

активно демонструє власну соціальну відповідальність, як шляхом прямої підтримки, так і через впровадження допоміжних фандрейзингових ініціатив (сервіс «банка») [4].

Отже, маркетингова діяльність є невід'ємним елементом антикризового управління не лише для подолання несприятливих явищ, а й для відкриття нових можливостей розвитку. Проте це вимагає гнучкості та відкритості, етичності («маркетинг із людським обличчям»), інноваційних рішень та творчого підходу на базі попереднього дослідження.

Список використаних джерел:

1. Багорка О. М., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. *Антикризовий маркетинг: навч. посіб./* – Дніпро: Пороги, 2021.- 340 с. URL: <https://surl.li/ujezse>

2. Ларка Л. *Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. Т. 1, № 6. С. 224–227. URL: <https://surl.li/alasbp>*

3. Попова А. *Антикризове управління підприємством: маркетинговий аспект. Наративи сучасної України у світовій геополітиці : Міжнар. науково-практ. конф., Київ, 2023. С. 748–750. URL: https://orientalstudies.knlu.edu.ua/assets/files/-22023_05_18.pdf#page=748*

4. *Заражевська С. Монобанк за рік збільшив клієнтську базу на 30%. На чому заробляв фінтех-проект у 2022 році –Forbes.ua. URL: <https://surl.li/qvcozb>*

УДК 658.8:338.242:677.5

Кононова Є.О.,

здобувач вищої освіти,

науковий керівник: Храпкіна В.В.,

доктор економічних наук, професор,

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

**АДАПТИВНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ МАЛОГО БІЗНЕСУ В
УМОВАХ ВІЙНИ**

Легка промисловість, зокрема виробництво одягу, в Україні особливо вразлива до зовнішніх впливів через залежність від стабільних ланцюгів постачання, трудомісткість і обмеженість фінансових ресурсів. З початком повномасштабної війни галузь зіткнулася з низкою серйозних проблем: загроза безпеки, порушення логістики, скорочення платоспроможного попиту, відтік кадрів, зміна споживчих очікувань.

Аналіз статистичних даних підтверджує, що навіть у найскладніший період малий бізнес у сфері виробництва одягу демонструє ознаки адаптаційної стійкості (табл. 1.).

Таблиця 1

Динаміка основних показників діяльності малих підприємств у сфері виробництва одягу [1].

Рік	Кількість діючих підприємств, од.	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	Обсяг виробленої продукції, тис. грн.	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	Кількість зайнятих працівників, осіб	Кількість найманих працівників, осіб
2018 р.	10115	4060465,2	3829434,3	2853499,1	13007	12746
2019 р.	10168	4151432,4	4406324,1	3103520,9	11788	11119
2020 р.	10455	5129775,3	4948142,1	4074359,9	12633	12347
2021 р.	10567	5079593,6	4815567,7	3927096,8	11720	11328
2022 р.	9745	4859722,6	4799455,5	3857698,3	8847	8663
2023 р.	8929	7246000,7	7500992,6	5438689,4	8494	8100

Початок повномасштабної війни у 2022 р. призвів до зменшення кількості діючих підприємств на 7,8% та скорочення числа найманих працівників на 23,5%. Водночас обсяги виробництва знизилися лише на 0,3%, що свідчить про високу гнучкість бізнесу в частині оптимізації витрат і збереженні ключових функцій.

У 2023 р. спостерігалася позитивна зміна: незважаючи на подальше скорочення підприємств (на 8,4%), обсяг виробленої продукції зріс на 56,3%. Рентабельність у 2024 р. зросла до 3,1%, що, хоча і залишається на помірному рівні, є свідченням відновлення після складного 2022 р.

Ці дані свідчать про те, що малі підприємства змогли оперативно адаптуватися до нових умов, перебудувати виробничі процеси та змінити маркетингові стратегії відповідно до змін попиту, що сприяло формуванню адаптивної моделі (рис. 1).

Швейна галузь України демонструє значну адаптаційну стійкість у кризові періоди. Комунікаційна політика, позиціонування продукції, дистрибуція і цінова стратегія перебувають у постійному процесі коригування відповідно до змін ринкового середовища. Війна стала каталізатором змін не лише в економічних аспектах, але й у парадигмі споживчої поведінки. Тренди та імідж поступилися місцем пріоритетам утилітарності, універсальності, локального походження та моральної відповідності бренду цінностям клієнта. Споживачі стали більш раціональними та усвідомленими у своєму виборі. Зокрема, зростає значення локальних брендів, орієнтованих на довіру, етичність та прозорість. Особливої ваги набуває емоційний чинник – здатність бренду «говорити мовою клієнта», розуміти його потреби та реагувати на суспільні події.



Рис. 1. – Ключові елементи маркетингової адаптації малого бізнесу у сфері виробництва одягу під час війни [розроблено автором].

Малий бізнес активно використовує інструменти цифрового маркетингу (аналіз трафіку, таргетовану рекламу, контент-стратегії, UGC). Оптимізація контенту для різних сегментів дозволяє досягати високого рівня персоналізації. Соціальні мережі стали не лише вітриною, а й повноцінним майданчиком для збору аналітики, тестування гіпотез та взаємодії з аудиторією.

Малі підприємства у швейному бізнесі дедалі частіше орієнтуються на соціальний капітал (мережі довіри, локальні спільноти, мікроінфлюенсерів). Бренди апелюють до спільної ідентичності, проявляючи емпатію, відкритість, готовність підтримувати, що допомагає формувати лояльності через залучення.

Отже, зважаючи на нестабільність і непередбачуваність сучасного світу, адаптивні маркетингові стратегії малого бізнесу в умовах війни стануть не лише тимчасовою реакцією на кризу, а сталим стандартом дії для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

2. Мащак Н., Чечикова О. Аналіз ринку одягу та взуття України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-58>.

УДК 339.144: 658.153

Корольков В.В.,
*кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту та адміністрування,*
Шумельна Н.А.,
*здобувач вищої освіти,
Національний університет “Запорізька політехніка”*

УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ, ОНОВЛЕННЯМ ТА ВИКОРИСТАННЯМ ОСНОВНИХ ВИРОБНИЧИХ ФОНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Основні виробничі фонди є ключовим елементом матеріально-технічної бази будь-якого підприємства, який визначає його виробничу потужність, ефективність і конкурентоспроможність. Раціональне управління основними виробничими фондами є необхідною умовою для досягнення високих економічних результатів, зниження витрат на виробництво та забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливо актуальним є питання ефективного управління основними фондами в контексті відновлення та модернізації виробничих потужностей після війни, для підприємств що зазнали руйнувань внаслідок влучань після обстрілів.

Основними характеристиками основних фондів є їх первина вартість, амортизація та залишкова вартість. Додатковою характеристикою є дата вироблення, що є основою для визначення морального зносу.

Крім вартісної оцінки основні засоби є основою технологій, що формують технологічну базу підприємства. Також основні засоби формують структурний капітал підприємства, який є складовою інтелектуального капіталу [1].

Основні засоби – це матеріалізація знань, які були накопичені суспільством на час створення основних засобів. При їх створенні були застосовані об’єкти права інтелектуальної власності. Чим більше об’єктів права інтелектуальної власності було використано при створенні основних засобів, тим більше високотехнологічним є даний вид основних засобів.

Високотехнологічні основні засоби, що використовують мікропроцесорну техніку і мають можливість програмування, також не можуть експлуатуватися без програмного забезпечення, яке формує нематеріальні активи підприємства.