

УДК 658.8-44.332:658.589"366"](045)
DOI: 10.60022/3(5)-93S

Пачева Наталія Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет, Україна

Pacheva Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-5093-7908

Корнієнко Тетяна Олександрівна

кандидат економічних наук, доцент
Уманський національний університет, Україна

Korniienko Tetyana

PhD in Economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University, Ukraine
ORCID: 0000-0001-8020-0771

Гарматюк Олена Валентинівна

доктор філософії, доцент
Уманський національний університет, Україна

Garmatiuk Olena

PhD, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Marketing
Uman National University, Ukraine
ORCID: 0000-0002-2589-3269

АДАПТАЦІЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВ ДО УМОВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ

Анотація. У статті досліджено проблематику адаптації маркетингових стратегій вітчизняних підприємств до майбутніх умов повоєнного відновлення економіки України. Визначено сутність і специфіку повоєнного маркетингового середовища, як якісно нового стану, що поєднує масштабний відновлювальний попит із тривалою ресурсною невизначеністю. Охарактеризовано чотири ключові виклики маркетингової адаптації: трансформацію споживчого середовища, дефіцит і перерозподіл ресурсів, інформаційну асиметрію, а також репутаційні й комунікаційні виклики. Виявлено стратегічні можливості відновлювального ринку: попит, зумовлений післявоєнною відбудовою, міжнародну відкритість, цифрову трансформацію каналів збуту та переформатування конкурентного середовища. Запропоновано авторську класифікацію п'яти адаптаційних маркетингових стратегій та алгоритм їх вибору відповідно до особливостей і ресурсного потенціалу підприємства. Результати дослідження можуть бути використані підприємствами різних галузей для формування ефективної маркетингової стратегії в період відновлення.

Ключові слова: маркетингова стратегія, повоєнна відбудова, адаптація, трансформація, маркетинговий менеджмент, конкурентоспроможність, попит, цифровізація, відновлення економіки України.

ADAPTATION OF ENTERPRISES' MARKETING STRATEGIES TO POST-WAR RECONSTRUCTION CONDITIONS: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Abstract. The full-scale military aggression of the Russian Federation against Ukraine, launched in February 2022, has triggered profound structural transformations across all sectors of the national economy, fundamentally altering the operational conditions of domestic enterprises. The gradual stabilisation of the situation and the transition to an active phase of post-war reconstruction create a qualitatively new marketing



context that combines substantial recovery demand with persistent resource uncertainty and a deeply reconfigured competitive landscape.

The article examines the problem of adapting marketing strategies of domestic enterprises to post-war economic reconstruction. The essence and specificity of the post-war marketing environment are defined and distinguished from both stable peacetime conditions and the conditions of active hostilities. Four principal challenges confronting enterprises in the process of rebuilding their marketing activities are characterised: the transformation of the consumer environment, including large-scale population displacement and restructuring of demand hierarchies; the deficit and redistribution of financial, human, and material resources; information asymmetry caused by the destruction of market monitoring systems and the emergence of new competitors; and reputational and communicational challenges related to the need to reposition brand identity in line with post-war societal expectations.

Alongside these challenges, the article identifies four key strategic opportunities of the recovery market: reconstruction demand, international openness through donor financing and preferential investment conditions, accelerated digital transformation of distribution channels, and redistribution of market shares following the withdrawal of a number of competitors. On this basis, the authors proposes a classification of five adaptive marketing strategies – reconstruction positioning, digital transition, international expansion, niche-capture, and social branding – and substantiates a practical algorithm for their selection according to the sectoral characteristics and resource potential of the enterprise. The sectoral specificity of marketing adaptation is analysed for both manufacturing enterprises and service-sector businesses, and the relevance of international post-conflict recovery experience is discussed in the context of formulating effective marketing approaches for Ukrainian enterprises.

