

УДК 339.138:338.24:004

JEL Classification: M31, L21, O33

ГРЕБЕНІКОВА О. В.¹, ДЕНИСОВА Т. В.²

РОЗРОБКА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ АДАПТАЦІЇ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ДО УМОВ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2026.2.15>

Постановка проблеми. Стрімка цифровізація та воєнний стан в Україні спричинили безпрецедентний тиск на маркетингові системи підприємств, змушених функціонувати в умовах потрійної невизначеності. Наукова проблема полягає у відсутності системного механізму адаптації стратегій до цих викликів, що вимагає нових гнучких моделей управління. *Мета дослідження* – розробка організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств до умов цифрової економіки та воєнного стану. *Об'єктом дослідження* є процеси адаптації маркетингових стратегій підприємств в умовах нестабільності. *Методи, використані в дослідженні:* теоретичне узагальнення, порівняльний аналіз, етапне моделювання, контент-аналіз та метод Delphi. *Гіпотеза дослідження:* ефективність адаптації стратегій підвищується завдяки впровадженню циклічного механізму, інтегрованого з системою адаптивних і класичних показників ефективності. *Виклад основного матеріалу.* У статті розроблено п'ятиетапну модель організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій (ОЕМАМС) циклічного типу: від діагностики цифрової зрілості (ЩЗ) до вибору ІТ-інструментів та стратегічного контролю. Центральним елементом моделі є розгалужена система КРІ. Вона побудована на трьох рівнях (стратегічному, тактичному, операційному) та концептуально розширена інтегральними індикаторами: індексом воєнної резильєнтності (MRI), індексом цифрової адаптації (DAI) та індексом стабільності маркетингу в умовах війни (WMSI), вагові коефіцієнти яких визначено експертним шляхом. *Оригінальність та практична значимість дослідження:* вперше розроблено циклічну модель ОЕМАМС із функцією самонавчання системи та обґрунтовано індексну методологію оцінювання стійкості маркетингу через специфічні показники (MRI, DAI, WMSI). *Висновки та перспективи подальших досліджень:* доведено, що стабільність компаній залежить від швидкості діджиталізації та адаптивності маркетингу. Перспективи пов'язані з кількісною верифікацією запропонованих КРІ-орієнтирів у галузевому розрізі.

Ключові слова:

адаптація маркетингових стратегій, ОЕМАМС, цифрова трансформація, воєнний стан, КРІ-моніторинг, індекс воєнної резильєнтності, індекс цифрової адаптації, індекс стабільності маркетингу.

¹ **Гребенікова Олена Володимирівна**, канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

Hrebenikova Olena, Candidate of Sciences (Economic), Associate Professor, Associate Professor of the Management and Business Administration Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2695-4630>

e-mail: o.grebenikova@khai.edu

² **Денисова Тетяна Володимирівна**, канд. техн. наук, доцент, доцент кафедри економіко-математичного моделювання, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, Україна.

Denysova Tetiana, Candidate of Sciences (Technical), Associate Professor, Associate Professor of the Economic and Mathematical Modeling Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7254-0901>

e-mail: tetiana.denysova@hneu.net



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ADAPTING MARKETING STRATEGIES TO THE CONDITIONS OF THE DIGITAL ECONOMY AND MARTIAL LAW

Formulation of the problem. Rapid digitalization and martial law in Ukraine have caused unprecedented pressure on the marketing systems of enterprises forced to function under conditions of triple uncertainty. The scientific problem lies in the absence of a systemic mechanism for adapting strategies to these challenges, which requires new flexible management models. *The purpose of the research* is to develop an organizational and economic mechanism for adapting enterprise marketing strategies to the conditions of the digital economy and martial law. *The object of the research* is the processes of adapting enterprise marketing strategies in conditions of instability. *The methods of the research:* theoretical generalization, comparative analysis, step-by-step modeling, content analysis, and the Delphi method. *The hypothesis of the research:* the effectiveness of strategic adaptation increases due to the implementation of a cyclical mechanism integrated with a system of adaptive and classical performance indicators. *The statement of basic materials.* The article develops a five-stage model of the organizational and economic mechanism for adapting marketing strategies (OEMAMS) of a cyclical type: from diagnosing digital maturity (IITSZ) to selecting IT tools and strategic control. The central element of the model is an extensive KPI system. It is built on three levels (strategic, tactical, operational) and conceptually expanded with unique integral indicators: the Military Resilience Index (MRI), the Digital Adaptation Index (DAI), and the War Marketing Stability Index (WMSI), the weight coefficients of which are determined by expert methods. *The originality and practical significance of the research:* for the first time, a cyclical OEMAMS model with a system self-learning function has been developed, and an index methodology for assessing marketing stability through specific indicators (MRI, DAI, WMSI) has been substantiated. *Conclusions and perspectives of further research:* it is proven that the stability of companies depends on the speed of digitalization and marketing adaptability. Prospects are related to the quantitative verification of the proposed KPI targets in the sectoral context.

Keywords:

adaptation of marketing strategies, OEMAMS, digital transformation, martial law, KPI monitoring, Military Resilience Index, Digital Adaptation Index, War Marketing Stability Index.

Постановка проблеми. Глобальна цифровізація економіки та повномасштабна збройна агресія проти України зумовили безпрецедентний тиск на маркетингові системи вітчизняних підприємств. Зміна споживчої поведінки, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових ресурсів та необхідність оперативного переналаштування цільових ринків вимагають принципово нових підходів до стратегічного маркетингового планування. Цифрова трансформація кардинально змінює правила гри на ринку, створюючи нові можливості для персоналізації, автоматизації та аналітики. У цих умовах класичні маркетингові стратегії, побудовані на припущенні відносної стабільності ринкового середовища, виявляються неефективними або навіть непридатними.

