https://www.cmswire.com/digital-experience/agility-is-no-longer-optional-in-business/> (дата звернення 08.04.2026).

## References

1. Kotler, F. and Caslione, J.A. (2009), *Khaotyka: upravlinnia ta marketynh v epokhu turbulentnosti* [Chaos: Management and Marketing in an Age of Turbulence], Himgest, PLASKE, Kyiv, Ukraine.

2. Spivakovs'ka T. (2025), “Marketing in the era of turbulence: challenges and adaptive strategies”, *Ekonomichnyj prostir*, vol.205. <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276>

3. Riabova T. (2026), “Marketing adaptation strategies as a tool for ensuring business viability in hybrid crises”, *Modeling the development of the economic systems*, vol. 1, pp. 415-422.:<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52>

4. Chaplyna B.V. (2025), “Formation of management of an adaptive system of strategic marketing management in a period of turbulence”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol.3(137). <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2025-3-13>
5. Lykholat S. M., Ben'ko, A. M. (2025), “Features of marketing strategy formation in wartime”, *Naukovi zapysky L'vivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294851>
6. Sereda, N., Koberniuk, S. and Nemish, Yu. (2025), “Marketing strategies in the conditions of economic instability: the experience of adaptation of Ukrainian business to crisis challenges”, *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna. Serii yurydychna*, vol. 44. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15552291>
7. Poberezhna Z.M., Yurin M.S. (2024), “Formation of a marketing strategy of an enterprise in the context of sustainable development and digital transformations”, *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4(97) <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-9>
8. Ostapchuk T. P., Buzhym's'ka K. O. (2025), “Formation and adaptation of marketing pricing strategies in the production and non-production spheres”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4(114), pp. 47-52. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-4\(114\)-47-52](https://doi.org/10.26642/ema-2025-4(114)-47-52)
9. Bahorka, M.O. (2019), “Marketing strategy as the basis of strategic development of agricultural enterprises”, *Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 5(110), pp. 71–76.
10. Zhurylo, I.V. and Fesenko, E.O. (2024), “Management of competitive advantages of a construction enterprise as the basis of its strategic development”, *Tsentrlnoukrainskyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 11(44), pp. 35–47. [10.32515/2663-1636.2024.11\(44\).35-47](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.11(44).35-47).
11. Makysmecj, Ju. V. and Kushnir, O. L. (2024), “Enterprise marketing strategies: analysis, planning and implementation”, *Problemy suchasnykh*

transformacij: Serija ekonomika ta upravlinnja, vol. 13.  
<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-13-04-04>

12. Deloitte (2023), “Global Marketing Trends”, available at:  
<https://www.deloitte.com/cz-sk/en/services/consulting/research/global-marketing-trends.html> (Accessed 08.04.2026).

13. Customer Experience News, Research and Education (2022), “Agility Is No Longer Optional in Business”, available at:  
<https://www.cmswire.com/digital-experience/agility-is-no-longer-optional-in-business/> (Accessed 08.04.2026).

*Отримано редакцією журналу / Received: 27.04.26*

*Прорецензовано / Revised: 08.05.26*

*Дата публікації / Published: 26.05.26*