



Маркетинг

УДК 339.138:005.334:658.8(477)

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15708038>

**Місце бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в
умовах війни: адаптація брендів в Україні**

Уляна Михайлівна Ніконенко

д-р екон. наук, професор, професор кафедри менеджменту та маркетингу у
видавничо-поліграфічній справі навчально-наукового інституту поліграфії та
медійних технологій Національного університету «Львівська політехніка»,
м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Наталія Романівна Струк

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу
Львівського національного університету ветеринарної медицини та
біотехнологій імені С.З. Гжицького,
м. Львів, Україна,
<https://orcid.org/0000-0002-5640-5512>

Прийнято: 03.06.2025 | Опубліковано: 17.06.2025

***Анотація.** Метою цієї статті є обґрунтування ролі бізнес-аналітики в системі антикризового стратегічного маркетингу та аналіз ключових форм адаптації брендів до трансформацій зовнішнього середовища в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Об'єктом дослідження виступає стратегічний маркетинг підприємств в умовах воєнного стану. У статті визначено сучасні підходи до розуміння антикризового стратегічного*



маркетингу в умовах воєнного стану в Україні, зумовленого повномасштабним збройним вторгненням. Доведено, що зміни у зовнішньому середовищі спричиняють трансформацію маркетингових стратегій, зумовлюючи необхідність переосмислення позиціонування брендів та адаптації до нових споживчих очікувань. Обґрунтовано, що бізнес-аналітика виконує функцію аналітичного ядра, на основі якого підприємства можуть приймати виважені стратегічні рішення щодо розвитку, стабілізації та збереження брендової впізнаваності. У ході дослідження охарактеризовано чотири ключові сутнісні засади антикризового стратегічного маркетингу, до яких віднесено: орієнтацію на гнучкість і швидкість реагування, переосмислення поведінки споживачів, цифровізацію маркетингових інструментів та пріоритетність соціально відповідального підходу до побудови комунікацій. Встановлено, що ефективна адаптація брендів в умовах воєнного стану набуває різноманітних форм – від ребрендингу до цифрового переформатування, соціального позиціонування та територіальної адаптації. Доведено, що аналітична підтримка є не просто допоміжним елементом, а центральним фактором виживання і трансформації брендів у кризовий період. Виокремлено чотири засади впливу бізнес-аналітики: об'єктивізація прийняття рішень, пошук нових ринкових можливостей, оптимізація витрат і формування сценарного мислення. На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність інтеграції аналітичних підходів у стратегічне маркетингове управління як необхідної умови забезпечення гнучкості брендів в умовах високої турбулентності.

Ключові слова: антикризовий стратегічний маркетинг, бізнес-аналітика, адаптація бренду, зовнішнє середовище, воєнний стан, маркетингові рішення, гнучкість бренду, повномасштабне збройне вторгнення, цифрові інструменти, стратегічна трансформація



The Place of Business Analytics in Anti-Crisis Strategic Marketing in War Conditions: Brand Adaptation in Ukraine

Uliana Nikonenko

Department of Management and Marketing in Publishing and Printing,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-6015-6248>

Nataliia Struk

Department of Marketing,
Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies,
Lviv, Ukraine,
<https://orcid.org/0000-0002-5640-5512>

Abstract. *The purpose of this article is to substantiate the role of business analytics in the system of anti-crisis strategic marketing and analyze the key forms of brand adaptation to transformations of the external environment in conditions of full-scale armed invasion. The object of the study is strategic marketing of enterprises in conditions of martial law. The article identifies modern approaches to understanding anti-crisis strategic marketing in conditions of martial law in Ukraine, caused by full-scale armed invasion. It is proven that changes in the external environment cause the transformation of marketing strategies, making it necessary to rethink brand positioning and adapt to new consumer expectations. It is substantiated that business analytics serves as an analytical core, on the basis of which enterprises can make informed strategic decisions regarding the development, stabilization and preservation of brand recognition. The study characterized four key essential principles of anti-crisis strategic marketing, which include: orientation on flexibility and speed of response, rethinking consumer behavior, digitalization of marketing tools and the priority of a socially responsible approach to building communications.*



