

УДК 339.138:005.334:338.24
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.213.479-486>

Шимко А.В.

кандидат економічних наук
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Shymko Alla
PhD in Economic Sc.
Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0009-0002-9368-3199>

Хитрова О.А.

кандидат економічних наук
Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету
Khytrova Olha
PhD in Economic Sc.
Chernivtsi Institute of Trade and Economics
of State University of Trade and Economics
<https://orcid.org/0000-0003-2253-4356>

ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ СТРАТЕГІЙ МАРКЕТИНГУ ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Досліджено теоретико-методологічні засади формування адаптивних маркетингових стратегій для забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах полікризи 2022–2026 рр.. Обґрунтовано перехід від традиційних моделей планування до концепції, що базується на здатності системи до швидкої самоорганізації. Встановлено, що пріоритет управління зміщується з довгострокового прогнозування на короткі ітераційні цикли та оперативне реагування на сигнали середовища. Запропоновано модель циклу адаптивного планування, яка інтегрує етапи моніторингу, створення мінімально життєздатного продукту та рефлексії. На основі аналізу вітчизняних компаній («Нова Пошта», «Rozetka») доведено ефективність децентралізації функцій і впровадження крос-функціональних команд. Визначено, що маркетингова життєстійкість забезпечується швидкістю стратегічного маневрування.

Ключові слова: адаптивний маркетинг, життєстійкість бізнесу, антикрихіткість, стратегічне планування, полікриза, крос-функціональні команди.

FORMATION OF ADAPTIVE MARKETING STRATEGIES AS A MEANS OF ENSURING BUSINESS RESILIENCE

The modern business environment is characterized by an unprecedented level of volatility, significantly intensified by the polycrisis of 2022 – 2026. Traditional, deterministic models of strategic planning have proven inadequate in responding to sudden market shocks. The primary purpose of this article is to theoretically substantiate and practically develop a conceptual model of an adaptive marketing strategy aimed at ensuring the long-term resilience of businesses in conditions of high entropy. To achieve the set objectives, the study employs a comprehensive methodological framework grounded in the principles of system analysis, structural-functional approaches, and scenario modeling.

The methodology focuses on shifting the management paradigm from long-term forecasting to rapid self-organization. Conceptual modeling techniques were utilized to design the architecture of the adaptive marketing cycle. Furthermore, methods of empirical observation, synthesis, and generalization of practical management experiences were applied to analyze the maneuvers of market leaders. The core results demonstrate that the priority in strategic management must shift towards short iterative cycles and operational responses to weak environmental signals.

The study proposes a conceptual model of the adaptive marketing planning cycle, which integrates continuous monitoring of weak signals, scenario modeling, the creation of minimum viable products, and continuous reflection. The findings highlight the critical differences between the classical strategic paradigm and the adaptive approach. The

practical value of the obtained results lies in their direct applicability for enterprises seeking to survive during crisis phases. Based on the analysis of leading Ukrainian companies («Nova Poshta», «Rozetka»), the effectiveness of decentralizing marketing functions and implementing cross-functional teams has been proven. The research concludes that marketing resilience is ensured not by accumulating static reserves, but by the fluidity of assets and the speed of strategic maneuvering.

Keywords: *adaptive marketing, business resilience, antifragility, strategic planning, polycrisis, cross-functional teams.*

JEL classification: *M31, L21, D81.*

Постановка проблеми. Традиційний стратегічний менеджмент, заснований на детермінованих моделях та екстраполяції минулих успіхів, часто виявляється недостатньо гнучким у контексті сучасної полікризи, наслідки якої вимагають принципово нових підходів до відновлення та управління [10]. Для українських підприємств 2022–2026 рр. стали періодом безпрецедентного випробування на здатність функціонувати в умовах високої турбулентності. Руйнування логістичних ланцюгів та енергетична нестабільність наочно довели, що жорстке довгострокове планування позбавляє бізнес маневреності, натомість адаптивна маркетингова стратегія стає ключовим елементом виживання підприємства в умовах українського сьогодення [1].

Поняття життєстійкості бізнесу сьогодні трансформується у концепцію *resilience* – здатність системи не лише витримувати шоки, а й використовувати їх як імпульс для стратегічного оновлення та регенерації [10]. Маркетингова функція в такій архітектурі починає відігравати роль головного «сенсора», що забезпечує швидкий зворотний зв'язок щодо ринкових змін та гарантує загальну маркетингову гнучкість компанії [6].