Keywords: *marketing strategies; post-war reconstruction; adaptation; transformation; marketing management; competitiveness; demand; digitalization; economic recovery of Ukraine*

Постановка проблеми. Повномасштабне російське вторгнення на територію України у лютому 2022 року спричинило глибоку структурну трансформацію вітчизняної економіки. Зміни торкнулися всіх без винятку сфер господарської діяльності. Підприємства були змушені вести свою діяльність в умовах скорочення платоспроможного попиту, масового переміщення споживачів, розриву логістичних ланцюгів, знищення виробничих потужностей і дефіциту кадрових ресурсів. Поступова стабілізація ситуації та перехід до активної фази стабілізації та відновлення формують якісно новий контекст для маркетингової діяльності, що вимагає переосмислення усталених підходів і стратегій.

Майбутня повоєнна перебудова є не лише економічним, а й маркетинговим викликом. Підприємства, що прагнуть зберегти та зміцнити конкурентні позиції в умовах відновлення, змушені переосмислити цільові сегменти, переформатувати ціннісні пропозиції, адаптувати комунікаційні стратегії та освоювати нові ринки. Масштаб і темп необхідних змін суттєво відрізняються від традиційних умов ринкової трансформації, що обумовлює потребу у спеціальному науковому осмисленні цієї проблематики.

Актуальність дослідження посилюється тим, що наявний інструментарій маркетингового менеджменту розроблявся переважно для стабільних або помірно турбулентних ринкових умов. Специфіка повоєнного середовища, що поєднує надзвичайно високу невизначеність зі значним інвестиційним потенціалом відновлення, вимагає вироблення нових підходів до формування та реалізації маркетингових стратегій підприємств. Розв'язання цього завдання безпосередньо пов'язане з практичними цілями підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу та залучення іноземних партнерів до процесів відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингової адаптації підприємств в умовах збройних конфліктів і кризових явищ привернула значну дослідницьку увагу після початку повномасштабного вторгнення. Серед наукових праць вирізняється дослідження Т. Шкода та О. Савіч [1], яке зафіксувало трансформацію маркетингу українських компаній у перший рік війни: автори встановили, що підприємства переорієнтувались на цифрові канали комунікації, скоротили асортимент і змінили позиціонування відповідно до нових споживчих цінностей, а також запропонували рекомендації щодо відновлювального маркетингу. Паралельно М. Корнеєв разом зі співавторами [2] провели емпіричний аналіз маркетингової діяльності вітчизняного бізнесу в перші місяці воєнного стану та виявили суттєве скорочення маркетингових бюджетів при одночасному зростанні ролі digital-каналів і соціальної відповідальності брендів.

Особливості реалізації маркетингових інструментів підприємств у воєнний час дослідили О. Вовчанська та Л. Іванова [3], наголосивши на необхідності переосмислення комунікаційних стратегій і переходу до більш гнучких форматів роботи зі споживачами. Стратегічний вимір маркетингу у воєнний та повоєнний період проаналізовано Н. Пачевою та Л. Лутай [4], які обґрунтували пріоритетність

антикризового позиціонування та збереження клієнтської бази як стратегічних маркетингових цілей. Роль комунікаційних каналів і цифрових інструментів у воєнних умовах досліджено авторами А. Зеркаль та К. Балабуха [5], які встановили, що підприємства, які оперативно перейшли до digital-форматів взаємодії зі споживачами, демонстрували вищу стійкість у кризових умовах.

Практичні аспекти адаптації маркетингових стратегій до викликів воєнного часу систематизували К. Гайдук та І. Козлова [6]. Характеристику маркетингових стратегій розвитку бізнес-структур у воєнний і повоєнний період здійснили О. Мних та А. Старецький [7], виокремивши три основні типи стратегічних реакцій бізнесу: захисну, адаптивну та опортуністичну. Питання формування маркетингового комплексу в умовах війни досліджено О. Мигалем та Д. Квасовським [8], які встановили, що найстійкішими виявились підприємства з диверсифікованим маркетинговим міксом та налагодженими каналами збуту. Системний підхід до формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни запропонували Н. Шишпанова та В. Голіней [9], обґрунтувавши необхідність ситуаційного аналізу як обов'язкової передумови стратегічного вибору.