It was established that effective adaptation of brands in martial law takes various forms - from rebranding to digital reformatting, social positioning and territorial adaptation. It is proven that analytical support is not just an auxiliary element, but a central factor in the survival and transformation of brands in a crisis period. Four principles of the influence of business analytics are identified: objectification of decision-making, search for new market opportunities, cost optimization and formation of scenario thinking. Based on the analysis, the feasibility of integrating analytical approaches into strategic marketing management as a necessary condition for ensuring brand flexibility in conditions of high turbulence is substantiated.

Keywords: *anti-crisis strategic marketing, business analytics, brand adaptation, external environment, martial law, marketing solutions, brand flexibility, full-scale armed invasion, digital tools, strategic transformation*

Постановка проблеми. У сучасних умовах ведення бізнесу в Україні ключову роль відіграє здатність суб'єктів господарювання ефективно реагувати на стрімкі зміни зовнішнього середовища. Після початку повномасштабного збройного вторгнення росії в Україну, економічний простір зазнав радикальної трансформації. Воєнний стан спричинив суттєві виклики для системи управління підприємствами, змусивши бізнес-середовище діяти в умовах обмеженого доступу до ресурсів, порушених логістичних ланцюгів, зміщених споживчих пріоритетів і зростання нестабільності. У цьому контексті бізнес-аналітика як інструмент стратегічного маркетингу набуває особливого значення, адже вона дозволяє своєчасно виявляти тенденції, оцінювати ризики, приймати обґрунтовані управлінські рішення та адаптувати бренд до нових умов.

В умовах воєнного стану адаптація бренду до зміненого зовнішнього середовища вимагає від підприємств швидкого реагування, перегляду стратегічних орієнтирів, а також вмілого прогнозування майбутніх сценаріїв. Актуальність теми зумовлена необхідністю забезпечити стійкість брендів у



період кризи, посилити їхню емоційну зв'язок зі споживачем та водночас зберегти конкурентні переваги. Саме бізнес-аналітика дозволяє не лише моніторити ключові зміни, а й забезпечити стратегічну гнучкість маркетингової політики, особливо в ситуації, коли стандартні методи планування більше не працюють або виявляються надто інерційними.

Структура статті передбачає: аналіз останніх досліджень і публікацій; формування мети й завдання дослідження; виклад основного матеріалу й формування висновків по результатам дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі [1-15] питання антикризового управління та стратегічного маркетингу в умовах динамічних змін зовнішнього середовища розглядаються з різних позицій, однак аспект інтеграції бізнес-аналітики як визначального інструменту стратегічної стабілізації бренду в кризових умовах залишається недостатньо розкритим. Так, В. М. Мокряк [1] акцентує увагу на ролі інновацій у системі антикризового фінансового управління підприємством, зазначаючи, що ефективна антикризова модель передбачає інтеграцію сучасних технологій аналізу даних для вчасного реагування на зовнішні загрози. Автор підкреслює, що інноваційна діяльність повинна бути не лише фінансово обґрунтованою, а й орієнтованою на стратегічну адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Це положення співвідноситься з сучасною потребою використання бізнес-аналітики у маркетинговому управлінні. Г. О. Надьон [2] обґрунтовує зміну парадигми антикризового управління підприємствами, наголошуючи на важливості переходу до системного підходу, який враховує не лише фінансову стабілізацію, а й репозиціювання на ринку. У свою чергу, Т. П. Остапишин та О. Г. Коптюх [3] подають класифікацію економічних криз за тривалістю, стадіями перебігу та факторами, що їх зумовлюють. В. В. Прохорова та С. А. Мушнікова [4] досліджують інноваційність системи управління як умову забезпечення безпеки розвитку підприємств. Автори доводять, що безперервне оновлення управлінських технологій є запорукою виживання підприємства у



мінливому середовищі. Цей підхід може бути ефективно доповнений засобами бізнес-аналітики, яка дозволяє не лише оперативно ідентифікувати ризики, а й формувати сценарії розвитку стратегічного маркетингу на основі емпіричних даних.