Актуальність перегляду маркетингових підходів зумовлена значним прискоренням ринкових процесів та активним впровадженням новітніх цифрових технологій [4]. У ситуації, коли зовнішні чинники змінюються швидше, ніж завершується стандартний цикл підприємницького планування, виникає потреба в інструментах, які поєднують стратегічне бачення з тактичною гнучкістю. Головним викликом стає зміщення акценту з простого володіння ресурсами на швидкість їх переконфігурування, що вимагає впровадження гнучких (*Agile*) механізмів у систему прийняття маркетингових рішень [6].

Крім того, маркетингова стратегія в умовах постійних кризових змін має розв'язувати конфлікт між необхідністю економії коштів та обов'язковою потребою в маркетингових інноваціях для утримання клієнтської лояльності [2, 5]. Статичні моделі часто ігнорують динаміку цифрової поведінки споживачів під час криз, що призводить до стратегічного розриву між пропозицією компанії та реальними запитами ринку [8]. Саме тому розробка адаптивних маркетингових стратегій, здатних до оперативного коригування, стає життєво необхідним кроком для збереження життєстійкості та конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундамент теорії стратегічного управління в умовах високої динаміки ринків та подолання наслідків глобальних кризових явищ спирається на концепцію відновлення бізнесу, обґрунтовану у працях Теліссон А. С. та

Меер О. [10], де життєстійкість розглядається як здатність організації до стратегічної регенерації. У межах цього підходу адаптивність розглядається як здатність підприємства постійно переконфігурувати внутрішні та зовнішні компетенції для відповідності змінам середовища. Особливе місце в сучасній науковій дискусії посідає концепція спільного маркетингового маневрування та коопетиції під час пандемічних та економічних шоків, розкрита Кріком Дж. М. та Кріком Д. [7], яка виводить розуміння життєстійкості міжфірмової взаємодії на новий рівень. Систематизацію наукових напрацювань щодо мультидисциплінарного виміру цифровізації та стратегічного оновлення компаній здійснили Верхоеф П. К. зі співавторами [3, с. 892], виокремивши ключові фактори успішної адаптації організацій до інтенсивних трансформаційних змін ринкового середовища.

Теоретичні аспекти розробки та впровадження ефективної маркетингової стратегії підприємства та її еволюції в українських реаліях сьогодення ґрунтовно досліджено Бурковською А. І. та Дубенюк Я. О. [1]. Науково-методичні підходи до створення маркетингових інновацій у загальній системі традиційного та сучасного комплексу маркетингу представлено у працях Ілляшенка С. М. та Рудь М. П. [5]. Водночас питання трансформації споживчих настроїв та аналізу цифрової поведінки покупців в умовах стрімкого розвитку електронної торгівлі та ринкової невизначеності розкрито у дослідженнях Решетнікової О. В., Даниленка В. І. та Дорош-Кізім М. М. [8].

Додатковий вимір дослідження адаптивності відкривається через аналіз маркетингових спроможностей та новітніх технологічних чинників. Калайгнанам К. зі співавторами акцентують увагу на сутності, передумовах та аналізі концепту маркетингової гнучкості (*marketing agility*) в умовах високотурбулентного середовища [6], а Гревал Д. зі співавторами досліджують майбутнє синергії технологій та маркетингу під мультидисциплінарним кутом зору [4]. Особливості антикризового маркетингового маневрування та розробки інновацій фірмами під час масштабних потрясінь ринку висвітлено у працях Ван Ю. зі співавторами [2], тоді як системний огляд чинників, моделей та архітектури платформної конкуренції представлено Рітвельдом Й. та Шиллінг М. А. [9].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам організаційної життєстійкості, стратегічної регенерації, маркетингової гнучкості (*marketing agility*) та адаптивності підприємств в умовах турбулентності, недостатньо вивченим залишається механізм формування адаптивних стратегій

маркетингу як інтегрованого інструменту забезпечення життєстійкості підприємств в умовах високої динаміки ринків та глобальних криз, особливо в українських реаліях.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка прикладних засад формування адаптивних стратегій маркетингу як інструменту забезпечення життєстійкості підприємств в умовах полікризи 2022 – 2026 років. Об'єктом дослідження є процес стратегічного маркетингового планування підприємств у турбулентному ринковому середовищі, а предметом – організаційно-економічні механізми та інструментарій забезпечення їхньої маркетингової адаптивності.