Практику маркетингової діяльності в умовах воєнного стану з позицій підприємств різних секторів економіки узагальнено в колективній праці О. Гарматюк, Н. Пачевої та Т. Корнієнко [10], де систематизовано дієві інструменти маркетингового менеджменту в кризових умовах. Адаптацію бізнесу до нових реалій воєнного стану крізь призму маркетингових стратегій проаналізовано М. Чепелюк [11], виявивлено стійку тенденцію до переорієнтації підприємств на потреби відновлення. Зміни у споживчій поведінці та маркетингових стратегіях в умовах воєнного часу досліджено О. Семендою [12], яка зафіксувала формування нових патернів лояльності до вітчизняних брендів. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни – зокрема, посилення ролі ціннісно орієнтованих комунікацій та соціальної відповідальності – виявлено В. Храпкіною та Т. Бухтєвою [13]. Міжнародний досвід маркетингових стратегій повоєнного відновлення, включаючи кейси відбудови у різних регіонах світу, проаналізовано Г. Куц [14]. Виклики та можливості цифрової трансформації бізнесу в умовах воєнного стану систематизовано Н. Євтушенком та Д. Стеценком [15], які встановили, що цифровізація є не лише вимушеним антикризовим заходом, а й довгостроковим чинником підвищення конкурентоспроможності.

Попри значний масив напрацювань, більшість наявних досліджень зосереджені переважно на воєнному контексті маркетингової адаптації, тоді як специфіка повоєнної перебудови – зі своїми закономірностями відновлювального попиту, донорського фінансування та переформатованого конкурентного ландшафту – залишається недостатньо дослідженою. Саме цій науковій прогалині й присвячена дана стаття.

Метою статті є дослідження особливостей адаптації маркетингових стратегій підприємств до умов повоєнної відбудови, систематизація ключових викликів і можливостей відновлювального маркетингового середовища, а також обґрунтування практичних підходів до формування ефективних адаптаційних маркетингових стратегій для вітчизняних підприємств різних секторів економіки.

Виклад основного матеріалу. Повоєнна трансформація формує специфічне маркетингове середовище, що принципово відрізняється як від стабільного ринку мирного часу, так і від умов активних бойових дій. Серед його ключових характеристик – поєднання значного відновлювального попиту з тривалою ресурсною невизначеністю; активна участь міжнародних донорів та партнерів поряд із послабленням традиційних ринкових механізмів; паралельне протікання процесів руйнування та відтворення в різних регіонах країни; трансформація споживчих цінностей і поведінкових моделей. Такий контекст вимагає від підприємств принципово нових маркетингових компетенцій і готовності до стратегічної перебудови.

Аналіз наукових праць та практики вітчизняних підприємств дозволяє систематизувати ключові виклики маркетингової адаптації в умовах повоєнного відновлення.

По-перше, трансформація споживчого середовища. Воєнний досвід суттєво змінив споживчі цінності та пріоритети: зросла питома вага «свідомого» споживання та підтримки вітчизняного виробника, трансформувались ієрархії потреб від матеріальних до функціональних і безпекових [12]. Водночас масштабне переміщення населення (внутрішнє та зовнішнє) кардинально змінило географічну структуру попиту на більшості споживчих ринків [1; 3]. Підприємства змушені проводити повторну сегментацію, переосмислювати цільові аудиторії та переформатовувати ціннісні пропозиції. Зазначені зміни носять довгостроковий характер і не зникнуть після завершення активної фази відновлення, що робить переосмислення споживчої бази стратегічним, а не тактичним завданням маркетингового менеджменту.

