

УДК 658.8:005.52

*Демчук З.О.,  
кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом,  
Щеглова Є.В.,  
здобувач вищої освіти,  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

## **АНТИКРИЗОВА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ В УМОВАХ ВІЙНИ: АДАПТАЦІЯ ДОСВІДУ ПАНДЕМІЇ І ТРАДИЦІЙНИХ КРИЗ**

Порівняння традиційних кризових явищ, пандемічної дестабілізації та кризових умов під час війни є важливим кроком для створення адаптивних маркетингових стратегій. Кожен з цих типів криз має свою унікальну природу, що визначає характер викликів для бізнесу, глибину впливу на економічне середовище та вимоги до швидкості й адаптивності стратегій.

Традиційні економічні кризи часто розвиваються поступово і дозволяють застосовувати підходи контрольованої адаптації. Натомість пандемії завдають глобальних і миттєвих потрясінь, що змушує бізнес швидко реагувати на зсуви в попиті, зміну каналів збуту та нові вимоги до комунікації.

Особливістю нинішньої воєнної кризи є її тривалість, багатофазність, високий рівень непередбачуваності та регіональна нерівномірність впливу. Бізнес стикається одночасно з логістичними перебоями, відтоком персоналу, змінами у законодавстві, падінням купівельної спроможності та значною макроекономічною непередбачуваністю. Таке поєднання загроз є безпрецедентним, що вимагає перегляду маркетингових підходів і напрацювання гнучких моделей управління.

Зіставлення різних типів криз у табл. 1 дозволить глибше зрозуміти, чи можуть стратегії та механізми, розроблені у відповідь на попередні кризи, бути корисними і адаптованими до умов війни. Це порівняння може допомогти бізнесу виявити схожі та відмінні риси кризових явищ, з'ясувати, які елементи вже перевірених антикризових стратегій можуть бути успішно використані, а які потребують кардинальних змін або доповнення.

Наявність спільних елементів серед цих криз відкриває можливості для взаємного застосування напрацьованих практик та інструментів:

По-перше, компанії, які під час попередніх криз встигли відпрацювати інструменти кризового маркетингу, сформували певну «кризову витривалість», і тепер мають кращі передумови для швидкої та гнучкої реакції та адаптації в умовах непередбачуваності.

Таблиця 1

## Порівняння традиційної економічної кризи, пандемії та воєнного стану [1-3].

Критерій	Традиційна криза	Пандемія	Воєнна криза
Масштаб впливу	Локальний або системний, залежно від причин	Глобальний, одночасно охоплює всі галузі та регіони	Глобальний з міжнародними наслідками, значне обмеження внутрішнього ринку
Швидкість поширення	Повільне загострення після економічних проблем	Швидке і майже миттєве, потребує карантинного стримування	Хаотичний, залежить від перебігу бойових дій, непередбачуваний
Тривалість	Від кількох місяців до кількох років	Тривала, з невизначеним завершенням	Тривала з фазами загострення; неможливо спрогнозувати тривалість
Нестача робочої сили	Можлива через окремі економічні або галузеві чинники	Значна, через хворобу, ізоляцію, закриття бізнесу	Масова: мобілізація, евакуація, виїзд працівників, ризики для життя
Економічні наслідки	Зниження ВВП, інфляція, зростання безробіття	Погіршення показників, падіння зайнятості та доходів	Глибока рецесія, інфляція, зростання державних витрат
Адаптація бізнесу	Можливість часткової трансформації, інновацій	Перехід до онлайн, цифровізація, дистанційні послуги	Релокація, адаптація виробництва, нові логістичні моделі, оборонні інновації
Зміна споживчих вподобань	Зниження попиту на дорогі товари	Попит зміщується на товари першої необхідності	Орієнтація на базові потреби, зростання чутливості до цін і безпеки
Ланцюги постачань	Тимчасові перебої через локальні фактори	Глобальні збої внаслідок обмежень і закриття кордонів	Руйнування логістики, перебудова постачання, локалізація виробництва
Відновлення	Може тривати кілька років, залежно від глибини кризи	Повільне, секторальне, залежить від тривалості обмежень	Тривале, потребує фізичної відбудови та стабілізації економіки

По-друге, завдяки певним аналогіям досвід адаптації до пандемії може бути частково застосований в умовах військової кризи, особливо щодо швидких змін у комунікаційних стратегіях, перебудові логістики та ланцюгів постачань, цифровізації бізнес-процесів, адаптації до змін споживчих пріоритетів.

По-третє, український бізнес вже отримав певний досвід реагування на військові виклики з 2014 р. Нинішня ситуація, хоча й значно масштабніша і складніша, все ж дає можливість використовувати вже набутий досвід розробки базових антикризових стратегій адаптації в умовах воєнної нестабільності.

На основі аналізу можна стверджувати, що хоча природа та масштаб воєнної кризи є унікальними, певні антикризові підходи, сформовані в попередні періоди потрясінь, залишаються актуальними. Це насамперед гнучке реагування на зміни в поведінці споживачів, адаптація продуктового портфеля, спрощення комунікацій і фокус на базових потребах.

Моделі комунікації, логістики та продажів (цифрові канали, безконтактна взаємодія, дистанційне обслуговування), протестовані під час пандемії, можуть

бути використані й сьогодні при ускладненому доступі до інфраструктури. Разом з тим, підходи, які вважалися ефективними в попередні періоди, в умовах війни втрачають актуальність. Замість них пріоритетними стають короткострокові тактики з чітко вимірюваним ефектом.

Відбувається також трансформація емоційного виміру маркетингу. Війна загострила очікування суспільства щодо відкритості бізнесу, його соціальної відповідальності, підтримки місцевих громад, а також чутливості споживача до змісту комунікацій, їхньої щирості та етичності. Найгострішою проблемою в умовах війни залишається невизначеність та непередбачуваність. Вона вимагає короткострокового планування, постійного моніторингу ситуації, прийняття швидких рішень та обмежує можливості для довгострокового прогнозування і підвищує ризик невдачі. Таким чином, досвід минулих криз можна вважати фундаментом, проте не є універсальним рішенням. У нинішній ситуації він потребує переосмислення, доповнення та поєднання з новими підходами з урахуванням не лише ринкової, а й соціальної ролі бізнесу.

**Список використаних джерел:**

1. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38-43.

2. Лебедева Н. Антикризівий менеджмент маркетинг як стратегія розвитку бізнесу в сучасних умовах. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-171>.

3. Стешенко О.Д., Масалигіна В.В. Антикризове управління в умовах пандемії. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70-71. С. 75-82.

**УДК 005.96:316.42:005.32**

**Яковенко Р.В.,**

*кандидат економічних наук, доцент,*

*доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,*

**Коновальчук А.Ю.,**

*здобувач вищої освіти,*

*Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті,*

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ НЕФОРМАЛЬНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ**

Управління неформальними організаціями має свої особливості, які відрізняють його від управління формальними структурами. Зокрема:

Відсутність формальної структури. Неформальні організації не мають чіткої ієрархії (а якщо вона є – вона не є формалізованою), або формальних правил. Це означає, що управлінські процеси не регулюються формальними документами, що може ускладнювати планування і контроль.