Досягнення визначеної мети передбачає вирішення таких наукових та практичних завдань:

— розкрити концептуальні відмінності між класичним стратегічним маркетингом та підходом, орієнтованим на забезпечення життєстійкості (resilience) суб'єктів господарювання;

— обґрунтувати концептуальну модель циклу адаптивного маркетингового планування, спрямовану на швидку переконфігурацію та диджиталізацію ресурсів компанії;

— дослідити трансформацію організаційних структур управління маркетингом в контексті переходу до гнучких крос-функціональних команд та впровадження принципів маркетингової гнучкості (marketing agility);

— верифікувати розроблені теоретичні та методичні положення на основі комплексного аналізу практичного досвіду лідерів українського ринку в умовах воєнної економіки та високої ринкової ентропії.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою дослідження слугують фундаментальні положення сучасної економічної теорії, маркетингового менеджменту та концепції організаційної життєстійкості. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у статті застосовано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів. Зокрема: методи абстрактно-логічного та системного аналізу застосовано для розкриття концептуальних відмінностей між класичним стратегічним маркетингом та адаптивним підходом; метод концептуального моделювання – для розробки циклу адаптивного маркетингового планування; метод структурно-функціонального аналізу – під час обґрунтування напрямів трансформації організаційних структур управління маркетингом у гнучкі крос-функціональні команди. Емпіричну верифікацію запропонованих теоретичних положень здійснено із застосуванням методу аналізу ситуацій (case study) на прикладі лідерів українського ринку в умовах воєнної економіки, а також методів порівняльного аналізу кількісних показників діяльності підприємств.

Виклад основних результатів дослідження. Перехід до адаптивних стратегій маркетингу вимагає суттєвого перегляду засадничих цільових орієнтирів діяльності підприємства. У традиційній економіці маркетингова стратегія розглядалася переважно як стабільний план дій, орієнтований на досягнення фіксованих показників у межах визначеного часового горизонту та

системи класичних інструментів [1; 5]. Ключовим індикатором успіху традиційно виступав показник рентабельності інвестицій (ROI), що базувався на відносній передбачуваності витрат та стабільності грошових потоків.

Проте в реаліях полікризи 2022–2026 рр., коли зовнішні шоки набули системного характеру, класичні фінансові метрики втрачають свою прогностичну силу та гнучкість. Висока турбулентність ринкового середовища зумовлює об'єктивну необхідність швидкого переходу від жорсткого детермінованого прогнозування до впровадження концепції маркетингової гнучкості (marketing agility) [6]. Водночас для успішного відновлення та забезпечення довгострокової життєстійкості бізнесу після масштабних економічних шоків [10] класичні показники ефективності мають бути обов'язково доповнені динамічними метриками стратегічної адаптивності та швидкості ринкового маневрування.

Сучасна парадигма життєстійкості бізнесу спирається на розуміння того, що маркетингова стійкість компанії забезпечується не статичним утриманням ринкової частки, а динамічною відповідністю ціннісної пропозиції поточним і майбутнім потребам споживача. Трансформація та специфіка цих потреб в умовах ринкової турбулентності й загальної диджиталізації стають критичними орієнтирами для формування ринкових стратегій [8]. Це вимагає докорінної трансформації маркетингової функції: з виконавчого підрозділу вона має перетворитися на аналітичне ядро компанії, здатне до безперервного навчання, подолання розриву компетенцій та прискореного оновлення бізнес-моделі шляхом комплексного впровадження інструментів цифрової трансформації [3].

Важливим аспектом такої трансформації є переосмислення сутності стратегічного контролю в контексті формування маркетингової гнучкості підприємства. Якщо у класичній моделі він полягав у виявленні відхилень від заздалегідь затвердженого плану, то в адаптивній системі контроль фокусується на валідації ринкових гіпотез у реальному часі із застосуванням новітніх технологій аналізу даних [4]. Це створює підґрунтя для формування гнучкого портфеля стратегічних можливостей та антикризових інновацій [2], що дозволяє підприємству перейти від моделі «передбачити та контролювати» до моделі «відчувати та реагувати», яка виступає базовою умовою виживання фірми у непередбачуваному середовищі [6].

Трансформація маркетингового планування також передбачає відмову від жорсткого функціонального розподілу обов'язків на користь процесних моделей, орієнтованих на створення клієнтської цінності. У ситуації, коли логістичні ланцюги стають дискретними, а споживчі пріоритети – волатильними через кризові явища, життєстійкість бізнесу прямо залежить від глибини інтеграції маркетингу в операційну діяльність підприємства та його здатності до спільного стратегічного маневрування [1, 7].