По-друге, дефіцит і перерозподіл ресурсів. Обмеженість фінансових, людських і матеріальних ресурсів у поєднанні з нерівномірністю відновлення різних регіонів та секторів суттєво ускладнює реалізацію традиційних маркетингових стратегій [8; 9]. Підприємства вимушені вибирати між інвестиціями у відновлення виробничої бази та інвестиціями у маркетинг, що нерідко призводить до

субоптимальних рішень [4]. За таких умов особливої актуальності набуває принцип ресурсоефективного маркетингу. Він спрямований на максимізацію маркетингового результату через концентрацію зусиль на пріоритетних сегментах і каналах з мінімальними витратами.

По-третє, інформаційна асиметрія. Повоєнне середовище характеризується суттєвим дефіцитом достовірних ринкових даних: зруйновані системи моніторингу, поява нових ринкових гравців, зміна конкурентного ландшафту, виникнення нових каналів збуту [2; 7]. За таких умов традиційні маркетингові дослідження часто не дають повної картини, а стратегічні рішення приймаються в умовах підвищеної невизначеності. Подолання інформаційної асиметрії потребує впровадження оперативних методів збору первинних даних, зокрема, детальних інтерв'ю, швидких онлайн-опитувань та моніторингу цифрових каналів, які дозволяють формувати актуальну картину ринку в реальному часі [5; 15].

По-четверте, репутаційні й комунікаційні виклики. Підприємства, що провадили діяльність під час воєнних дій або були змушені тимчасово призупинити її, зіштовхнулися з необхідністю переосмислення власного бренду і комунікаційної стратегії. Ринок вимагає чіткої публічної позиції щодо соціальної відповідальності бізнесу, його внеску у відновлення країни та прозорості у стосунках з партнерами й споживачами [11; 13]. Підприємства, що органічно інтегрують наратив соціальної відповідальності у маркетингові комунікації, формують не лише позитивний імідж, а й стійкий емоційний зв'язок зі споживачем як довгострокову конкурентну перевагу [12].

Поряд із викликами повоєнне середовище відкриває для підприємств нові можливості, які за умови своєчасної та обґрунтованої маркетингової стратегії можуть бути перетворені на стійкі конкурентні переваги.

Перша можливість – ринковий попит у період відбудови, або попит на відновлення у післявоєнний період. Тобто, масштаб руйнувань формує значний і відносно передбачуваний попит у широкому спектрі галузей: будівництво та будівельні матеріали, промислове обладнання, агротехніка, медичні товари та послуги, освіта, ІТ-рішення [4; 14]. Підприємства, що переорієнтували маркетингові стратегії під цей специфічний попит, отримують суттєву конкурентну перевагу – зокрема завдяки можливості зайняти стійку нішеву позицію до того, як конкурентний тиск у відповідному сегменті суттєво зросте.

Друга можливість – міжнародна відкритість. Донорське фінансування, програми технічної допомоги та преференційні умови для іноземних інвесторів формують унікальне вікно можливостей для виходу вітчизняних підприємств на нові ринки та залучення закордонних партнерів [14]. Реалізація цієї можливості потребує від підприємств розвитку специфічних компетенцій – знання міжнародних стандартів, адаптації бренду для зовнішніх ринків та навичок роботи з інституційними партнерами і донорськими організаціями [6].

Третя можливість – цифрова трансформація каналів. Воєнний досвід суттєво прискорив перехід до цифрових форматів споживання та взаємодії [15]. Підприємства, що інвестують у розвиток цифрових маркетингових компетенцій, отримують можливість знизити витрати на комунікацію, розширити географію ринків та підвищити ефективність взаємодії зі споживачами [5]. Дослідники констатують, що цифровізація маркетингу набуває стратегічного значення як основа довгострокової конкурентоспроможності в постконфліктний період [13; 15].

Четверта можливість – переформатування конкурентного середовища. Відхід з ринку ряду гравців, перерозподіл ринкових часток і зміна структури постачання відкривають простір для активного маркетингового позиціонування тих підприємств, що збереглися та відновились [7; 10]. Однак скористатися цим вікном можливостей здатні лише підприємства, що заздалегідь підготували відповідний маркетинговий інструментарій і діють проактивно.

