

УДК 339.138:005.334(477)  
JEL Classification: M31, L21, O33

## МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЖИТТЄСТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ КРИЗ

РЯБОВА Тетяна

ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,  
<https://orcid.org/0000-0001-6333-3118>  
[Riabova123@gmail.com](mailto:Riabova123@gmail.com)

Актуальність дослідження зумовлена переходом світового економічного простору до стану перманентної турбулентності, що робить традиційні маркетингові стратегії малоєфективними у протидії гібридним кризам. Важливість теми підсилюється необхідністю пошуку нових механізмів стабілізації бізнесу в умовах нелінійного середовища (модель VANI) та радикальних соціально-політичних шоків. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка інструментарію адаптивного маркетингу, спрямованого на забезпечення життєстійкості (resilience) організацій у кризових умовах. Дизайн дослідження ґрунтується на концептуальному аналізі еволюції маркетингових моделей від статичного планування до динамічного реагування. У роботі застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує теорію стратегічного управління, концепцію антикрихкості та парадигму Service-Dominant Logic. Гіпотеза дослідження полягає у припущенні, що в умовах гібридних криз життєздатність бізнесу визначається не обсягом матеріальних активів, а швидкістю адаптації ціннісної пропозиції та рівнем накопиченої довіри споживачів. Методика базується на поєднанні системного аналізу та дедуктивного методу виведення стратегічних тактик. У межах дослідження проаналізовано досвід провідних операторів українського ринку («Нова Пошта», Rozetka) та встановлено закономірності переходу від класичного комплексу 4P до сервіс-орієнтованих моделей 4C. Сформульовано принципи маркетингової гнучкості (agility) та запропоновано авторську модель оцінки адаптивної ефективності, що базується на синергії цінності, капіталу довіри та часового лага реагування. Теоретичне значення роботи полягає у розширенні розуміння концепції життєстійкості бізнесу через призму маркетингової стійкості. Практична цінність забезпечується можливістю впровадження рекомендацій для стабілізації підприємств у зонах високого ризику. Наукова новизна полягає у концептуалізації адаптивного маркетингу як стратегічного стабілізаційного механізму. Дана стаття є теоретичним дослідженням.

Ключові слова: маркетингові стратегії адаптації; життєстійкість (resilience); гібридні кризи; модель 4C; капітал довіри; маркетингова гнучкість (agility); S-D Logic.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2026-19-52>



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Стаття надійшла до редакції / Received 02.01.2026

Прийнята до друку / Accepted 24.01.2026

Опубліковано / Published 29.01.2026

© Рябова Тетяна

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ.

Сучасний бізнес функціонує в умовах гібридних криз, де економічні потрясіння переплітаються з технологічними розривами та геополітичною нестабільністю. Традиційна концепція VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) поступається місцем парадигмі VANI (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible), яка більш точно описує нелінійний та психологічно напружений стан глобальної економіки.

Зміна парадигм відбувається на тлі фундаментальної трансформації соціально-економічних відносин. Якщо модель VUCA передбачала можливість прогнозування та стратегічного планування за умови достатньої кількості даних, то VANI-світ характеризується радикальною непередбачуваністю. Системи, які здавалися стабільними та надійними, виявляються крихкими і можуть миттєво зруйнуватися під впливом зовнішніх шоків. Підприємці та менеджери відчують постійну тривожність, оскільки традиційні інструменти управління ризиками втрачають ефективність. Нелінійність процесів означає, що малі зміни можуть спричинити катастрофічні наслідки, тоді як масштабні інвестиції не гарантують очікуваних результатів. Нарешті, багато явищ стають неосяжними, що створює дефіцит логічних пояснень і обґрунтованих рішень.

За таких умов класичні маркетингові стратегії, побудовані на припущенні стабільності ринкових сегментів та передбачуваності споживчої поведінки, демонструють високу кризову вразливість. Це актуалізує трансформацію маркетингових парадигм і перехід до адаптивних моделей управління, орієнтованих на гнучкість, швидкість реакції та збереження капіталу довіри.