Це зумовлює перехід до стану динамічної стратегічної відповідності, де кожен маркетинговий крок є оперативною відповіддю на конкретний ринковий

запит, зафіксований за допомогою інструментів предиктивної аналітики та цифрових рішень, що відіграють визначальну роль у комплексній трансформації сучасних бізнес-моделей [3, 4]. Такий підхід радикально змінює вимоги до організаційної гнучкості та швидкості

ітерацій, формуючи фундамент для комплексної маркетингової антикрихкості [6, 10], що наочно відображено у порівнянні традиційної та адаптивної парадигм маркетингового планування (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльна характеристика парадигм маркетингового планування

Критерій порівняння	Класичне стратегічне планування	Адаптивне планування (підхід, орієнтований на життєстійкість)
Горизонт планування	3-5 років із фіксованими цілями	Короткі цикли (спринти) 1-3 місяці
Реакція на ризики	Уникнення або мінімізація (Risk Management)	Прийняття та використання для трансформації
Ключові метрики	ROI, частка ринку, обсяг продажів	Швидкість виходу на ринок, рівень адаптивності
Роль даних	Підтвердження минулих трендів	Прогнозний аналіз у реальному часі
Організаційна структура	Жорстка ієрархія, функціональні межі	Крос-функціональні гнучкі (Agile) команди

Джерело: розроблено авторами на основі [2, 6, 8, 10].

Дані табл. 1 демонструють фундаментальну зміну стратегічних пріоритетів підприємства в процесі забезпечення його ринкової життєстійкості. Пріоритетність показника швидкості виходу на ринок (Time-to-market) порівняно з традиційною рентабельністю пояснюється тим, що в умовах кризи затримка з актуальною пропозицією коштує підприємству значно дорожче, ніж потенційні фінансові ризики розробки нового продукту [6]. Адаптивне планування передбачає, що маркетингова стратегія перетворюється на динамічну систему, здатну до швидкої самокорекції на основі безперервного аналізу цифрової поведінки споживачів та системної цифровізації бізнес-моделей [3, 8]. За таких умов жорстке довгострокове прогнозування втрачає

свою практичну цінність, оскільки масштабні воєнні та логістичні потрясіння унеможливають будь-яке точне планування. Натомість критичною передумовою для успішного відновлення компаній стає швидке впровадження маркетингових інновацій та здатність до глибокої стратегічної регенерації [2; 10].

З метою кількісної оцінки рівня маркетингової адаптивності та життєстійкості підприємств авторами розроблено систему ключових динамічних метрик (табл. 2). Ці показники дозволяють перейти від якісного опису адаптивного планування до його конкретної оцінки та моніторингу в реальних умовах діяльності компанії.

Таблиця 2

Ключові метрики маркетингової адаптивності та життєстійкості підприємства

Метрика	Формула / спосіб вимірювання	Цільове значення (орієнтир)	Джерело даних
Ітераційна швидкість	Кількість завершених спринтів на рік	≥ 8 спринтів	Внутрішня проектна документація
Time-to-Market	Середній час від ідеї до запуску MVP, днів	≤ 60 днів	CRM + проектний менеджмент
Resilience Index	(Кількість успішних адаптацій / Загальна кількість шоків) × 100%	≥ 75%	Аналіз кейсів криз
Rate of Hypothesis Validation	% гіпотез, підтверджених ринком протягом 1 спринту	≥ 65%	A/B-тестування, аналітика
Speed of Strategic Maneuvering	Середній час коригування стратегії після слабого сигналу, днів	≤ 14 днів	Журнал змін

Джерело: розроблено авторами.

Впровадження ітераційного підходу вимагає відмови від лінійної логіки управління на користь циклічних процесів, де постійний зворотний зв'язок від ринку стає головним драйвером стратегічних змін [4]. У ситуації, коли традиційні методи збору маркетингової інформації виявляються занадто повільними, життєстійкість компанії починає прямо залежати від спроможності маркетингової служби працювати у форматі «швидких експериментів» та оперативного розгортання ринкових інновацій. Це означає, що кожна нова

стратегічна ініціатива сприймається не як остаточне рішення, а як гіпотеза, що потребує негайної верифікації в реальних ринкових умовах [5]. Такий формат дозволяє підприємству підтримувати безперервну стратегічну синхронізацію із середовищем та мінімізувати накопичення критичних помилок, що є неминучими при реалізації негнучких планів в умовах системної турбулентності [6; 10].