З урахуванням охарактеризованих викликів і можливостей, пропонується класифікація адаптаційних маркетингових стратегій підприємств в умовах повоєнного відновлення (табл. 1). В основу класифікації покладено два критерії: спрямованість стратегії – на внутрішній чи зовнішній ринок – та характер маркетингової активності – відновлювальний або експансійний. Запропонована систематизація охоплює ті стратегічні напрями, що є найбільш актуальними та практично реалізованими в умовах повоєнної трансформації. Кожна зі стратегій характеризується специфічним набором умов застосування та маркетингових інструментів, що надає підприємствам методологічну основу для обґрунтованого стратегічного вибору.

Таблиця 1

Класифікація адаптаційних маркетингових стратегій підприємств у період повоєнної відбудови

№	Стратегія	Суть стратегії	Умови застосування	Ключові інструменти
1	Позиціонування в умовах повоєнної відбудови	Переорієнтація на відновлювальний попит	Будівельний, промисловий, агросектор; наявні компетенції відновлення	Тендерний маркетинг, B2B-комунікації, донорські програми, реекспорт

Продовження таблиці 1

2	Цифрового переходу	Digital-трансформація каналів збуту	Втрата традиційних каналів, переміщення цільової аудиторії	SMM, SEO, e-commerce, месенджер-маркетинг, CRM-системи
3	Міжнародної експансії	Вихід на зовнішні ринки	Наявність експортного потенціалу, донорська підтримка відновлення	Export marketing, міжнародні виставки, адаптація бренду, EU-сертифікація
4	Ніш-захоплення	Захоплення ринкових часток конкурентів	Відхід конкурентів, перерозподіл ринку, ресурси для агресивного росту	Агресивне ціноутворення, швидка дистрибуція, промо-акції, трейд-маркетинг
5	Соціального брендингу	Формування репутації соціально відповідального бренду	Споживчий ринок, сфера послуг, потреба у відновленні довіри аудиторії	KCB-комунікації, PR, благодійні ініціативи, партнерства з фондами відновлення

Джерело: складено авторами на основі [1; 2; 7; 8; 10].

Стратегія позиціонування в умовах повоєнної відбудови передбачає переорієнтацію продуктового портфеля та комунікацій на задоволення відновлювального попиту. Вона є пріоритетною для підприємств будівельного, промислового та агросектору, що мають компетенції у задоволенні потреб відбудови і можуть оперативно перелаштувати маркетинговий інструментарій під специфіку відновлювальних замовлень [4; 14].

Стратегія цифрового переходу спрямована на системне переведення маркетингових комунікацій та каналів збуту у цифровий формат. Є особливо актуальною для підприємств, що втратили традиційні канали або клієнтські бази внаслідок воєнних дій, оскільки digital-інструменти забезпечують нижчий поріг входу та швидку окупність в умовах ресурсних обмежень [5; 15].

Стратегія міжнародної експансії орієнтована на вихід на нові зовнішні ринки з використанням міжнародної уваги до України та донорської підтримки. Потребує розробки адаптованих маркетингових пропозицій для іноземних партнерів і споживачів, знання міжнародних стандартів і комунікаційних норм, а також відповідної сертифікації та бренд-адаптації [6; 14].

Стратегія ніш-захоплення передбачає використання перерозподілу ринкових часток для активного маркетингового просування у сегменти, що звільнились внаслідок відходу конкурентів. Потребує наявності ресурсів для швидкого нарощування обсягів і агресивного цінового та дистрибуційного позиціонування [7; 8].

Стратегія соціального брендингу фокусується на формуванні репутації соціально відповідального підприємства, що активно підтримує відновлення країни. Є особливо ефективною для споживчих брендів та підприємств сфери послуг, оскільки відповідає зафіксованій дослідниками тенденції до «свідомого» споживання і підтримки соціально відповідального бізнесу [11; 12; 13].