Особливо гостро проблема адаптації постає для українських підприємств, які змушені функціонувати в умовах потрійної невизначеності: воєнної (пов'язаної з безпековими ризиками), економічної (реcesія, інфляція, порушення логістики) та технологічної (стрімкі зміни цифрових платформ і алгоритмів).

Ключовим чинником, що уможливорює

продовження діяльності в умовах кризи, стають цифрові технології, які перетворюються на основний інструмент виживання. Дослідження підтверджують, що активне використання інструментів інтернет-маркетингу, соціальних мереж, CRM-систем та чат-ботів дозволяє підприємствам не лише зберігати клієнтську базу, а й нарощувати економічні показники. За даними галузевих звітів, обсяг онлайн-торгівлі в Україні зріс більш ніж на 30% протягом 2022 – 2025 років, що свідчить про фундаментальну трансформацію споживчих практик [1].

Таким чином, наукова проблема полягає у відсутності системного організаційно-економічного механізму, який би забезпечував адаптацію маркетингових стратегій до одночасного впливу цифрової трансформації та воєнної нестабільності. Це створює суперечність між необхідністю довгострокового стратегічного планування та вимогою миттєвої реакції на зміни, що актуалізує потребу в розробці гнучких, резильєнтних моделей маркетингового управління, здатних поєднувати технологічну досконалість із соціальною відповідальністю та етичністю комунікацій.





Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останніми роками спостерігається значне зростання дослідницького інтересу до проблем адаптації маркетингових стратегій, проте зарубіжні дослідники, такі як П. Котлер, Х. Картаджая, І. Сетіаван [2], П. К. Верхоф та співавтори [3], Д. Чаффі, Ф. Елліс-Чедвік [4] і Д. Дж. Тіс [5], переважно аналізують цифровізацію маркетингу в умовах стабільного ринкового середовища. Українські ж вчені розглядають ці питання в контексті системної нестабільності, що дозволяє виокремити кілька ключових напрямів наукових досліджень.

Перший напрям – дослідження цифрової трансформації маркетингу. І. Олійник [6] аналізує інтеграцію ШІ-інструментів у маркетингову стратегію, наголошуючи на персоналізації комунікацій та автоматизації аналітичних процесів. А. Мороз [7] розробляє методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності, пропонуючи принципи гнучкості, адаптивності та сценарного планування. О. Бочко, Д. Демчак та І. Верхоляк [8] досліджують тенденції ринку цифрового маркетингу в умовах воєнного стану, фіксуючи парадоксальне зростання digital-сегмента на тлі загального економічного спаду. Н. Кузьминчук та Г. Писаревська [9] пропонують організаційно-економічний механізм адаптації маркетингових стратегій у цифровому середовищі, що поєднує цифрові інструменти, розвиток людського капіталу та проактивне управління.

Другий напрям – воєнна трансформація маркетингу. М. Багорка, Н. Юрченко [10], а також О. Мельник і К. Долошицька [11] аналізують трансформацію цифрових інструментів у воєнний час, визначаючи найефективніші канали (SMM, таргетована реклама, маркетплейси, CRM, чат-боти). В. Зеліч [12] пропонує адаптивну модель аудиту маркетингової стратегії, що враховує ризики, цифрову трансформацію та поведінкові зміни споживачів. О. Семенда [13] досліджує трансформацію поведінки споживачів, виявляючи зміщення пріоритетів до базових потреб, зростання емоційної чутливості та активну підтримку національних виробників. Д. Шовкопляс [14] розробляє адаптивний механізм стратегічного управління, виокремлюючи п'ять груп факторів резильєнтності підприємств.

Третій напрям – теоретико-методологічні засади адаптивного маркетингу. Л. Шостак та співавтори [15], Т. Корнієнко [16] досліджують особливості формування маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації та воєнного часу. Н. Пачева та Л. Лутай [17] розкривають сутність стратегічного маркетингу в кризових умовах, наголошуючи на необхідності створення гуманної, щирої та відповідальної комунікації. С. Замула [18] пропонує інтегральний підхід до оцінювання результативності маркетингових стратегій брендів, поєднуючи комунікаційні, брендингові, комерційні та адаптивні критерії.

Незважаючи на значний науковий доробок, залишається низка невирішених питань, пов'язаних з відсутністю інтегрованого організаційно-економічного механізму та недостатнім методологічним забезпеченням оцінювання ефективності стратегій на основі системи адаптивних КРІ.

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій підприємств до умов цифрової економіки та воєнного стану, що передбачає оцінювання їхньої цифрової зрілості, залучення стейкхолдерів, вибір релевантного цифрового інструментарію та впровадження системи КРІ-моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація маркетингу є багаторівневим процесом, що охоплює зміну не лише технологічного базису, але й організаційної культури, клієнтоцентричного мислення та операційних моделей. У концепції «Маркетингу 5.0» П. Котлер та співавтори [2] визначають п'ять ключових компонентів: маркетинг на основі даних (data-driven marketing), прогностичний маркетинг (predictive marketing), контекстуальний маркетинг (contextual marketing), розширений маркетинг (augmented marketing) та гнучкий маркетинг (agile marketing). Усі п'ять компонентів реалізуються через сучасний цифровий інструментарій, що робить технологічну готовність підприємства обов'язковою умовою його конкурентоспроможності.