Ключовим фактором ефективності ітераційної моделі є інтеграція предиктивної аналітики в кожен етап

циклу планування. Використання інструментів обробки великих даних дозволяє маркетинговому підрозділу трансформуватися в аналітичний центр, що фіксує структурні зміни у цифровій споживчій поведінці ще до їх повної візуалізації у фінансовій звітності [4; 8]. Саме цей процес забезпечує формування динамічних спроможностей підприємства, необхідних для

підтримки високої швидкості стратегічного маневрування та маркетингової гнучкості [6; 7]. Процес формування такої стратегії потребує впровадження ітераційної моделі (рис. 1), де кожен етап є критичним для забезпечення загальної життєстійкості системи в умовах кризового відновлення [10].

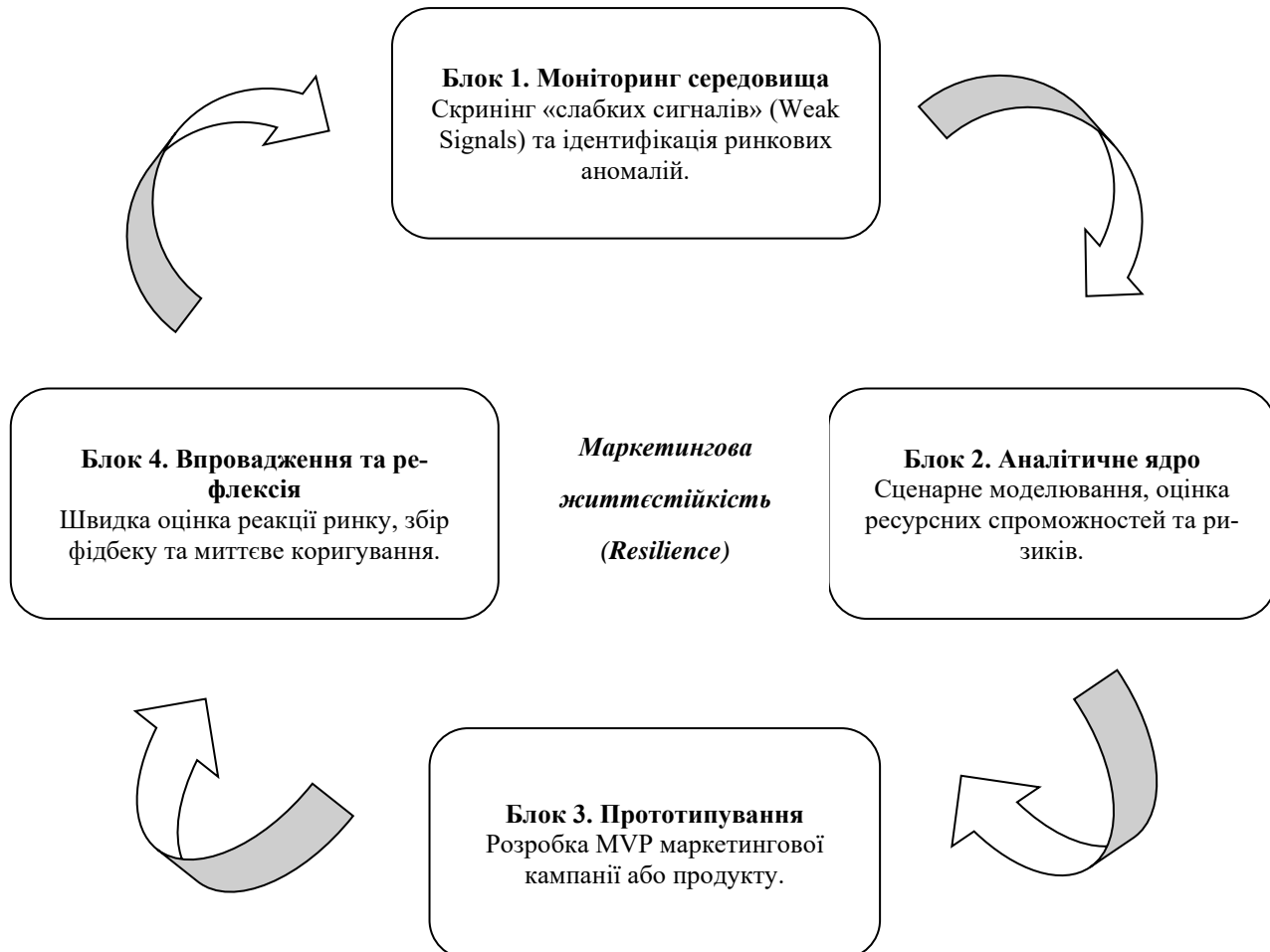


Рис. 1 Концептуальна модель формування адаптивної маркетингової стратегії.

