

Тюріна Ніла Марківна, к.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет
Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування, Хмельницький національний університет

Tyurina Nila, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

Nazarchuk Tetyana, Khmelnytskyi National University, <https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF ENTERPRISE POTENTIAL BASED ON MODERN MARKETING TECHNOLOGIES

Тюріна Н. М., Назарчук Т. В. Антикризисное управление потенциалом предприятия на засадах маркетингу с использованием современных технологий маркетингу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2026. Том 11. № 1. С. 213 – 217.

Tyurina N., Nazarchuk T. Anti-crisis management of enterprise potential based on modern marketing technologies. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2026. Volume 11. № 1, pp. 213 – 217.

У статті обґрунтовано необхідність наукового дослідження маркетингових засад антикризового управління потенціалом підприємства. Здійснено теоретичний огляд праць вітчизняних і зарубіжних науковців за тематикою дослідження. Встановлено, що антикризове управління на засадах маркетингу є проактивною адаптацією підприємства до ринкових змін. Проведено порівняння процесів реалізації маркетингу за напрямками діяльності підприємств у стабільних і кризових умовах, сформульовано визначення поняття «антикризовий маркетинг». Проаналізовано стратегії впровадження маркетингових технологій в антикризове управління підприємствами та обґрунтовано пріоритетні поєднання таких стратегій у кризових умовах. Сформовано структуру системи антикризового маркетингу підприємства та визначено її ключові переваги. Розроблено структурну модель взаємодії антикризового управління з сучасними маркетинговими технологіями. Подано математичне представлення моделі як системи взаємопов'язаних аналітичних рівнянь за такими показниками: рівень ефективності антикризового управління, ступінь впровадження сучасних маркетингових технологій, економічна ефективність підприємства, рівень розвитку зовнішнього середовища, ступінь комунікативної активності, рівень лояльності клієнтів та інноваційна активність. Зроблено узагальнені висновки за результатами проведеного дослідження та визначено перспективи подальших наукових напрацювань у зазначеному напрямі.

Ключові слова: управління, антикризове управління, потенціал, потенціал підприємства, стратегії антикризового управління, антикризовий маркетинг.

The article substantiates the necessity of conducting a scientific study of the marketing foundations of crisis management of enterprise potential. A theoretical review of the works of domestic and foreign scholars on the research topic has been carried out. It has been established that crisis management based on marketing principles represents a proactive adaptation of enterprises to market changes. A comparison of marketing implementation processes across different areas of enterprise activity under stable and crisis conditions has been conducted, and the concept of "anti-crisis marketing" has been defined. The strategies for implementing marketing technologies in enterprise crisis management have been analyzed, and the priority combinations of such strategies under crisis conditions have been substantiated. The structure of the enterprise's anti-crisis marketing system has been developed, and its key advantages have been identified. A structural model of interaction between crisis management and modern marketing technologies has been proposed. A mathematical representation of the model has been presented as a system of interrelated analytical equations according to the following indicators: the level of crisis management efficiency, the degree of implementation of modern marketing technologies, the enterprise's economic efficiency, the level of external environment development, the degree of communicative activity, the level of customer loyalty, and innovation activity. General conclusions have been drawn based on the results of the research conducted, and the prospects for further scientific developments in the specified field have been identified. The integration of the marketing approach enables timely identification of threats, maintenance of competitive positions, a positive image, and consumer trust. The developed theoretical provisions and practical recommendations can be used to improve the management system of enterprises operating in crisis conditions. Further research should focus on a quantitative assessment of the effectiveness of marketing measures in anti-crisis management and on developing models of interaction between marketing and financial instruments to increase enterprise sustainability and develop their potential.

Keywords: management, crisis management, potential, enterprise potential, crisis management strategies, crisis marketing.