О. С. Силкін і П. О. Муж [6] аналізують сутність антикризового фінансового управління, наголошуючи на необхідності діагностики кризових явищ та побудови стійких управлінських моделей. У роботі розкривається роль аналітики у формуванні системи реагування на зміни в зовнішньому середовищі, що створює логічний міст між антикризовим управлінням та стратегічним маркетингом. А. Ю. Погребняк [5] у своїй дисертаційній роботі розглядає механізми антикризового управління на прикладі підприємств машинобудування. Автор пропонує багаторівневу систему виявлення та нейтралізації загроз, де значна увага приділяється моніторингу та аналітичному супроводу. Дослідження демонструє практичну реалізацію антикризових заходів, однак вказує на відсутність комплексної інтеграції бізнес-аналітики у маркетингову складову управління, що відкриває перспективи подальших досліджень. Н. П. Фокіна та В. І. Бокій [7] подають детальну класифікацію причин виникнення криз на підприємствах, виокремлюючи як внутрішні, так і зовнішні чинники. Авторами підкреслено важливість систематизації кризових факторів для побудови ефективної системи управління. Бізнес-аналітика у цьому контексті розглядається як інструмент, що дозволяє моделювати ризики та виявляти причинно-наслідкові зв'язки. А. М. Штангрет та М. М. Караїм [8] зазначають, що антикризове управління фінансовою безпекою має ґрунтуватися на постійному моніторингу стану зовнішнього середовища та використанні превентивних інструментів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Віддаючи належне науковому внеску дослідників у сфері антикризового управління, стратегічного маркетингу та економічної безпеки підприємств, слід зауважити, що концепція бізнес-аналітики як постійного, системного та стратегічного



інструменту підтримки ухвалення маркетингових рішень у кризових умовах, зокрема під час воєнного стану, залишається недостатньо розкритою. Результати цього дослідження можуть бути використані у практичній діяльності підприємств, що потребують адаптації брендів до умов війни, а також у роботі маркетингових аналітичних відділів, центрів антикризових комунікацій, управлінських структур підприємницького сектору, а також у навчальних програмах підготовки фахівців зі стратегічного маркетингу та антикризового бізнес-аналізу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є обґрунтування ролі бізнес-аналітики в системі антикризового стратегічного маркетингу та аналіз ключових форм адаптації брендів до трансформацій зовнішнього середовища в умовах повномасштабного збройного вторгнення. Об'єктом дослідження виступає стратегічний маркетинг підприємств в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бренд, як складова нематеріального активу підприємства, у період повномасштабної війни виконує подвійну функцію: з одного боку, зберігає впізнаваність і репутацію, а з іншого — слугує інструментом формування довіри серед споживачів, партнерів, інвесторів. Однак, з огляду на глибину змін у зовнішньому середовищі, адаптація бренду не може базуватись виключно на інтуїції або попередньому досвіді. Лише використання методів бізнес-аналітики дозволяє коректно оцінити динаміку попиту, відстежити поведінкові патерни споживачів, адаптувати позиціонування та забезпечити релевантність бренду в умовах гіпердинамічності зовнішнього середовища (табл.1).