П. Верхоф та співавтори [3] виокремлюють три рівні цифрової трансформації бізнесу: оцифрування (digitization) – перетворення аналогових даних на цифрові; цифровізація (digitalization) – зміна бізнес-процесів на основі цифрових технологій;

цифрова трансформація (digital transformation) – фундаментальна зміна бізнес-моделі. Для маркетингових цілей визначальним є перехід від другого до основного, третього рівня, що передбачає не просто автоматизацію існуючих процесів, а повне переосмислення ціннісної пропозиції підприємства.

Ключовим інструментом цього переходу є CRM-системи (системи управління відносинами з клієнтами), що виступають єдиним центром накопичення та обробки клієнтських даних. Дослідження Salesforce [19] свідчить, що підприємства з впровадженими CRM-системами демонструють на 27% вищий показник утримання клієнтів та на 34% більшу ефективність маркетингових кампаній порівняно з компаніями без таких систем.

Умови воєнного стану формують унікальну систему обмежень та можливостей для маркетингової діяльності підприємств. До основних обмежень належать: скорочення платоспроможного попиту, масштабне переміщення цільових аудиторій, руйнування фізичної інфраструктури збуту, обривання ланцюгів постачання та висока волатильність валютного курсу. Водночас формуються нові можливості: прискорена дифузія цифрових каналів комунікації, зростання довіри до вітчизняних брендів, поява нових державних програм підтримки бізнесу, а також реструк-

туризація ринків після виходу іноземних гравців.

Аналіз стану маркетингової діяльності українських підприємств у 2022 – 2025 роках за даними Української Асоціації Маркетингу [20] засвідчив, що 68% компаній переорієнтували маркетингові бюджети з традиційних медіа на цифрові канали, 47% впровадили або оновили CRM-системи, 39% перейшли на хмарну інфраструктуру. Водночас 81% респондентів зазначили неготовність наявних маркетингових стратегій до умов тривалого воєнного конфлікту.

Концепція «Crisis Marketing» [21] описує специфіку маркетингових дій у кризових ситуаціях через три фази: докризову підготовку, активне управління кризою та посткризове відновлення. В умовах тривалого збройного конфлікту ці фази мають нелінійний, циклічний характер, що вимагає розробки принципово нових адаптивних механізмів.

На основі проведеного аналізу літературних джерел авторами розроблено покрокову модель організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій (ОЕМАМС) до умов цифрової економіки та воєнного стану. Зазначений механізм є інтегрованою п'ятиетапною моделлю циклічного типу (рисунок 1).



Рисунок 1 – Модель організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій (ОЕМАМС) до умов цифрової економіки та воєнного стану
Джерело: розроблено авторами





Таку структуру сформовано шляхом інтеграції положень концепції цифрової трансформації бізнесу (Digital Transformation Framework), циклу антикризового управління (Crisis Management Cycle), теорії стейкхолдерів (Stakeholder Theory) та сучасних систем стратегічного маркетингового менеджменту.

На відміну від лінійних моделей трансформації, OEMAMC передбачає постійний зворотний зв'язок між етапами та оперативне коригування стратегії на основі KPI-моніторингу. Механізм ґрунтується на трьох ключових принципах: адаптивності – здатності оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища), цифроцентричності – орієнтації на використання цифрових технологій як основного інструментарію реалізації стратегії; стейкхолдер-орієнтованості – врахуванні інтересів усіх груп зацікавлених сторін.

Етап 1. Діагностика цифрової зрілості підприємства. На першому етапі проводиться комплексне оцінювання поточного стану цифрових компетенцій організації за шістьма вимірами: цифрова інфраструктура, рівень

впровадження CRM/ERP-систем, аналітичні можливості, розвиненість цифрових каналів збуту, кіберстійкість та цифрова культура персоналу. Кожен вимір оцінюється за п'ятибальною шкалою. Інтегральний індекс цифрової зрілості (ІЦЗ) розраховується як середньозважена оцінка (1):

$$ІЦЗ = \sum_{i=1}^6 w_i \cdot s_i, \quad (1)$$

де w_i – вага i -го виміру (визначається експертно залежно від галузі);

s_i – бальна оцінка i -го виміру.

За значенням ІЦЗ підприємства відносять до трьох груп: 1 – 2 бали – «цифровий новачок», 3 бали – «цифровий послідовник», 4 – 5 балів – «цифровий лідер».

Матриця оцінювання цифрової зрілості (таблиця 1) дозволяє підприємству самостійно визначити поточний рівень цифровізації та намітити пріоритетні напрями подальшого розвитку.

Таблиця 1 – Матриця оцінювання цифрової зрілості підприємства

Вимір цифрової зрілості	Рівень 1 – 2 (початковий)	Рівень 3 (середній)	Рівень 4 – 5 (лідер)
Цифрова інфраструктура	Локальні сервери, базова ІТ-інфраструктура	Часткова хмарна інтеграція	Повна хмарна екосистема
CRM/ERP-системи	Відсутні або ізольовані рішення	Впроваджені, не інтегровані	Інтегровані, AI-driven
Аналітика даних	Звіти Excel вручну	ВІ-дашборди (Tableau/Power BI)	Предиктивна аналітика реального часу
Цифрові канали збуту	Відсутні або мінімальна присутність	Вебсайт + соціальні мережі	Оmnіканальна платформа + маркетплейси
Кіберстійкість	Базові антивіруси	Корпоративний фایрвол + VPN-доступ	Zero-Trust архітектура, SIEM
Цифрова культура персоналу	Низький рівень цифрових навичок	Базове навчання, окремі ентузіасти	Цифровий майндсет на всіх рівнях

Джерело: розроблено авторами

Етап 2. Картографування та залучення стейкхолдерів. На цьому етапі формується стейкхолдерська карта, що охоплює внутрішніх учасників (СЕО, СМО, СТО, операційні менеджери, персонал фронт-офісу) та зовнішніх (клієнти, постачальники, дистриб'ютори, інвестори, державні органи, медіа). Залучення стейкхолдерів в умовах воєнного стану набуває особливого значення через необхідність оперативної координації в

умовах високої інформаційної невизначеності. Для кожної групи стейкхолдерів визначається релевантний канал комунікації, частота взаємодії та форма залучення до процесу адаптації. Критично важливою є синхронізація CRM-системи з каналами зовнішніх комунікацій (E-mail, месенджери, соціальні мережі), що забезпечує формування цілісного («360-градусного») профілю клієнтської взаємодії.