Український бізнес після 2022 року став унікальною лабораторією для апробації стратегій життєстійкості в умовах екстремальної невизначеності. Досвід провідних компаній демонструє, що виживання та розвиток можливі навіть за умови руйнування фізичної інфраструктури, якщо організація здатна швидко адаптувати ціннісну пропозицію та зберегти довіру споживачів. Це

підтверджує гіпотезу про зміщення конкурентних переваг від матеріальних активів до нематеріальних – гнучкості, емпатії та репутаційного капіталу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Фундаментальні засади маркетингового менеджменту сформовані у класичних працях Ф. Котлера та К. Келлера [1], які заклали основу моделі 4P. Ця парадигма десятиліттями забезпечувала структурований підхід до ринкової діяльності, проте сучасні виклики змушують дослідників переглядати її межі. Зокрема, у концепції Marketing 5.0 [13] акцент зміщується на синтез цифрових інструментів та людиноцентричних цінностей, що є критично важливим в епоху технологічних трансформацій. Розвиваючи ідею стійкості, Д. Аакер [2] обґрунтував, що капітал бренду виступає стратегічним активом-стабілізатором. У контексті гібридних криз, коли фізична інфраструктура бізнесу опиняється під загрозою, саме репутаційний капітал, за Аакером, стає єдиним джерелом збереження ринкових позицій.

Парадигмальний зсув у розумінні взаємодії зі споживачем здійснили С. Варго та Р. Лаш [3], запропонувавши Service-Dominant Logic (S-D Logic). Згідно з цією концепцією, цінність створюється спільно (co-creation), що в умовах турбулентності дозволяє компаніям переходити від моделі «продаж товару» до моделі «вирішення проблем клієнта». Це теоретичне положення знаходить практичне підтвердження в українських реаліях: компанії, що залучають клієнтів до формування сервісних рішень, швидше адаптуються до змін попиту.

Теоретичний базис життєстійкості (resilience) суттєво доповнюється ідеями «антикрихкості» Н. Талеба [4]. Його типологія систем дозволяє ідентифікувати стратегії бізнесу не просто як захисні, а як такі, що використовують хаос для посилення конкурентних переваг. С. Дучек [9] та М. Рівз [10] конкретизують цей підхід, визначаючи організаційну життєстійкість як динамічну здатність до антиципації та поглинання нових знань. Гнучкість процесів, яку вони описують, стає ключовою передумовою виживання у нелінійному середовищі BANI-світу.

Емоційна та ціннісна складова адаптації розкрита у теорії довіри-прихильності Р. Моргана та С. Ханта [11]. У кризових умовах довіра виступає механізмом зниження транзакційних витрат. Цю тезу підкріплюють дані Edelman Trust Barometer [12], які свідчать про пріоритетність соціальної відповідальності брендів над цінновими факторами в періоди потрясінь. У вітчизняному науковому дискурсі ці аспекти деталізовано у праці Т. В. Співаковської [5], де на прикладі українського ринку після 2022 року доведено, що висока цифровізація та децентралізація управління є базовими факторами швидкої трансформації бізнес-моделей.

Міжнародний досвід, систематизований М. Wenzel [7] та Н. Abuseta [6], підтверджує, що найбільш ефективними є стратегії, які поєднують «ретренчмент» (оптимізацію витрат) з активними інноваціями. Дослідження В. Abu Khalaf [8] вказують на важливість FinTech як модератора геополітичних ризиків, а звіти McKinsey [14] фіксують унікальний феномен «виживання через сенс» (survival through purpose). Таким чином, сучасна література демонструє перехід від жорсткого стратегічного планування до гнучких адаптивних моделей, заснованих на цифрових технологіях та спільних цінностях.

### ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Незважаючи на зростання кількості наукових праць, присвячених антикризовому маркетингу та стратегічному управлінню в умовах нестабільності, у наукових дослідженнях і досі недостатньо розкрито роль маркетингових стратегій адаптації саме як системного інструменту забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах гібридних криз. Невирішеними залишаються питання формування інтегрованих маркетингових стратегій, здатних одночасно враховувати економічні, соціальні, технологічні та безпекові загрози, а також проблеми оцінювання ефективності адаптаційних маркетингових рішень у динамічному кризовому середовищі. Крім того, потребують подальшого наукового опрацювання методичні підходи до поєднання маркетингових інструментів з механізмами стратегічної гнучкості та життєстійкості бізнесу, особливо в умовах тривалих і комбінованих кризових впливів, що й зумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

### МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічний дизайн дослідження ґрунтується на міждисциплінарному синтезі теорії стратегічного управління, маркетингу та організаційної поведінки. Застосовано поєднання

концептуального аналізу, системного підходу та дедуктивного методу для виведення стратегічних рекомендацій.