Таблиця 1

Сутнісні засади сучасного розуміння антикризового стратегічного маркетингу

Засади	Характеристика
Орієнтація на гнучкість і швидкість адаптації	Антикризовий стратегічний маркетинг ґрунтується на потребі швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, зокрема під час воєнного стану. У контексті повномасштабного збройного вторгнення перед підприємствами постала вимога не просто змінити маркетингову стратегію, а зробити це оперативно та без затримок
Пріоритет на емпатію, довіру та соціальну відповідальність бренду	Сучасний антикризовий маркетинг зосереджується не лише на продажах, а й на формуванні довіри між брендом та споживачем. В умовах війни зростає значення емоційної складової — споживачі очікують підтримки, щирості, а не лише рекламних обіцянок
Переосмислення цільової аудиторії та змінених споживчих пріоритетів	У сучасному антикризовому стратегічному маркетингу критично важливою є здатність ідентифікувати нові поведінкові патерни цільових сегментів. Після початку повномасштабного вторгнення змінилась географія, структура потреб, цінності та мотиви покупки
Інтеграція цифрових інструментів для прийняття рішень	Цифровізація стала визначальним чинником у системі сучасного антикризового стратегічного маркетингу. Інструменти цифрової аналітики, краудсорсингові дані, відстеження динаміки споживання та онлайн-комунікацій дозволяють оперативно реагувати на зміну ринкових умов

Сформовано авторами

Бізнес-аналітика в антикризовому стратегічному маркетингу має вагоме значення як джерело доказових даних для формування нових маркетингових стратегій. В умовах воєнного стану маркетингові стратегії мають ґрунтуватися не на припущеннях, а на точних аналітичних висновках. Сучасні цифрові інструменти дозволяють отримувати об'єктивну інформацію щодо змін у структурі попиту, платоспроможності населення, міграційних потоків, зростання або падіння інтересу до певних товарів або послуг. Отримані дані слугують основою для прийняття рішень щодо ребрендингу, модифікації продуктової лінійки або перегляду каналів комунікації з цільовою аудиторією. Підприємствам необхідно не лише зберігати свою ринкову позицію, а й



продовжувати розвиватися, шукаючи нові точки зростання. Бізнес-аналітика дозволяє виявити сегменти, які, попри кризу, демонструють стабільний або зростаючий попит, тим самим формуючи основу для стійкої адаптації бренду. Слід наголосити, що аналіз споживчих уподобань в умовах воєнного стану має бути постійним процесом, а не разовою реакцією, адже споживачі дедалі частіше змінюють свої цінності, орієнтири та пріоритети (табл.2).

Таблиця 2

Ключові форми адаптації брендів в Україні

У контексті війни бренди в Україні здійснюють ребрендинг, переосмислюючи свої візуальні та смислові маркери. Це включає зміну логотипів, кольорових рішень, меседжів, які тепер мають символізувати стійкість, підтримку, патріотизм та надійність.	Форми адаптації брендів в Україні	У відповідь на запити споживачів бренди фокусуються на проєктах соціальної відповідальності — підтримка військових, гуманітарна допомога, відсоток від прибутку на потреби відбудови
Через зміну логістичних умов та демографічних переміщень адаптація брендів в Україні відбувається шляхом корекції географії дистрибуції, переналаштування логістичних маршрутів і створення нових точок присутності у безпечніших регіонах		В умовах обмежень фізичного простору бренди адаптуються через запуск онлайн-магазинів, розвиток мобільних додатків, інтерактивних платформ, персоналізованих рекомендацій і таргетованих комунікацій

Сформовано авторами

Слід зазначити, що адаптація брендів в умовах війни не обмежується лише візуальними чи комунікаційними змінами. Йдеться про глибоке переосмислення сутності бренду, його цінностей, обіцянок та соціальної відповідальності. На цьому етапі бізнес-аналітика допомагає не лише виявити, що саме змінити, а й як саме це реалізувати у спосіб, що буде сприйнятий цільовою аудиторією як щирий, доречний і релевантний. Усе це вимагає синергії між маркетологами, аналітиками, управлінцями та безпосередньо



споживачами, у фокусі якої – підтримання і розвиток бренду в умовах надзвичайної невизначеності. На практиці підприємства, що зуміли інтегрувати аналітичні підходи до стратегічного маркетингу, демонструють вищу адаптивність до викликів воєнного стану. Це стосується як швидкості оновлення продуктових пропозицій, так і ефективності комунікацій з клієнтами, оперативного тестування гіпотез та управління бюджетами. Вважаємо, що бізнес-аналітика в умовах війни стає не лише технічним інструментом, а й стратегічним мисленням, яке дає змогу розуміти, як трансформується ринок, де з'являються нові потреби, які рішення мають пріоритет для бренду та як їх реалізувати з урахуванням постійних загроз (рис.1).



