

Організація безпечного робочого середовища повинна бути динамічним процесом, а не статичним набором інструкцій. Для вирішення існуючих проблем пропонується:

- Перейти від реактивного підходу (реагування на інциденти) до превентивного (усунення ризиків до їх виникнення).
- Впроваджувати цифрові рішення: датчики моніторингу середовища, мобільні додатки для швидкого повідомлення про небезпеку.
- Інтегрувати програми підтримки ментального здоров'я (Mental Health Programs) у загальну систему охорони праці.

Запропоновані рекомендації дозволяють не лише знизити прямі витрати на виплату компенсацій за травматизм, а й суттєво зменшити плинність кадрів, зміцнити бренд роботодавця та забезпечити безперервність бізнес-процесів у кризові періоди.

### Література

1. Григоренко О. П. Міжнародні стандарти охорони праці: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 240 с.
2. Ткачук К. Н. Основи охорони праці: підручник / К. Н. Ткачук, М. О. Халімовський. Київ: Основа, 2022. 448 с.
3. Бершадська Н. В. Психологія безпеки праці в сучасних організаціях. Журнал прикладної психології. 2024. № 2. С. 110–118.
4. Vision Zero: Стратегія нульового травматизму. Практичний посібник для роботодавців та менеджерів. Женева: МАСЗ, 2021. 56 с.

УДК 658.8,004,658.012.1

Беліченко М.А., здобувач вищої освіти  
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

### **МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ ДО КРИЗОВИХ УМОВ: ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19 ТА ВОЄННОГО СТАНУ**

Два послідовних потрясіння – карантинні обмеження 2020–2021 років і повномасштабне вторгнення лютого 2022-го – поставили українські підприємства перед вибором, що не мав прецеденту в новітній вітчизняній господарській практиці. Питання стояло не в тому, чи треба адаптуватися: воно полягало в тому, яка архітектура бізнес-моделі взагалі здатна витримати одночасний тиск на споживчий попит, ланцюги постачання, логістичну інфраструктуру та канали комунікації. Більшість аналітичних рамок кризового маркетингу, розроблених до 2020 року, виявилися або занадто статичними, або

сформованими для монокризи – тобто для ситуацій, де існує одна домінуюча загроза і є час на системну відповідь. Принципова відмінність між кризою пандемічною та кризою воєнною полягає у природі невизначеності. COVID-19 породжував невизначеність тимчасову й глобально симетричну – більшість ринків світу потерпала від схожих обмежень приблизно одночасно. Воєнний стан створює асиметричну й географічно локалізовану невизначеність, де умови роботи підприємства змінюються залежно від регіону, відстані до лінії фронту й щільності ракетних ударів по інфраструктурі. Саме ця асиметрія зумовила те, що ефективні стратегії 2022–2024 років виявилися значно більш диференційованими порівняно з пандемічними реакціями 2020-го. Розглядаючи конкретні кейси, варто передусім зупинитися на досвіді monobank. Важливішим є те, як команда monobank використала пандемічний момент для нарощування аудиторії. Воєнний стан компанія зустріла вже як лідер ринку небанківських платіжних сервісів і зрозуміла комунікаційну стратегію: збір донатів для ЗСУ через власний додаток, випуск тематичних банківських карток, публічна звітність про обсяги переказів на підтримку армії. Бренд із фінансового інструменту трансформувався у суспільно значиму платформу – і саме ця трансформація стала маркетинговим активом, який не можна відтворити рекламним бюджетом [3, с. 47].

Зокрема, компанія «Нова пошта» – один із найбільш показових прикладів підприємства, яке увійшло в обидві кризи зі зрілою цифровою інфраструктурою. Франчайзингова модель масштабування, що дозволила мережі охопити понад

8 700 відділень, виявилась одночасно і перевагою, і ризиком у воєнних умовах: розгалужена фізична присутність забезпечувала охоплення, але окремі вузли мережі опинились у зонах бойових дій чи під окупацією. Реакцією стала прискорена цифровізація відносин із клієнтом – мобільний застосунок перетворився на основний канал взаємодії, а логістична аналітика дозволяла в режимі реального часу перерозподіляти навантаження між діючими відділеннями.

Окремої уваги заслуговує позиціонування ДТЕК в умовах атак на енергетичну інфраструктуру. Компанія опинилася в ситуації, коли електроенергія стала не просто товаром, а об'єктом постійної кризи та суспільної уваги. У відповідь ДТЕК перейшов від класичної реклами до комунікації публічної відповідальності: регулярно інформував про пошкодження та строки відновлення, фактично виступаючи посередником між реальністю та споживачем.

Паралельно компанії почали активно використовувати нові канали комунікації, зокрема Telegram, оскільки аудиторія вже була там. Такі бренди, як «Сільпо», «Нова пошта» та monobank, стали піонерами цього підходу. [3, с. 89].

Загальний аналіз наведених кейсів дозволяє виділити основні закономірності. *По-перше*, підприємства, які вижили і зросли, суміщали

операційну захисну реакцію зі стратегічним пошуком нових сегментів. *По-друге*, комунікаційна стратегія у кризових умовах набувала вирішального значення для формування лояльності, а не лише для підтримки впізнаваності: бренди, що замовкали або зводили комунікацію до нейтральних повідомлень, втрачали релевантність швидше, ніж ті, що ризикували займати позицію. *По-третє*, цифровізація взаємодії зі споживачем виявилась не просто зручністю, а умовою виживання в географічно дезінтегрованому ринку – там, де фізична точка продажу може щодня перебувати під загрозою, цифровий актив залишається стабільним.

Таким чином, підприємства мають розробляти не антикризові плани як окремі документи, а вбудовувати адаптивні механізми безпосередньо в базову бізнес-модель – через сценарне планування та гнучкі цінові й асортиментні матриці. Інвестиції у цифрову комунікаційну інфраструктуру необхідно розглядати не як маркетинговий бюджет, а як стратегічний резерв стійкості.

### Література

1. Босовська М., Бовш Л., Охріменко А. Цифрова трансформація технологій маркетингу. *Scientia Fructuosa*. 2022. № 4. С. 52–71. DOI: 10.31617/1.2022(144)04.

2. Волкова Н.В., Гарькава В.Ф., Скороход І.П. Роль діджитал-процесів в інноваційному розвитку українського бізнесу: економічний аспект. *Академічні візії*. 2023. Вип. 19. URL: <https://www.academy-vision.org/index.php/av/article/view/345>.

3. Годін С. *This is marketing. Це маркетинг. Вас не побачать, доки ви не навчитися бачити*. Київ : ArtHuss, 2024. 210 с.

4. Самойлик Ю.В., Кучер М.М., Стеблюк Н.Ф., Сайгак Є.Л. Вплив пандемії на стратегію та маркетингову політику підприємств готельного бізнесу різних типів. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 4(238). С. 90–99. DOI: 10.32752/1993-6788-2021-1-238-90-99.

УДК 658.012:004(477)

Тросян В.А., здобувач вищої освіти  
Кирилко Н.М., науковий керівник, к.е.н, ст.викл.  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

## ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ: НОВІ МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах цифровізація стає одним із найважливіших факторів розвитку підприємств. Для українського бізнесу це питання набуло особливої актуальності через поєднання кількох викликів: воєнний стан, економічну нестабільність, потребу в збереженні операційної стійкості та необхідність