Джерело: складено авторами самостійно.

Запропонована архітектура моделі дозволяє подолати головну ваду класичного планування – стратегічну інертність. Замість того, щоб слідувати жорсткому вектору, модель перетворює маркетингову діяльність на серію адаптивних маневрів, де кожна ітерація є кроком до зниження невизначеності шляхом оперативного впровадження маркетингових інновацій. Такий підхід забезпечує безперервну стратегічну синхронізацію, за якої компанія зберігає здатність до швидкого розвороту в разі виявлення критичних змін у логістичних [1] або споживчих трендах цифрового середовища [5, 8].

Центральне місце в ітераційному циклі посідає механізм «навчання в процесі дії», де дані про реакцію ринку миттєво стають основою для коригування наступних кроків. Це дозволяє трансформувати маркетингову систему з реактивної структури, що лише відповідає на шоки, у проактивну систему, яка здатна виявляти нові ринкові ніші та можливості для

маневрування в моменти найвищої турбулентності. Саме така циклічність створює умови для формування справжньої антикрихкості та маркетингової гнучкості, коли бізнес стає стійкішим не через накопичення статичних ресурсів, а через досконалість своїх адаптивних алгоритмів та здатність до швидкої регенерації [6, 10].

У цьому контексті особливого значення набуває трансформація бізнес-моделей під впливом платформної економіки та глобальних маркетплейсів. Традиційні лінійні канали комунікації та розподілу замінюються багатовимірними цифровими екосистемами, де успіх бренду критично залежить від здатності миттєво адаптуватися до алгоритмічних змін платформ. Це вимагає від підприємства не просто механічної цифровізації окремих процесів, а формування глибокої технологічної інтеграції маркетингової функції з інструментами аналізу поведінкових патернів споживачів у

режимі реального часу [3; 8].

Додатковим викликом, що прискорює перехід до ітеративного управління, є активне впровадження генеративного штучного інтелекту в архітектуру споживчого пошуку. Класичні інструменти довгострокового контент-планування та стандартизованої пошукової оптимізації втрачають свою ефективність через високу динамічність оновлення алгоритмів. Відповідно, спроможність маркетингової служби безперервно генерувати, тестувати та впроваджувати нові мікростратегії у відповідь на найменші коливання ринкового попиту стає засадничим фактором утримання конкурентних позицій [4; 6].

Представлена концептуальна модель (рис. 1) функціонує за принципом безперервного замкненого циклу, де кожен завершений етап стає інформаційним входом для наступного. Сенсорний рівень (Блок 1) дозволяє підприємству діяти проактивно, ідентифікуючи оперативні зміни в споживчих настроях до того, як вони стануть загальноринковим трендом [8]. Ключовою інновацією моделі є етап прототипування (Блок 3), що дозволяє уникнути масштабних стратегічних помилок завдяки запуску малих пілотних проєктів. Завершальна стадія рефлексії (Блок 4) забезпечує накопичення інституційного досвіду: компанія формує здатність трансформувати ринкову невизначеність у конкурентну перевагу, що дозволяє забезпечити стратегічну регенерацію та високий рівень життєстійкості підприємства [10].

Центральним елементом реалізації такої моделі є докорінна зміна парадигми внутрішньої взаємодії. Нарощування маркетингової гнучкості потребує перегляду організаційної структури, оскільки швидкість проходження інформації через цикли планування прямо залежить від мінімізації бюрократичних бар'єрів [6]. Це зумовлює необхідність переходу до крос-функціональних команд, де маркетингологи, IT-фахівці та операційні менеджери працюють у єдиному інформаційному полі, забезпечуючи комплексну трансформацію бізнес-моделей та загальну життєстійкість бізнесу через синергію компетенцій і спільну відповідальність за результат [3, 10].

Практична реалізація адаптивних маркетингових стратегій в Україні вже демонструє високу ефективність гнучких моделей управління. Показовим прикладом є діяльність компанії «Нова Пошта». В умовах системних викликів 2022–2026 рр. оператор перейшов до використання коротких ітераційних спринтів, що дозволило у стислі терміни розгорнути мережу мобільних відділень та здійснити активне масштабування діяльності на європейських ринках. Високий рівень адаптивності було досягнуто через децентралізацію управління та делегування повноважень лінійним керівникам, що забезпечило можливість миттєво коригувати логістичні процеси відповідно до безпекової ситуації [1], фактично реалізуючи концепцію маркетингової гнучкості та динамічних спроможностей у реальному часі [6, 10].