Рис.1. Детермінанти впливу бізнес-аналітики на систему антикризового стратегічного маркетингу

Сформовано авторами



Сучасні виклики вимагають від підприємств відмови від шаблонних стратегій та орієнтації на дані. У цьому аспекті бізнес-аналітика в антикризовому стратегічному маркетингу — це не просто допоміжний елемент, а фундамент, на якому будується весь процес управління адаптацією бренду. Варто підкреслити, що аналітична підтримка дозволяє не лише стабілізувати бізнес-процеси, а й трансформувати маркетингові підходи у відповідь на складну структуру попиту, подрібнення аудиторій, зміну пріоритетів у поведінці споживачів. Усе це формує передумови для забезпечення життєздатності бренду в умовах довготривалого воєнного тиску.

Висновки. Отже, можна стверджувати, що проблема впровадження бізнес-аналітики в антикризовому стратегічному маркетингу в умовах війни: адаптація брендів в Україні є вкрай актуальною з огляду на безпрецедентну глибину трансформацій у зовнішньому середовищі. Вона поєднує в собі сучасні виклики, аналітичне осмислення процесів та реальну практичну потребу в нових управлінських підходах. В умовах воєнного стану в Україні саме стратегічний маркетинг, підсилений бізнес-аналітикою, дає змогу підприємствам не лише вижити, а й створити фундамент для майбутнього зростання. Важливість теми полягає також у тому, що вона відкриває можливості для розробки нових моделей адаптації брендів до реалій, що вже не будуть такими, як раніше.

Список використаних джерел

1. Мокряк В. М. Інноваційна діяльність в концепції системи антикризового фінансового управління підприємством. «Молодий вчений». №4 (31). квітень, 2016 р. Економічні науки. С. 145
2. Надьон Г. О. Передумови зміни парадигми антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. - №4, Т2. С.102–105.



3. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. *Фінанси, облік і аудит*, 2013. Випуск 1 (21). С.113–120.

4. Прохорова В. В., Мушнікова С. А. Інноваційність системи управління як умова забезпечення безпеки розвитку підприємств. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2019. № 2 (66). С. 82–90.

5. Погребняк А. Ю. Механізм антикризового управління на підприємствах машинобудування. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2016. 234 с.

6. Силкін О. С., Муж П. О. Аналіз сутності антикризового фінансового управління підприємством. «Наукові записки». Львів: Укр. акад. друкарства. 2016. № 2. С. 228–236.

7. Фокіна Н. П., Бокій В. І. Криза на підприємстві: економічний зміст, причини виникнення та систематизація кризових факторів. *Акт. пробл. Економіки*. 2003. №6. С.43–45.

8. Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету. Переяслав-Хмельницький*. 2013. №20/1. С. 178–182.

9. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*, 2025, (10). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

10. Масюк В. М. Виявлення та оцінювання ризиків і загроз як чинників антикризового управління машинобудівним підприємством. Дисертаційна робота. Національний університет «Львівська політехніка». 2017. 288 с.

11. Терещенко О. О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: Монографія. К.: КНЕУ, 2004. 268 с.



12. Струк Н.Р., Гомольська В. В. Стратегічний маркетинг та маркетингове планування: ефективні підходи для довгострокового розвитку бізнесу. Актуальні питання економічних наук. 2025. №9. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15276781>
13. Струк, Н. Р., Гомольська, В. В. Модель оцінювання ефективності стратегій в маркетинговому плануванні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. №17. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-04>
14. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227-237. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)
15. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190-201. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)