Системний аналіз використано для вивчення еволюції маркетингових концепцій як цілісної системи, що трансформується під впливом змін зовнішнього середовища. Проаналізовано взаємозв'язки між елементами класичного комплексу 4P та виявлено їх обмеження у застосуванні до нелінійних, VANI-умов. На основі системного підходу побудовано модель переходу від продукт-орієнтованої до клієнт-орієнтованої парадигми (модель 4C), де кожен елемент розглядається у контексті створення цінності для споживача.

Дедуктивний метод застосовано для формулювання конкретних маркетингових тактик виживання на основі загальних теоретичних положень. Відштовхуючись від концепції антикрихкості Н. Талеба та парадигми S-D Logic, виведено принципи адаптивного маркетингу, які потім конкретизовано у рекомендації щодо трансформації ціннісної пропозиції, комунікаційної стратегії та організації дистрибуції.

У дослідженні використано метод аналізу кейсів (case study) провідних українських компаній – «Нова Пошта» та Rozetka. Вибір цих кейсів обумовлений їх репрезентативністю: обидві компанії зазнали критичних втрат інфраструктури, але продемонстрували високу адаптивність та зберегли ринкові позиції. Аналіз базується на вторинних даних – публічних звітах компаній, матеріалах ЗМІ, дослідженнях консалтингових агенцій.

Застосовано контент-аналіз офіційних комунікацій брендів для виявлення ключових елементів адаптивної маркетингової стратегії: зміни у ціннісній пропозиції, адаптації каналів розподілу, трансформації комунікаційних меседжів. Порівняльний аналіз дозволив виокремити спільні патерни успішної адаптації та сформулювати узагальнені принципи життєстійкого маркетингу.

На основі синтезу теоретичних конструктів розроблено авторську модель оцінки адаптивної ефективності маркетингу, яка формалізує взаємозв'язок між створеною цінністю, капіталом довіри та швидкістю реагування. Модель дозволяє кількісно оцінити маркетингову життєстійкість та визначити пріоритетні напрями інвестицій у кризових умовах.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі та визначенні ефективних маркетингових стратегій адаптації як інструменту забезпечення життєстійкості бізнесу в умовах гібридних криз.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

1. Трансформація маркетингових парадигм: від 4P до 4C. В умовах нелінійності соціально-економічних процесів та зростання психологічної напруженості споживачів спостерігається парадигмальний зсув від статичного комплексу 4P (*Product, Price, Place, Promotion*) до динамічної моделі 4C (*Customer Value, Cost, Convenience, Communication*). Зазначена трансформація відображає фундаментальну зміну вектора стратегічного планування: від виробничо-орієнтованого підходу до формування ціннісно-орієнтованих відносин у середовищі VANI (*Brittle* – крихкий, *Anxious* – тривожний, *Nonlinear* – нелінійний, *Incomprehensible* – незрозумілий).

Споживча цінність (*Customer Value*) замість товару (*Product*). У кризових умовах споживач шукає не набір технічних характеристик, а комплексне рішення, що мінімізує його тривожність. Підприємства змушені переосмислювати ціннісну пропозицію: на зміну акценту на функціональних атрибутах (швидкість доставки, асортимент) приходить емоційна та соціальна цінність – впевненість у доступності послуги за критичних обставин. Це вимагає глибокого розуміння контексту життєдіяльності клієнта та здатності адаптувати сервіс під його актуальні потреби.

Сукупні витрати (*Cost*) замість ціни (*Price*). Грошовий еквівалент перестає бути єдиним фінансовим параметром вибору. Споживач оцінює сукупні витрати, які включають не лише монетарну ціну, а й часові ресурси, фізичні зусилля та емоційні ризики. В період турбулентності «ціна безпеки» часто перевищує номінальну вартість. Наприклад, клієнти віддають перевагу компаніям, які гарантують надійність виконання зобов'язань у зонах ризику, оскільки альтернативні витрати (втрата товару або стрес від невизначеності) оцінюються значно вище за ринкову націнку.