Показовим прикладом є діяльність компанії «Нова Пошта». В умовах системних викликів 2022–2026 рр.

оператор перейшов до використання коротких ітераційних спринтів тривалістю 6 тижнів. Це дозволило у стислі терміни розгорнути мережу мобільних відділень (+45% порівняно з 2021 р.) та здійснити активне масштабування діяльності на європейських ринках. Завдяки децентралізації управління та делегуванню повноважень лінійним керівникам компанія збільшила обсяги доставки на 28% у 2023–2025 рр. навіть за умов постійних логістичних перебоїв. Такий підхід фактично реалізував концепцію маркетингової гнучкості та динамічних спроможностей у реальному часі.

Аналогічну життєстійкість продемонструвала компанія «Rozetka». Трансформація точок видачі у багатофункціональні автономні хаби дозволила компанії збільшити свою частку ринку на 15% протягом 2023–2025 рр.. Децентралізація складської інфраструктури та переорієнтація на локальних постачальників дали змогу зберегти операційну спроможність попри руйнування ключових логістичних вузлів. Середній Time-to-Market нових сервісів скоротився до 45 днів.[1].

Зазначені кейси підтверджують, що в умовах полікризи маркетингова життєстійкість забезпечується через інтеграцію бренду в критично важливу інфраструктуру життєдіяльності споживача [8; 10]. Таким чином, успішний досвід вітчизняних ринкових лідерів верифікує запропоновану ітераційну модель та доводить її релевантність для забезпечення виживання та розвитку бізнесу в умовах екстремальної невизначеності.

Висновки. Результати проведеного дослідження підтверджують, що в умовах високої невизначеності 2022–2026 рр. стратегічна стійкість підприємства визначається не обсягом накопичених статичних ресурсів, а швидкістю їх переконфігурування та загальним рівнем маркетингової гнучкості. Традиційні моделі жорсткого планування, що спираються на стабільні ринкові тренди, виявилися неспроможними адекватно реагувати на каскадні шоки – від руйнування логістичної інфраструктури до радикальних змін у цифровій споживчій поведінці. Така інерційність управління в критичні моменти стає головною загрозою для виживання бізнесу, суттєво обмежуючи його стратегічну маневреність.

Впровадження підходу, орієнтованого на життєстійкість (Resilience), дозволяє змінити вектор управління з пасивного очікування стабілізації на активне використання невизначеності як ресурсу для стратегічної регенерації. Адаптивні стратегії маркетингу, засновані на коротких ітераційних циклах, дають змогу українським підприємствам зберігати зв'язок із ринковими реаліями, тестувати гіпотези через оперативне розгортання маркетингових інновацій та створення мінімально життєздатного продукту, мінімізуючи вартість стратегічної помилки. Аналіз досвіду провідних вітчизняних компаній свідчить, що успіх в умовах полікризи та воєнно-економічних шоків прямо корелює з рівнем децентралізації прийняття рішень та переходом до гнучких крос-функціональних команд. Саме відмова від жорстких ієрархічних структур на користь гнучких моделей управління (Agile-підходів) забезпечує швидкість обміну інформацією в цифровій

екосистемі, яка є критичною для збереження ринкових позицій бренду. Ефективність запропонованого підходу підтверджується кількісними показниками адаптивності провідних українських компаній, що свідчить про практичну цінність моделі.

Маркетингова стратегія майбутнього трансформується зі статичного документа в динамічний алгоритм, що потребує постійного та безперервного оновлення. Життєстійкість бізнесу в поточному періоді базується на глибинному розумінні цифрових потреб клієнта та здатності до швидкої технологічної трансформації продуктового портфеля на основі предиктивного аналізу даних.

Подальші наукові розвідки у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці прикладних механізмів інтеграції систем штучного інтелекту (зокрема генеративного ШІ) та великих даних у процесі прийняття

стратегічних маркетингових рішень у межах платформних екосистем. Особливий інтерес становить вивчення автономних маркетингових систем, здатних ідентифікувати «слабкі сигнали» ринку, фіксувати приховані зміни споживчих трендів та оперативно коригувати параметри ціноутворення й логістики в умовах гострих кризових фаз. Розробка комплексних метрик для кількісного вимірювання рівня маркетингової адаптивності та гнучкості підприємства залишається актуальним питанням для майбутніх досліджень.