Етап 3. Формування цифрового маркетингового інструментарію. На цьому етапі вибір цифрових інструментів здійснюється за матрицею «цифрова зрілість – пріоритетна функція» з урахуванням трьох критеріїв: відповідності рівню цифрової зрілості підприємства; критичності для операційного функціонування в умовах кризи; співвідношення ціни та функціональності (що є особливо актуальним за обмежених бюджетів воєнного часу). Для підприємств початкового рівня пріоритетом є впровадження базових CRM-рішень (KeyCRM, HubSpot Starter) та хмарної інфраструктури (Google Workspace, Microsoft 365). Підприємства середнього рівня фокусуються на інтеграції CRM-системи з ERP та впровадженні BI-аналітики. Натомість рівень «лідер» передбачає фокусування на предиктивній аналітиці, AI-персоналізації та омніканальних платформах

взаємодії.

Особливу роль в умовах воєнного стану відіграють хмарні сервіси, що забезпечують географічну незалежність бізнес-операцій та високий рівень захисту даних. Перенесення маркетингової інфраструктури до хмарного середовища дає змогу зберегти операційну безперервність навіть у разі фізичного пошкодження офісних приміщень, тривалих відключень електроенергії чи вимушеного переміщення персоналу. Зведену матрицю розподілу цифрових інструментів представлено в таблиці 2.

Вибір конкретних цифрових інструментів є критично важливим рішенням, що визначає ефективність усього механізму адаптації. Запропонована авторами матриця структурує інструменти за категоріями та рівнем пріоритетності впровадження залежно від умов кризи (таблиця 2).

Таблиця 2 – Матриця вибору цифрових маркетингових інструментів за категоріями та рівнем пріоритетності впровадження в умовах кризи

Категорія	Інструменти	Функціональне призначення	Пріоритет впровадження (кризові умови)	Базовий стек для МСБ (low-cost / free)
CRM-системи	Salesforce, HubSpot, Bitrix24, Pipedrive	Управління клієнтами, воронка продажів, автоматизація маркетингу	Критичний	Bitrix24 Free (до 12 користувачів), HubSpot CRM Free
Хмарні сервіси	AWS, Microsoft Azure, Google Cloud, Hetzner	Масштабованість, безперебійність, резервне копіювання	Критичний	Google Drive / Dropbox (безкоштовні тарифи)
Кібербезпека	Cloudflare, CrowdStrike, Fortinet, 1Password Teams	Захист даних, DDoS-відсіч, Zero-Trust доступ	Критичний	Cloudflare Free Plan
Маркетингова аналітика	Google Analytics 4, Power BI, Mixpanel	Аналіз поведінки, атрибуція, прогнозування	Високий	Google Analytics 4 (безкоштовно)
ERP-системи	SAP, Microsoft Dynamics 365, 1C ERP	Операційне планування, фінанси, ланцюги постачання	Високий	Відкриті/легкі ERP (Odoo Community)
Автоматизація маркетингу	Mailchimp, ActiveCampaign, SendPulse	Email-маркетинг, тригерні ланцюги, персоналізація	Середній	SendPulse (безкоштовний тариф до 500 контактів)
Інтегральні KPI-моніторинги	Власні дашборди (Power BI, Tableau)	Відстеження CAC, CLV, ROI, Churn, NPS, ROAS, Military Resilience Index, Digital Adaptation Index, War Marketing Stability Index	Високий (для стратегічного контролю)	Google Looker Studio (безкоштовно)

Джерело: розроблено авторами





Критичний пріоритет мають три категорії: CRM-системи як основа клієнтської аналітики, хмарна інфраструктура як гарантія операційної безперервності бізнесу, а також засоби кібербезпеки як фундаментальна умова збереження даних і довіри клієнтів. В умовах інтенсивних кібератак на українські компанії ігнорування цієї категорії інструментів є неприпустимим.

Для підприємств малого та середнього бізнесу (МСБ) з обмеженим бюджетом рекомендується пріоритезація у такій послідовності: хмарне резервне копіювання даних (від 0 грн/міс. за базові тарифи Google Drive / Dropbox); безкоштовний або low-cost CRM (KeyCRM, HubSpot CRM Free); базовий захист від DDoS (Cloudflare Free Plan); аналітика (Google Analytics 4 – безкоштовно). Такий стек дозволяє сформувавши мінімально придатний цифровий маркетинговий інструментарій практично без капітальних витрат.