Зручність (*Convenience*) замість місця продажу (*Place*). Фізичне розташування точки продажу трансформується у концепцію безпечної доступності та багатоканальної інтеграції (омніканальності). Пріоритетною стає не географічна близькість, а можливість отримання послуги

у прогнозований та безпечний спосіб. Це передбачає розвиток автономних хабів із незалежним енергопостачанням, мобільних пунктів видачі та стійких цифрових каналів зв'язку. У нелінійному середовищі зручність ототожнюється з надійністю сервісу незалежно від зовнішніх шоків.

Комунікація (*Communication*) замість просування (*Promotion*). Односторонні методи стимулювання збуту поступаються місцем емпатичному діалогу. У кризові періоди споживачі демонструють високу чутливість до маніпулятивних технік. Бренди, які відкрито комунікують про наявні труднощі, пояснюють причини затримок та пропонують дієві альтернативи, формують капітал довіри. Комунікація стає інструментом побудови спільноти навколо бренду, де бізнес та клієнти виступають партнерами у подоланні кризових явищ.

Порівняльну характеристику зазначених парадигм у контексті середовища BANI представлено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика моделей 4P та 4C

Елемент 4P	Елемент 4C	Критична відмінність у BANI-світі
Product (Товар)	Customer Value (Цінність)	Пріоритет розв'язання проблеми та психологічного комфорту над характеристиками
Price (Ціна)	Cost (Сукупні витрати)	Врахування немонетарних чинників (час, ризики, емоційні зусилля)
Place (Місце)	Convenience (Зручність)	Забезпечення безпечного доступу та автономності сервісних точок
Promotion (Просування)	Communication (Комунікація)	Перехід до емпатичного діалогу та прозорого інформування

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 13]

#### 2. Емпіричний аналіз адаптивних стратегій: кейси українського бізнесу.

Практична реалізація теоретичних положень адаптивного маркетингу знаходить своє відображення у стратегічних рішеннях лідерів українського ринку, які зіткнулися з необхідністю миттєвої трансформації бізнес-моделей.

Кейс 1: ТОВ «Нова Пошта» – трансформація логістичного оператора у вузол соціальної інфраструктури. До 2022 року стратегічне позиціонування компанії базувалося на параметрах швидкості та цінової доступності логістичних послуг. Проте руйнація інфраструктури та зміна контексту життєдіяльності споживачів зумовили перехід до стратегії «резильентності через сервіс».

Ключовим елементом адаптації стали інвестиції (понад 640 млн грн) у створення мережі автономних відділень, оснащених системами безперебійного живлення та супутниковим зв'язком (Starlink). Це дозволило трансформувати логістичні точки на багатофункціональні центри підтримки громади, де споживачі отримували доступ до критичних ресурсів під час енергетичних дефіцитів. Впровадження мобільних відділень контейнерного типу для деокупованих територій дозволило мінімізувати часовий інтервал (Tt) між зміною територіального контексту та відновленням сервісу. Зазначений досвід підтверджує зміщення маркетингового акценту з функціональної послуги на створення екзистенційної цінності безпеки та стабільності, що корелює з концепцією *Service-Dominant Logic*.

Кейс 2: Маркетплейс Rozetka – гнучке позиціонування та інтеграція технологій штучного інтелекту. Стратегічна адаптація компанії відбувалася у трьох напрямках, що забезпечили життєстійкість бренду в умовах волатильного попиту:

1. Децентралізація операційної моделі: трансформація точок видачі в автономні мініхаби з локалізованими запасами критично важливих товарів. Це дозволило зберегти стабільність пропозиції незалежно від стану центральних логістичних вузлів.

2. Прогностична аналітика на основі AI: використання алгоритмів машинного навчання для аналізу пошукових запитів та динаміки соціальних медіа дозволило компанії прогнозувати пікові навантаження на певні групи товарів (енергетичне обладнання, засоби виживання) до моменту виникнення дефіциту. Це сформувало імідж «надійного бренду», що забезпечує справедливий доступ до дефіцитних ресурсів.

3. Емпатична комунікаційна стратегія: перехід від стимулювання збуту до радикальної прозорості в інформуванні про логістичні обмеження. Відкритий діалог щодо об'єктивних труднощів сприяв зміцненню капіталу довіри (*Ctr*), що нівелювало негативний вплив збільшення часових витрат на отримання товару.

Аналіз кейсів підтверджує, що ефективність адаптації (*E*) безпосередньо залежить від швидкості впровадження інновацій та готовності бренду брати на себе додаткові соціальні функції, які виходять за межі традиційного маркетингового інструментарію.