Алгоритм вибору адаптаційної маркетингової стратегії в умовах повоєнного відновлення передбачає такі послідовні кроки: діагностику поточного стану маркетингового потенціалу підприємства; аналіз змін у структурі споживчого попиту та конкурентному середовищі; оцінку відновлювальних ресурсів та зовнішніх можливостей; вибір пріоритетної стратегії або їх комбінації; розробку плану реалізації з урахуванням ресурсних обмежень і часового горизонту відновлення [9; 10]. Послідовне виконання зазначених кроків дозволяє підприємству уникнути хаотичних маркетингових рішень і сформувати системний підхід до відновлення ринкових позицій. Такий алгоритм є універсальним за структурою, проте його змістовне наповнення суттєво варіюється залежно від галузевої належності, ступеня завданих збитків та наявного ресурсного потенціалу конкретного підприємства.

В умовах повоєнного відновлення більшість підприємств реалізовуватимуть не одну, а комбіновану стратегію, поєднуючи елементи кількох підходів відповідно до своїх ресурсних можливостей та ринкових умов. При цьому стратегічний горизонт планування залишається обмеженим через тривалу невизначеність зовнішнього середовища, що зумовлює необхідність активнішого використання гнучких маркетингових технологій – зокрема, agile-підходів до маркетингового планування [6; 10]. Орієнтація на короткі планові цикли з регулярним переглядом стратегічних пріоритетів дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни без втрати загального стратегічного вектору. Таким чином, гнучкість стає не лише тактичною перевагою, а необхідною системною характеристикою маркетингового управління у відновлювальний період.

Слід також акцентувати увагу на галузевій специфіці адаптаційних стратегій. Підприємства виробничого сектору, особливо ті, що зазнали прямих руйнувань, у першу чергу орієнтуються на відновлення ринкової присутності та збереження клієнтської бази – тому для них пріоритетними є стратегії ніш-захоплення та позиціонування в умовах повоєнної відбудови [7; 8]. Для підприємств сфери послуг та торгівлі більш актуальними є стратегії цифрового переходу та соціального

брендингу, що дозволяють оперативно відновити контакт зі споживачами навіть за умов обмежених фізичних потужностей [11; 13]. Отже, вибір адаптаційної стратегії не може бути уніфікованим: він визначається специфікою бізнес-моделі, характером взаємодії зі споживачем та рівнем цифрової зрілості підприємства. Врахування цих чинників суттєво підвищує ймовірність успішного відновлення ринкових позицій у середньостроковій перспективі.

Окремої уваги заслуговує питання міжнародних маркетингових стратегій у контексті відновлення. Вивчення міжнародного досвіду повоєнного відновлення свідчить, що підприємства, які змогли оперативно адаптувати свої маркетингові пропозиції до вимог міжнародних партнерів і донорських організацій, отримували суттєві конкурентні переваги [14]. Для України, зважаючи на безпрецедентний масштаб міжнародної підтримки, ці можливості є особливо значущими і потребують цілеспрямованого маркетингового освоєння. Це передбачає не лише адаптацію продуктових пропозицій до міжнародних стандартів, а й розбудову відповідних комунікаційних компетенцій у сфері брендингу на зовнішніх ринках, участі у міжнародних тендерах та взаємодії з інституційними інвесторами [6]. Системна робота у цьому напрямку здатна перетворити повоєнне відновлення на точку переходу від суто внутрішньої орієнтації до повноцінної інтеграції вітчизняного бізнесу у міжнародні ринки.

Висновки. Повоєнна відбудова формує специфічне маркетингове середовище, яке поєднує значний відновлювальний попит, тривалу ресурсну невизначеність, активну участь міжнародних партнерів, послаблення традиційних ринкових механізмів і трансформацію споживчої поведінки. Таке середовище потребує принципово нових підходів до формування маркетингових стратегій, що виходять за межі класичних моделей, розроблених для стабільних умов.