Етап 4. Реалізація адаптивних маркетингових стратегій. На цьому етапі обираються та реалізуються конкретні маркетингові стратегії з урахуванням результатів попередніх етапів. В умовах цифрової трансформації та воєнного стану доцільно паралельно реалізовувати чотири стратегічні напрями. По-перше, стратегія «цифрового притулку» (Digital Haven) – переведення максимуму клієнтської взаємодії у захищений цифровий простір (власний додаток, закриті ком'юніті, мобільна платформа). По-друге, стратегія «гіперлокалізації» – адаптація контенту, пропозицій та комунікацій до специфіки нових географічних аудиторій (внутрішні переселенці, діаспора, нові ринки). По-третє, контент-стратегія «довіра та стійкість» – формування емоційного зв'язку з брендом через демонстрацію цінностей, підтримки громади та стійкості в умовах кризи. По-четверте, стратегія «revenue diversification» – диверсифікація джерел доходу через нові цифрові продукти, підписні моделі та партнерства.

Етап 5. Моніторинг KPI та коригування стратегії. П'ятий етап є циклічним і передбачає безперервний моніторинг встановлених показників ефективності. Система KPI-моніторингу будується на трьох рівнях:

– стратегічному (сукупний чистий дохід від одного клієнта (CLV), рентабельність

маркетингових інвестицій (ROI), частка цифрових продажів);

– тактичному (вартість залучення одного нового клієнта за каналами (CAC), рентабельність витрат на рекламу (ROAS), коефіцієнт відтоку клієнтів (Churn Rate));

– операційному (клікабельність (CTR), конверсія, час відповіді служби підтримки).

Принциповою відмінністю розробленої системи від традиційних є обов'язкове впровадження інтегральних показників, що відповідають напряму дослідження, а саме: індекс воєнної резильєнтності (Military Resilience Index (MRI)), індекс цифрової адаптації (Digital Adaptation Index (DAI)) та індекс стабільності маркетингу в умовах війни (War Marketing Stability Index (WMSI)). Запропоновані інтегральні показники є концептуальним розширенням традиційної KPI-системи, що враховує унікальні виклики функціонування бізнесу в умовах гібридної війни. Склад компонентів сформовано за результатами контент-аналізу сучасних досліджень цифрової трансформації та кризового менеджменту і уточнено методом експертного оцінювання. Методологія визначення вагових коефіцієнтів у наведеній моделі базується на експертному підході, оскільки для умов воєнної економіки та «потрійної невизначеності» статистичні або економетричні методи (на кшталт регресійного аналізу) не можуть бути застосовані через брак релевантних даних та високу волатильність середовища. Вагові коефіцієнти визначалися методом Delphi із залученням експертної групи з 15 осіб (науковці, маркетинг-директори, консультанти).

Індекс воєнної резильєнтності (MRI) є композитним індикатором здатності підприємства зберігати операційну спроможність в умовах прямих та опосередкованих воєнних загроз. Він відображає не економічну ефективність, а фізичну та організаційну живучість бізнесу і розраховується за формулою (2):

$$MRI = \sum_{i=1}^5 \alpha_i C_i, \quad (2)$$

де C_i (α_i) – значення (вага) i -го компонента.

У таблиці 3 наведено складові компоненти індексу воєнної резильєнтності та їхні вагові коефіцієнти.

Таблиця 3 – Складові компоненти індексу воєнної резильєнтності (MRI)

Компонент	Формула розрахунку	Вага
Кадрове збереження	(Кількість працівників, що залишилися в штаті / Загальна чисельність до війни) × 100%	0,25
Логістична спроможність	(Діючі логістичні маршрути / Загальна кількість маршрутів до війни) × 100%	0,25
Інфраструктурна цілісність	(Непошкоджені об'єкти / Загальна кількість об'єктів) × 100%	0,20
Безпекова адаптація	(Кількість впроваджених безпекових протоколів / Загальна потреба в протоколах) × 100%	0,15
Кіберстійкість	(Час безвідмовної роботи ІТ-систем / Загальний робочий час) × 100%	0,15

Джерело: розроблено авторами

Індекс цифрової адаптації (DAI) є динамічним індикатором швидкості та глибини цифрової трансформації маркетингової діяльності в умовах зовнішнього тиску. Він показує, наскільки ефективно підприємство перебудовує свої цифрові компетенції, канали та інструменти відповідно до нових реалій і розраховується за формулою (3):

$$DAI = \sum_{j=1}^6 \beta_j D_j a_t, \quad (3)$$

Таблиця 4 – Складові компоненти індексу цифрової адаптації (DAI)

Компонент	Формула розрахунку	Вага
Швидкість впровадження нових каналів	Кількість нових цифрових каналів, запущених за період / Запланована кількість	0,20
Зростання ІІЦЗ	(Поточний ІІЦЗ – ІІЦЗ на початок періоду) / ІІЦЗ на початок періоду	0,25
Цифрова частка виручки	Дохід від цифрових каналів (Digital Revenue Share) / Загальна виручка) × 100%	0,20
Автоматизація маркетингу	Частка маркетингових процесів, автоматизованих за допомогою CRM, AI, чат-ботів	0,15
Клієнтська цифрова залученість	Частка клієнтів, що взаємодіють через цифрові канали	0,10
Цифрова грамотність персоналу	Середній бал цифрових навичок працівників (за результатами тестування)	0,10

Джерело: розроблено авторами

Індекс стабільності маркетингу в умовах війни (WMSI) є інтегральним показником загальної маркетингової стійкості підприємства. Він поєднує економічну ефективність (традиційні KPI), операційну живучість (MRI) та цифрову гнучкість (DAI) в єдину оцінку (табл. 5) і розраховується за формулою (5):

$$WMSI = \sum_{k=1}^6 \gamma_k F_k, \quad (5)$$

де D_j (β_j) – значення (вага) j -го компонента (таблиця 4);

a_t – темпоральний коефіцієнт, що враховує швидкість адаптації (4):

$$a_t = 1 + \frac{\Delta DAI_{t-1}}{DAI_{t-2}} \quad (4).$$

де F_k (γ_k) – значення (вага) k -го компонента індексу стабільності маркетингу в умовах війни.