3. Авторська модель адаптивної ефективності маркетингу.

На основі синтезу теоретичних підходів та емпіричних спостережень запропоновано інтегральний показник ефективності маркетингової життєстійкості, який формалізує залежність між ключовими факторами адаптації:

$$E = (Vval + Ctr) / Tt \quad (1)$$

де:

*Vval* – показник створеної споживчої цінності (*value*), що інтегрує функціональні, емоційні та соціальні вигоди клієнта;

*Ctr* – капітал довіри (*trust*), що відображає рівень лояльності та надійності бренду (оцінюється через індекс споживчої лояльності, рівень повторних трансакцій та аналіз тональності відгуків);

*Tt* – часовий показник (*time*) швидкості реакції підприємства на кризовий чинник (інтервал між виникненням загрози та впровадженням адаптивного рішення).

Модель базується на припущенні, що маркетингова життєстійкість визначається не окремими факторами, а їх синергією. Висока цінність пропозиції та сильний капітал довіри можуть компенсувати певні затримки у реагуванні, проте тривалий часовий лаг критично знижує ефективність навіть найкращої пропозиції. І навпаки, швидка реакція за відсутності цінності та довіри не забезпечує стійкості.

Практичне застосування моделі передбачає:

- регулярний моніторинг складових показника *E* для оцінки динаміки адаптивної ефективності;

- визначення вузьких місць (чинника, що найбільше лімітує ефективність) та фокусування ресурсів на його покращенні;

- бенчмаркінг з конкурентами для визначення відносної позиції на ринку;

- прогнозування критичних точок, де зниження показника *E* може призвести до втрати лояльності споживачів.

4. Принципи маркетингової гнучкості (*Agility*) у кризових умовах.

На основі аналізу успішних адаптивних стратегій сформульовано п'ять принципів маркетингової гнучкості:

1. Швидкість важливіша за досконалість. У BANI-світі затримка рішення на тиждень може бути фатальною, тоді як недосконале, але швидко впроваджене рішення дозволяє зберегти позиції та отримати зворотний зв'язок для коригування. Компанії повинні культивувати толерантність до помилок та здатність до швидких ітерацій.

2. Емпатія як стратегічний актив. Розуміння емоційного стану споживачів та адаптація комунікацій відповідно до їх психологічних потреб формує капітал довіри, який неможливо скопіювати конкурентам. Емпатія виявляється у визнанні труднощів клієнтів, пропозиції допомоги без очікування миттєвого зиску, створенні відчуття спільності.

3. Децентралізація та автономність. Централізовані структури управління виявляються крихкими у кризових умовах. Делегування повноважень на рівень підрозділів та наділення їх ресурсами для оперативного прийняття рішень підвищує адаптивність системи. Кейс *Rozetka* з автономними точками видачі – яскравий приклад цього принципу.

4. Технологічна підтримка адаптації. Цифрові інструменти (*AI*, *Big Data*, *IoT*) дозволяють оперативно виявляти зміни у поведінці споживачів, прогнозувати нові потреби та автоматизувати рутинні процеси, вивільняючи ресурси для стратегічних рішень. Проте технології є лише інструментами – їх ефективність залежить від стратегічного бачення та організаційної культури.

5. Місія як інтегруючий чинник. У кризових умовах компанії, які мають чітко артикульовану соціальну місію, отримують додаткову мотивацію працівників та підтримку споживачів. Місія перетворюється на джерело сенсу, що дозволяє мобілізувати зусилля навіть за відсутності

матеріальних стимулів. Феномен «виживання через сенс» [14] підтверджує, що організації з сильною місією демонструють вищу життєстійкість.

Результати дослідження розширюють теоретичне розуміння концепції життєстійкості бізнесу, зміщуючи акцент з операційної та фінансової стійкості на маркетингову. На відміну від традиційних підходів, що зосереджуються на диверсифікації ризиків, оптимізації витрат і резервуванні ресурсів, адаптивний маркетинг пропонує якісно інший механізм забезпечення життєздатності бізнесу – через створення та підтримку довіри споживачів.

Запропонована модель адаптивної ефективності інтегрує три фундаментальні виміри: цінність (що пропонує компанія), довіру (чому їй довіряють стейкхолдери) та швидкість (як оперативно вона реагує на зміни середовища). Це дає змогу операціоналізувати абстрактну концепцію життєстійкості бізнесу та сформулювати практичний інструментарій для прийняття управлінських рішень.