Ключовими викликами маркетингової адаптації є: трансформація споживчого середовища внаслідок зміни цінностей і переміщення населення; дефіцит і нерівномірний розподіл фінансових, людських і матеріальних ресурсів; інформаційна асиметрія, спричинена руйнуванням систем ринкового моніторингу; репутаційні та комунікаційні виклики, що потребують переосмислення бренду і підходів до соціальної відповідальності.

Водночас попит, сформований процесами відбудови, міжнародна відкритість, цифрова трансформація каналів збуту та зміна конкурентного середовища формують значний потенціал маркетингових можливостей для проактивних підприємств. Запропонована класифікація п'яти адаптаційних маркетингових стратегій – позиціонування в умовах повоєнної відбудови, цифрової трансформації, міжнародної експансії, захоплення ринкових ніш і соціального брендингу, створює методологічну основу для стратегічного вибору з урахуванням галузевої специфіки, ресурсного потенціалу та ринкового контексту. В умовах тривалої невизначеності більшість підприємств реалізовуватимуть комбіновані стратегії із застосуванням гнучких підходів до планування.

Перспективними напрямками подальших досліджень є емпірична верифікація запропонованих стратегій на основі аналізу кейсів вітчизняних підприємств; розробка кількісних моделей оцінювання маркетингового потенціалу відновлення; вивчення галузевої та регіональної специфіки маркетингових стратегій; дослідження міжнародного досвіду маркетингової адаптації підприємств у постконфліктних економіках.

Література

1. Shkoda T., Savych O. Transformation of Marketing in Wartime and Postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. № 5. P. 209–216. DOI : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Korneyev M., Berezhniuk I., Dzhyndzhoian V., Kubakh T., Horb K. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022. № 18(3). P. 48–58. DOI : [https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05) (дата звернення: 01.04.2026).
3. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32> (дата звернення: 17.04.2026).
4. Пачева Н.О., Лутай Л.А. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Zerkal A., Balabukha K. Marketing in war time: building communication channels and business transformation. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*. 2023. № 1(69). DOI : <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551> (дата звернення: 17.04.2026).
6. Гайдук К.В., Козлова І.М. Адаптація маркетингових стратегій до викликів воєнного часу. *Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 22 листопада 2024 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2024. С. 146–149. URL :

<https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/37030> (дата звернення: 02.04.2026).

7. Мних О., Старецький А. Характеристика маркетингових стратегій забезпечення розвитку бізнес-структур в воєнний та повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175> (дата звернення: 17.04.2026).

8. Мигаль О., Квасовський Д. Формування маркетингового комплексу підприємств в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 64. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80> (дата звернення: 05.04.2026).

9. Шишпанова Н.О., Голіней В.Я. Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 12. С. 167–171. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.167> (дата звернення: 05.04.2026).

10. Гарматюк О., Пачева Н., Корнієнко Т. Особливості розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічні горизонти*. 2026. № 2(35). С. 97–107. DOI : [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(35\).2026.360840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.360840) (дата звернення: 10.04.2026).

11. Чепелюк М.І. Маркетингові стратегії в умовах воєнного стану: адаптація бізнесу до нових реалій. *Бізнес Інформ*. 2025. № 6. С. 499–504. DOI : <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504> (дата звернення: 03.04.2026).

12. Семенда О. Трансформація маркетингових стратегій та поведінки споживачів в Україні в умовах воєнного часу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51> (дата звернення: 17.04.2026).

13. Храпкіна В.В., Бухтеева Т.В. Сучасні тренди маркетингу в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 1(15). С. 362–373. DOI : <https://doi.org/10.32750/2025-0132> (дата звернення: 10.04.2026).

14. Kuts H. Marketing strategies for post-war recovery of rural areas of Ukraine: lessons of international experience. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*. 2026. Vol. 18. P. 202–215. DOI : <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2026.18.202-215> (дата звернення: 03.04.2026).

15. Євтушенко Н., Стеценко Д. Цифрова трансформація бізнесу в Україні в умовах війни: виклики та можливості. *Ефективна економіка*. 2024. № 191. С. 34–42. DOI : <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34> (дата звернення: 10.04.2026).