Декларація про використання ШІ. Під час підготовки цієї статті було використано інструменти ШІ (Google Gemini) виключно для стилістичного редагування тексту та перевірки орфографії, а також для редагування англійського тексту анотації. Автори несуть повну відповідальність за науковість, точність та цілісність контенту.

Список використаних джерел:

1. Бурковська А. І., Дубенюк Я. О. Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення. *Modern Economics*. 2024. № 44. С. 31–37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05)
2. Ван Ю., Хонг А., Лі С., Гао Дж. Маркетингові інновації під час глобальної кризи: дослідження реакції китайських компаній на COVID-19. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. Pp. 214–220. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>
3. Верхоеф П. К., Брукхейзен Т., Барт Й., Бхаттачар'я А., Донг Дж. Ц., Фабіан Н., Хенлейн М. Цифрова трансформація: багатодисциплінарне відображення та порядок денний досліджень. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. Pp. 889–901. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
4. Гревал Д., Халланд Дж., Копалле П. К., Караханна Е. Майбутнє технологій та маркетингу: мультидисциплінарна перспектива. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2020. Vol. 48, No. 1. Pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4>
5. Ілляшенко С. М., Рудь М. П. Підходи до створення маркетингових інновацій у системі комплексу маркетингу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Т. 25, Вип. 1. С. 120–125. DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-20>
6. Калайгнанам К., Тулі К. Р., Кушвахя Т., Лі Л., Гал Д. Маркетингова гнучкість: концепт, передумови та порядок денний досліджень. *Journal of Marketing*. 2021. Vol. 85, No. 1. Pp. 35–58. DOI: <https://doi.org/10.1177/0022242920952760>
7. Крік Дж. М., Крік Д. Конкурентне співробітництво та COVID-19 : спільні B2B маркетингові стратегії під час пандемічної кризи. *Industrial Marketing Management*. 2020. Vol. 88. Pp. 206–213. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
8. Решетнікова О. В., Даниленко В. І., Дорош-Кізім М. М. Аналіз цифрової поведінки споживачів в умовах розвитку електронної торгівлі. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 223–229. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229>
9. Рітвельд Й., Шиллінг М. А. Платформна конкуренція: систематичний та міждисциплінарний огляд літератури. *Journal of Management*. 2021. Vol. 47, No. 6. Pp. 1528–1563. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320969791>
10. Теліссон А.-С., Меєр О. Відновлення після глобальної кризи: тематичне дослідження життєстійкості. *Journal of Business Strategy*. 2024. Vol. 45, No. 3. Pp. 153–160. DOI: <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0015>

References:

1. Burkovska, A. I., & Dubeniuk, Ya. O. (2024). Marketing strategy as an element of enterprise management in today's Ukrainian realities. *Modern Economics*, (44), 31–37. [https://doi.org/10.31521/modecon.V44\(2024\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05) [in Ukrainian].
2. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, (116), 214–220. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029> [in English].
3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, (122), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022> [in English].

4. Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020). The future of technology and marketing : A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1–8. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00711-4> [in English].
5. Illiashenko, S. M., & Rud, M. P. (2020). Pidkhody do stvorennia marketynhovykh innovatsii u systemi kompleksu marketynhu [Approaches to creating marketing innovations in the marketing mix system]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, 25(1), 120–125. <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-20> [in Ukrainian].
6. Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., & Gal, D. (2021). Marketing agility: The construct, antecedents, and a research agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35–58. <https://doi.org/10.1177/0022242920952760> [in English].
7. Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, (88), 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016> [in English].
8. Reshetnikova, O. V., Danylenko, V. I., & Dorosh-Kizym, M. M. (2025). Analiz tsyfrovoi povedinky spozhyvachiv v umovakh rozvytku elektronnoi torhivli [Analysis of digital consumer behavior in the conditions of e-commerce development]. *Ekonomichnyi prostir*, (203), 223–229. <https://doi.org/10.30838/EP.203.223-229> [in Ukrainian].
9. Rietveld, J., & Schilling, M. A. (2021). Platform competition: A systematic and interdisciplinary review of the literature. *Journal of Management*, 47(6), 1528–1563. <https://doi.org/10.1177/0149206320969791> [in English].
10. Thelisson, A.-S., & Meier, O. (2024). Regenerating after a global crisis : A case study of resilience. *Journal of Business Strategy*, 45(3), 153–160. <https://doi.org/10.1108/JBS-01-2023-0015> [in English].

Дата надходження статті: 29.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 22.05.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 12.06.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.