Особливої уваги заслуговує концептуалізація капіталу довіри як стратегічного активу. На відміну від фінансового чи фізичного капіталу, капітал довіри не можна швидко наростити за допомогою інвестицій – він формується роками послідовної чесною поведінки. Проте саме цей актив виявляється найбільш стійким у кризових умовах: навіть за умови тимчасового зниження якості сервісу з об'єктивних причин споживачі готові залишатися лояльними до брендів, яким довіряють.

Дослідження також підтверджують релевантність парадигми Service-Dominant Logic у кризових умовах. Перехід від розуміння бізнесу як виробництва та продажу товарів до сприйняття його як процесу створення цінності через сервіс дозволяє компаніям гнучко адаптувати пропозицію до змін контексту. Кейс «Нової Пошти», яка трансформувалася з логістичного оператора на елемент соціальної інфраструктури, демонструє практичне застосування co-creation цінності: компанія разом із клієнтами вирішує проблему виживання, а не просто надає послугу доставки.

### **ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ**

Турбулентність слід розглядати не як тимчасову аномалію, а як постійну характеристику сучасного ринкового середовища. Перехід від моделі VUCA до BANI означає фундаментальну зміну правил гри, за якої традиційні маркетингові стратегії втрачають ефективність. У таких умовах життєстійкість бізнесу визначається не обсягом матеріальних активів, а здатністю швидко адаптувати ціннісну пропозицію та рівнем накопиченого капіталу довіри.

Наукова новизна роботи полягає у концептуалізації адаптивного маркетингу як стратегічного стабілізаційного механізму в умовах BANI-світу. Запропонована модель оцінки адаптивної ефективності дозволяє кількісно визначити маркетингову життєстійкість та пріоритетні напрями інвестицій.

Теоретичне значення результатів полягає у розширенні розуміння концепції життєстійкості бізнесу через призму маркетингової стійкості. Доведено, що капітал довіри та швидкість реакції є вагомішими предикторами виживання, ніж традиційні фінансові показники.

Практична цінність забезпечується можливістю застосування запропонованих принципів маркетингової гнучкості для коригування стратегій підприємств у зонах високого ризику. Рекомендації включають:

- регулярний аудит маркетингової стратегії на відповідність моделі 4C замість застарілої моделі 4P;
- інвестування у формування капіталу довіри через прозору комунікацію, соціальну відповідальність та послідовну чесність;
- розвиток організаційної гнучкості через децентралізацію управління та делегування повноважень;
- впровадження цифрових інструментів для прогнозування змін у поведінці споживачів та оперативної адаптації пропозиції;
- формулювання чіткої соціальної місії як інтегруючого чинника для мобілізації працівників та споживачів.

Обмеження дослідження пов'язані з його теоретичним характером та фокусом на українському контексті. Подальші дослідження можуть включати емпіричне тестування запропонованої моделі на ширшій вибірці підприємств різних галузей та географічних регіонів, а

також розробку інструментарію для операційного вимірювання компонентів моделі (цінності, довіри, швидкості).

Перспективи подальших досліджень включають:

- вивчення ролі цифрових технологій (AI, blockchain, IoT) у забезпеченні маркетингової гнучкості;
- аналіз міжкультурних відмінностей у сприйнятті довіри та цінності;
- розробку галузєво-специфічних моделей адаптивного маркетингу.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Kotler P., Keller K. *Marketing Management*. 15th ed. Harlow : Pearson Education, 2016. 832 p.
2. Aaker D. A. *Managing Brand Equity*. New York : Free Press, 1991. 299 p.
3. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 2004. Vol. 68, no. 1. P. 1–17. <https://doi.org/10.1177/002224290406800101>
4. Taleb N. N. *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. New York : Random House, 2012. 519 p.
5. Spivakovska T. V. Marketynh v epokhu turbulentnosti: vyklyky ta adaptivni stratehii. *Ekonomichniy Prostir – Economic Space*. 2025. No. 205. P. 267–276. <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276>
6. Abuseta H., Iyiola K., Aljuhmani H. Y. Digital technologies and business model innovation in turbulent markets. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, no. 12. <https://doi.org/10.3390/su17125296>
7. Wenzel M., Stanske S., Lieberman M. B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 42, no. 2. P. V1–V18. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
8. Abu Khalaf B., Al-Naimi M. S. Geopolitical risk and its influence on non-financial firms' performance: the moderating role of FinTech. *FinTech*. 2025. Vol. 4, no. 3. P. 30–45. DOI: <https://doi.org/10.3390/fintech4030030>
9. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, no. 1. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0099-y>
10. Reeves M., Whitaker K. *The Resilience Advantage*. Boston : Harvard Business Review Press, 2024. 272 p.
11. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, no. 3. P. 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
12. Edelman. *Edelman Trust Barometer: Annual report*. 2024. URL: <https://www.edelman.com/trust/2024>
13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 320 p.
14. Kravchenko O., Mysore M., Ostafiichuk D., Prihodko A. Survival through purpose: how Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>