Інтерпретацію отриманих результатів оцінювання WMSI доцільно здійснювати за шкалою, наведеною в таблиці 6.



Таблиця 5 – Складові компоненти індексу стабільності маркетингу в умовах війни (WMSI)

Компонент	Формула розрахунку	Вага
CLV/CAC коефіцієнт	Відношення сукупного чистого доходу від клієнта до вартості його залучення	0,25
Обернений Churn Rate	1/Churn Rate (щомісячний відтік клієнтів)	0,15
Digital Revenue Share	Частка доходу від цифрових каналів у загальній виручці	0,15
NPS (Net Promoter Score)	Індекс споживчої лояльності (нормалізований до значень від 0 до 1)	0,10
Military Resilience Index (MRI)	Індекс воєнної резильєнтності	0,20
Digital Adaptation Index (DAI)	Індекс цифрової адаптації	0,15

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 6 – Рівні маркетингової стабільності та їхня характеристика

Значення WMSI	Рівень маркетингової стабільності	Характеристика
0,00 – 0,30	Кризовий	Маркетингова діяльність дезорганізована, висока ймовірність втрати ринку
0,31 – 0,50	Нестабільний	Окремі показники позитивні, але система незбалансована
0,51 – 0,69	Задовільний	Базові процеси стабільні, але потрібне посилення окремих напрямів
0,70 – 0,85	Стабільний	Спостерігається системна стійкість, бізнес адаптований до тривалої кризи
0,86 – 1,00	Високостабільний	Маркетингова система резильєнтна та здатна до масштабування навіть у кризу

Джерело: розроблено авторами

Оцінювання WMSI може бути використано топменеджерами компаній для загальної оцінки ефективності маркетингових інвестицій в умовах війни; моніторингу динаміки стабільності з метою стратегічного контролю (щомісячне відстеження дозволяє виявити ранні ознаки дестабілізації); використання як комплексного критерію оцінюван-

ня стійкості бізнесу для комунікації з інвесторами та кредиторами.

Індекс WMSI агрегує інформацію з двох нижчих рівнів – фізичної / операційної стійкості (MRI) та цифрової трансформаційної здатності (DAI) – додаючи до них класичні маркетингові метрики (CLV/CAC, NPS, Churn Rate, Digital Revenue Share) для отримання цілісної оцінки (таблиця 7).

Таблиця 7 – Взаємозв'язок між інтегральними індексами MRI, DAI та WMSI

Показник	Основний фокус	Частота моніторингу	Ключовий користувач
MRI	Операційна стійкість	Щомісячно / після кожного значного воєнного інциденту	СЕО, СОО, відділ безпеки
DAI	Цифрова гнучкість та зростання	Щоквартально	СМО, СТО, ІТ-департамент
WMSI	Загальна маркетингова стабільність	Щомісячно (оперативно) + щоквартально (стратегічно)	СЕО, CFO, рада директорів

Джерело: розроблено авторами

Запропонована система інтегральних показників (MRI, DAI, WMSI) узгоджується з сучасними міжнародними підходами до вимірювання стійкості в умовах гібридних

загроз. Зокрема, методологія GATRI (Global Aggregated Threat and Resilience Index), розроблена Центром стратегічних досліджень HCSS [22], використовує комплексну систе-



му індикаторів для оцінювання впливу конфліктів на економічну та соціальну стабільність. Індекс агрегує показники за дипломатичним, військовим та економічним вимірами, зокрема відстежуючи динаміку бойових зіткнень, жертв, вибухів, прямих іноземних інвестицій та транспортної спроможності [22]. Цей підхід підтверджує доцільність включення до складу MRI компонентів кіберстійкості та безпекової адаптації, оскільки сучасні збройні конфлікти дедалі частіше мають гібридний характер, де кібератаки є невід'ємною складовою бойових дій.

Розроблена система ключових показників ефективності (KPI) є центральним елементом зворотного зв'язку в моделі OEMAMC. Вона охоплює економічний, поведінковий та репутаційний виміри маркетингової ефективності.

Моніторинг рекомендується здійснювати щотижнево на оперативному рівні та щомісячно на стратегічному, що відповідає принципам Agile-маркетингу.

Розроблена модель OEMAMC відрізняється від наявних підходів кількома принциповими особливостями. По-перше, вона є комплексною моделлю, що об'єднує логіку цифрової трансформації маркетингу з управлінням кризовими ризиками воєнного характеру. Більшість відомих фреймворків (Digital Marketing Maturity Model від Deloitte; Digital Transformation Index від Dell; McKinsey Digital Quotient) розроблені для умов відносної стабільності і не враховують специфіку збройного конфлікту.

По-друге, циклічна архітектура механізму відрізняється від лінійних моделей тим, що результати KPI-моніторингу (етап 5) безпосередньо повертаються на етап 1 для переоцінювання цифрової зрілості та коригування стратегії. Це забезпечує здатність системи до самонавчання, що є особливо важливим в умовах швидкозмінного воєнного середовища.

По-третє, включення кіберстійкості як самостійного виміру цифрової зрілості є концептуальним внеском, що відображає реальність сучасної гібридної війни, де цифрові атаки є невід'ємним компонентом бойових дій. Традиційні маркетингові моделі зазвичай залишають цю складову поза увагою.