References

1. Shkoda, T., & Savych, O. (2022). Transformation of Marketing in Wartime and Postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8(5), 209–216. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216>

2. Korneyev, M., Berezniuk, I., Dzhyndzhioian, V., Kubakh, T., & Horb, K. (2022). Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*, 18(3), 48–58. [https://doi.org/10.21511/im.18\(3\).2022.05](https://doi.org/10.21511/im.18(3).2022.05)

3. Vovchanska, O., & Ivanova, L. (2022). Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of marketing tools implementation under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-32>

4. Pacheva, N. O., & Lutai, L. A. (2023). Stratehichniy marketynh u voiennyi ta pisliavoiennyi chas [Strategic marketing in wartime and post-war time]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

5. Zerkal, A., & Balabukha, K. (2023). Marketing in war time: building communication channels and business transformation. *International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences»*, 1(69). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8551>

6. Haiduk, K. V., & Kozlova, I. M. (2024). Adaptatsiia marketynhovykh stratehii do vyklykiv voiennoho chasu [Adaptation of marketing strategies to wartime challenges]. In *Konkurentospromozhnist ta innovatsii: problemy nauky ta praktyky: Proceedings of the XV International Scientific and Practical Internet Conference* (pp. 146–149). FOP Liburkina L. M.

7. Mnykh, O., & Staretskyi, A. (2024). Kharakterystyka marketynhovykh stratehii zabezpechennia rozvytku biznes-struktur v voiennyi ta pisliavoiennyi period [Characteristics of marketing strategies for business development in wartime and post-war period]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 70. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-175>

8. Myhal, O., & Kvasovskyi, D. (2024). Formuvannia marketynhovoho kompleksu pidpriemstv v umovakh viiny [Formation of the marketing mix of enterprises in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-80>

9. Shyshpanova, N. O., & Holinei, V. Ya. (2024). Formuvannia marketynhovoї stratehii pidpriemstva v umovakh viiny [Formation of enterprise marketing strategy in wartime]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 12, 167–171. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.12.167>

10. Harmatiuk, O., Pacheva, N., & Korniienko, T. (2026). Osoblyvosti rozvytku marketynhovoï diïalnosti pidpriemstv v umovakh voïennoho stanu [Peculiarities of marketing activity development of enterprises under martial law]. *Ekonomichni horyzonty*, 2(35), 97–107. [https://doi.org/10.31499/2616-5236.2\(35\).2026.360840](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(35).2026.360840)
11. Chepeliuk, M. I. (2025). Marketynhovi stratehii v umovakh voïennoho stanu: adaptatsiia biznesu do novykh realii [Marketing strategies under martial law: business adaptation to new realities]. *Biznes Inform*, 6, 499–504. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-6-499-504>
12. Semenda, O. (2025). Transformatsiia marketynhovykh stratehii ta povedinky spozhyvachiv v Ukraini v umovakh voïennoho chasu [Transformation of marketing strategies and consumer behaviour in Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>
13. Khrapkina, V. V., & Bukhtieieva, T. V. (2025). Suchasni trendy marketynhu v umovakh viiny [Modern marketing trends in wartime]. *Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii*, 1(15), 362–373. <https://doi.org/10.32750/2025-0132>
14. Kuts, H. (2026). Marketing strategies for post-war recovery of rural areas of Ukraine: lessons of international experience. *Mediaforum: Analytics, Forecasts, Information Management*, 18, 202–215. <https://doi.org/10.31861/mediaforum.2026.18.202-215>
15. Yevtushenko, N., & Stetsenko, D. (2024). Tsyfrova transformatsiia biznesu v Ukraini v umovakh viiny: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital business transformation in Ukraine under wartime: challenges and opportunities]. *Efektivna ekonomika*, 191, 34–42. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>

Отримано: 17.04.2026

Прийнято до публікації: 14.05.2026

Опубліковано: 15.05.2026