#### REFERENCES:

1. Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. Free Press.
3. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/002224290406800101>
4. Taleb, N. N. (2012). *Antifragile: Things That Gain from Disorder*. Random House.
5. Spivakovska, T. V. (2025). Marketynh v epokhu turbulentnosti: vyklyky ta adaptivni stratehii [Marketing in the era of turbulence: Challenges and adaptive strategies]. *Ekonomichniy Prostir – Economic Space*, (205), 267–276. <https://doi.org/10.30838/EP.205.267-276> (in Ukrainian)
6. Abuseta, H., Iyiola, K., & Aljuhmani, H. Y. (2025). Digital technologies and business model innovation in turbulent markets. *Sustainability*, 17(12). <https://doi.org/10.3390/su17125296>
7. Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. (2021). Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 42(2), V1–V18. <https://doi.org/10.1002/smj.3161>
8. Abu Khalaf, B., & Al-Naimi, M. S. (2025). Geopolitical risk and its influence on non-financial firms' performance: The moderating role of FinTech. *FinTech*, 4(3), 30–45. <https://doi.org/10.3390/fintech4030030>
9. Duchek, S. (2020). Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0099-y>
10. Reeves, M., & Whitaker, K. (2024). *The Resilience Advantage*. Harvard Business Review Press.

- 
11. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
  12. Edelman. (2024). *Edelman Trust Barometer: Annual report*. <https://www.edelman.com/trust/2024>
  13. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley.
  14. Kravchenko, O., Mysore, M., Ostafiichuk, D., & Prihodko, A. (2023). *Survival through purpose: How Ukrainian businesses endured amid extreme uncertainty*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>

## MARKETING ADAPTATION STRATEGIES AS A TOOL FOR ENSURING BUSINESS RESILIENCE UNDER CONDITIONS OF HYBRID CRISES

RIABOVA Tetiana

Higher Educational Institution «University of Future Transformation»

*The relevance of the study is driven by the global economic transition to a state of permanent turbulence, which renders traditional marketing strategies ineffective in countering hybrid crises. The importance of the topic is reinforced by the urgent need to find new business stabilization mechanisms in a non-linear environment (BANI model) and radical socio-political shocks. The aim of the work is the theoretical substantiation and development of adaptive marketing tools aimed at ensuring the organizational resilience in crisis conditions. The research design is based on a conceptual analysis of the evolution of marketing models from static planning to dynamic response. An interdisciplinary approach is applied, combining strategic management theory, the concept of antifragility, and the Service-Dominant Logic paradigm. The research hypothesis suggests that in hybrid crises, business viability is determined not by the volume of tangible assets but by the speed of value proposition adaptation and the level of accumulated consumer trust. The methodology is based on a combination of systemic analysis and the deductive method for deriving strategic tactics. Within the study, the experience of leading Ukrainian market operators ("Nova Post", Rozetka) is analyzed, and patterns of transition from the classical 4P complex to service-oriented 4C models are established. The principles of marketing agility are formulated, and an original model for measuring adaptive efficiency is proposed, based on the synergy of value, trust capital, and reaction time lag. The theoretical significance of the work lies in expanding the understanding of business resilience through the prism of marketing durability. Practical value is provided by the possibility of implementing recommendations for stabilizing enterprises in high-risk zones. The scientific novelty consists in the conceptualization of adaptive marketing as a strategic stabilization mechanism. This article is a theoretical study.*

*Keywords: adaptive marketing; business resilience; hybrid crisis; 4C model; trust capital; marketing agility; S-D Logic.*