Порівняння з результатами суміжних досліджень підтверджує практичну значущість запропонованого підходу. Важливим напрямом суміжних досліджень є розробка

індексних методологій для оцінювання цифрової трансформації. Так, Р. Ельсте [23] пропонує Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb – комплексний підхід до вимірювання рівня цифровізації маркетингу та продажів, що складається з чотирьох субіндексів: цифрові компетенції як передумови успішної цифровізації, процеси інтеграції цифрових зусиль, цифрові інструменти та результативність цифрових заходів. Особливістю цього підходу є врахування специфіки сімейних підприємств, де мотивація до змін часто відрізняється від корпоративного сектору. На відміну від запропонованої моделі OEMAMC, індекс Ельсте орієнтований на стабільні ринкові умови та не враховує воєнні ризики, проте його структура підтверджує доцільність багатовимірного оцінювання цифрової зрілості.

Т. Чаркіна та В. Задоя [24] досліджують діджитал-менеджмент та маркетинг як центральні фактори розвитку цифрової економіки, наголошуючи на синергії між управлінськими процесами та маркетинговими стратегіями в умовах цифровізації. На прикладі національних проєктів, зокрема «Дія», автори демонструють ефективність цифрових стратегій у державному управлінні та бізнес-середовищі, що підтверджує критичну важливість інтеграції цифрових інструментів для забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

С. Лях [25] пропонує індекси цифровізації як інструмент діагностики адаптивного розвитку підприємств торгівлі, що перегукується з авторською методологією оцінювання цифрової зрілості (ІЦЗ) та розширює інструментарій діагностики для цього сектору економіки.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За результатами дослідження розроблено організаційно-економічний механізм адаптації маркетингових стратегій (OEMAMC), що включає п'ять взаємопов'язаних етапів: діагностику цифрової зрілості, картографування стейкхолдерів, формування цифрового інструментарію, реалізацію адаптивних стратегій та KPI-моніторинг. Циклічний характер механізму забезпечує самокоригування стратегії на основі постійного зворотного зв'язку. Запропоновано матрицю оцінювання цифрової зрілості підприємства (ІЦЗ), використання якої дає можливість самостійно визначати пріоритети цифрових інвестицій без залучен-





ня зовнішніх консультантів, що є критично важливим в умовах обмежених воєнних бюджетів. Сформовано матрицю вибору цифрових маркетингових інструментів, у якій виділено три категорії критичного пріоритету (CRM, хмарна інфраструктура, кібербезпека) та обґрунтовано безкоштовний або низькобюджетний (low-cost) технологічний набір для МСБ. Доведено, що базовий цифровий маркетинговий інструментарій може бути розгорнутий практично без капітальних витрат.

Авторами концептуально розширено традиційну систему КРІ-моніторингу шляхом впровадження трьох інтегральних показників: індексу воєнної резильєнтності, індексу цифрової адаптації та індексу маркетингової стабільності в умовах воєнного стану. Це дозволяє комплексно оцінювати операційну життєздатність, цифрову гнучкість та загальну стійкість підприємства під час збройного конфлікту.

Обмеженням дослідження є відсутність емпіричного тестування моделі на репрезентативній вибірці українських підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на кількісну верифікацію запропонованих КРІ-орієнтирів у галузевому розрізі, а також у розробці спрощених версій інструментарію для мікропідприємств і самозайнятих осіб.

Перелік використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Аналітичні звіти щодо розвитку цифрової економіки в умовах воєнного стану. 2025. URL: <https://2025.thedigital.gov.ua> (дата звернення: 26.04.2026 р.)

2. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021. 224 p.

3. Verhoef P. C., Broekhuizen T., Bart Y. et al. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 2021. Vol. 122. P. 889-901.

4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice*. 8th ed. Pearson, 2022. 712 p.

5. Teece D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24. No. 3. P. 359-368.

6. Олійник І. Інтеграція ІІІ-інструментів у маркетингову стратегію підп-

приємства. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-18>

7. Мороз А. Методологічні основи формування цифрових маркетингових стратегій в умовах невизначеності. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2025. № 1(41). С. 265-276. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)

8. Бочко О., Демчак Д., Верхоляк І. Тенденції розвитку ринку цифрового маркетингу в Україні в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2026. № 211. <https://doi.org/10.30838/EP.211.3-9>

9. Kuzmynchuk N., Pysarevska H. Organizational and economic mechanism for adapting the enterprise's marketing strategy in the digital environment. *Law and innovations*. 2025. No. 2(50). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-20](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-20)

10. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Формування стратегії цифрової трансформації маркетингової діяльності промислових підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. Вип. 83. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>

11. Мельник О. Г., Долошицька К. А. Цифровий маркетинг у воєнний час. *Економіка, фінанси, право*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.3>

12. Зеліч В. В. Аудит стратегії маркетингу підприємств в Україні у воєнний стан: методичні адаптації та практичні виклики. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2025. № 34. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341974>

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

14. Шовкопляс Д. Адаптивний механізм формування маркетингової стратегії меблевих підприємств в умовах резильєнтності. *Економіка та суспільство*. 2026. № 85. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-159>

15. Шостак Л., Ліпич Л., Морохова В., Миронова Н. Особливості формування маркетингової стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 4(04). С. 86-90.

<https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

16. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

17. Пачева Н., Лутай Л. Стратегічний маркетинг у воєнний та післявоєнний час. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

18. Zamula S. V. Evaluating the effectiveness of brand marketing strategies in Ukraine under wartime economy and digital turbulence. *Journal of Strategic Economic Research*. 2026. No. 2. P. 97-108. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.2.9>

19. Salesforce. *State of Marketing*. 8th Edition. Salesforce Research, 2025. URL: <https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-marketing/> (дата звернення: 26.04.2026 р.)

20. Українська маркетингова асоціація. *Маркетингові дослідження: гравці та динаміка*. Київ, 2026. 97 с.

21. Mitroff I. I., Alpaslan M. C. Preparing for evil. *Harvard Business Review*. 2003. Vol. 81. No. 4. P. 109–115.

22. HCSS. *GATRI Methodological Notes*. The Hague : Centre for Strategic Studies, 2025. URL: <https://hcss.nl/wp-content/uploads/2025/05/GATRI-Methodological-Notes-HCSS-2025-V1.pdf> (дата звернення: 26.04.2026 р.)

23. Elste R. Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb – Ein Ansatz zur Messung des Digitalisierungsgrades. *Digitalisierung im Vertrieb*. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_10

24. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О. Діджитал менеджмент та маркетинг як центральний фактор цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 88. <https://doi.org/10.18664/btie.88.326974>

25. Лях С. О. Індекси цифровізації як інструмент діагностики адаптивного розвитку підприємств торгівлі України. *Grail of science*. 2025. № 61. С. 315-325. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.031>

References

1. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Analytical reports on the development of the digital economy under martial

law. Retrieved from: <https://2025.thedigital.gov.ua> (Access date: April 26, 2026)

2. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 224.

3. Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.

4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice* (8th ed.). Pearson, 712.

5. Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.

6. Oliinyk, I. (2026). Integration of AI-tools into the marketing strategy of the enterprise. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-18>

7. Moroz, A. (2025). Methodological foundations for the formation of digital marketing strategies under uncertainty. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 1(41), 265-276. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-265-276](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-265-276)

8. Bochko, O., Demchak, D., & Verkholiak, I. (2026). Trends in the development of the digital marketing market in Ukraine under martial law. *Ekonomichnyi prostir*, (211). <https://doi.org/10.30838/EP.211.3-9>

9. Kuzmynchuk, N., & Pysarevska, H. (2025). Organizational and economic mechanism for adapting the enterprise's marketing strategy in the digital environment. *Law and innovations*, 2(50). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2\(50\)-20](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2025-2(50)-20)

10. Bahorka, M. O., & Yurchenko, N. I. (2026). Formation of the strategy of digital transformation of marketing activity of industrial enterprises. *Ekonomika ta suspilstvo*, (83). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-1>

11. Melnyk, O. H., & Doloshytska, K. A. (2025). Digital marketing in wartime. *Ekonomika, finansy, pravo*, (11). <https://doi.org/10.37634/efp.2025.11.3>

12. Zelich, V. V. (2025). Audit of the marketing strategy of enterprises in Ukraine during martial law: methodological adaptations and practical challenges. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy «Kyivskiy politekhnichnyi instytut»*,



(34). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341974>

13. Semenda, O. (2025). Transformation of marketing strategies and consumer behavior in Ukraine under wartime conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (75). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-51>

14. Shovkopliias, D. (2026). Adaptive mechanism of formation of marketing strategy of furniture enterprises in conditions of resilience. *Ekonomika ta suspilstvo*, (85). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-159>

15. Shostak, L., Lypych, L., Morokhova, V., & Myronova, N. (2023). Features of forming a marketing strategy for enterprise development in the context of digital transformation, economic and political changes, and wartime. *Transformatsiina ekonomika*, 4(04), 86-90. <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>

16. Korniienko, T. O. (2023). Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises under martial law. *Ekonomika ta suspilstvo*, (49). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

17. Pacheva, N., & Lutai, L. (2023). Strategic marketing in wartime and post-war time. *Ekonomika ta suspilstvo*, (52). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-24>

18. Zamula, S. V. (2026). Evaluating the effectiveness of brand marketing strategies in Ukraine under wartime economy and digital turbulence. *Journal of Strategic Economic Research*, (2), 97-108. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2026.2.9>

Стаття надійшла

до редакції : 27.04.2025 р.

Стаття прийнята

до друку: 28.05.2026 р.

19. Salesforce. (2025). *State of Marketing* (8th Edition). Salesforce Research. Retrieved from:

<https://www.salesforce.com/resources/research-reports/state-of-marketing/> (Access date: April 26, 2026)

20. Ukrainian Marketing Association. (2026). *Marketing research: players and dynamics*. Kyiv, 97.

21. Mitroff, I. I., Alpaslan, M. C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*. Vol. 81. No. 4. P. 109–115.

22. HCSS. (2025). *GATRI Methodological Notes*. The Hague : Centre for Strategic Studies. Retrieved from: <https://hcss.nl/wp-content/uploads/2025/05/GATRI-Methodological-Notes-HCSS-2025-V1.pdf> (Access date: April 26, 2026)

23. Elste, R. (2023). Digitalisierungsindex Marketing & Vertrieb – Ein Ansatz zur Messung des Digitalisierungsgrades. *Digitalisierung im Vertrieb*. https://doi.org/10.1007/978-3-658-38433-3_10

24. Charkina, T. Yu., & Zadoia, V. O. (2025). Digital management and marketing as a central factor of the digital economy. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (88). <https://doi.org/10.18664/btie.88.326974>

25. Liakh, S. O. (2025). Digitalization indices as a tool for diagnostics of adaptive development of trade enterprises of Ukraine. *Grail of Science*, (61), 315-325. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.23.01.2026.031>

Стаття опублікована:

30.06.2026 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Гребенікова О. В., Денисова Т. В. Розробка організаційно-економічного механізму адаптації маркетингових стратегій до умов цифрової економіки під час воєнного стану. *Часопис економічних реформ*. 2026. № 2(62). С. 132–144.