Вступ

Сучасні умови господарювання в Україні характеризуються підвищеним рівнем нестабільності, що зумовлено насамперед війною, глобальними економічними коливаннями, зміною споживчої поведінки та зростанням конкурентного тиску. За таких умов ефективне функціонування підприємств потребує запровадження дієвих механізмів антикризового управління, спрямованих на збереження стійкості, ринкових позицій та потенціалу розвитку. Проблема полягає в тому, що традиційні моделі антикризового менеджменту здебільшого зосереджуються на фінансових та організаційних аспектах, залишаючи поза увагою маркетингову складову, що визначає можливість адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Маркетингові інструменти, такі як моніторинг ринку, управління споживчою лояльністю, формування конкурентних переваг та антикризових комунікацій, відіграють ключову роль у забезпеченні життєздатності підприємства в умовах невизначеності. У зв'язку з цим виникає потреба в науковому обґрунтуванні маркетингових засад антикризового управління потенціалом підприємства, що і обумовлює актуальність дослідження.

Питаннями застосування маркетингових технологій в антикризовому управлінні активно займалися вітчизняні науковці (Горбаль Н., Голуб В., Колодій М., Корольов Д., Терещенко Д., Тітова Н., Гриб К., Бурбело Н., Ларка Л., Решетнікова І., Палей Д., Тітова Н., Семенда О., Писаренко В., Багорка М., Чаплина Б. та інші) та зарубіжні фахівці (Corvello V., Lim W., Rishi N., Nuortimo K., Tudoran A., Christofi M., Kvasova O., Hadjielias E., Spaisas G., Paul P., Wang Y., Hong A., Li X., Jia Gao та інші). Цей напрям завжди був актуальним для наукових теоретичних досліджень та практичного впровадження. Особливістю поєднання антикризового управління та маркетингу є те, що маркетингові технології постійно трансформуються, з'являються нові можливості їх реалізації, які важливо практично апробувати в умовах кризи, визначати доцільність та результативність їх застосування. Наразі значно змінився негативний вплив зовнішніх факторів на середовище функціонування українських підприємств, тому пошук та залучення додаткових маркетингових можливостей для підвищення ефективності антикризового управління є важливими та актуальними.

Формулювання цілей статті

Метою статті є формування системи антикризового управління потенціалом підприємства на засадах сучасних технологій маркетингу.



This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© Тюріна Ніла Марківна, Назарчук Тетяна Валеріївна, 2026

Функціонування підприємств у сучасних умовах супроводжується значними економічними ризиками, викликаними воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та зниженням купівельної спроможності та активності населення. Це зумовлює необхідність постійного розроблення ефективних механізмів антикризового управління, здатних забезпечити стабільність, відновлення платоспроможності та діяльності підприємств. Маркетингові технології наряду з інноваційними та активізація інвестиційних процесів завжди були важливими домінантами антикризового управління. Трансформація маркетингу до сучасних викликів дозволяє отримувати додаткові переваги в антикризовому управлінні.

Потенціал підприємства у більшості випадків розглядається як сукупність його ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та інших) та можливостей ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних цілей.

У контексті антикризового управління потенціал підприємства виступає головною основою для подолання кризи. Саме від рівня розвитку та збалансованості складових потенціалу залежать можливості підприємства, як то: стабілізувати фінансовий стан, оптимізувати витрати, підвищити конкурентоспроможність, адаптуватися до змін ринку. Тобто, антикризове управління потенціалом підприємства – це процес мобілізації та раціонального використання наявних ресурсів, а також пошуку нових резервів для відновлення та подальшого розвитку бізнесу.

Проведемо короткий теоретичний огляд наукових напрацювань вітчизняних авторів за заявленою тематикою в останні роки. Проблематика антикризового управління підприємствами на засадах сучасного маркетингу набула особливої актуальності у зв'язку з нестабільністю зовнішнього середовища, викликаною пандемією COVID-19, воєнним станом та трансформацією ринкових відносин. Питання інтеграції маркетингових інструментів у систему антикризового менеджменту розглядалися у працях низки українських учених.

Зокрема, Голуб В. В. (2024) акцентує увагу на важливості побудови маркетингової стратегії як складової антикризового управління, визначаючи маркетинг одним із чинників підвищення стійкості підприємства. Корольов Д. С. (2024) аналізує сучасний інструментарій маркетингового забезпечення антикризового управління, наголошуючи на ролі цифрових технологій, CRM-систем у підвищенні ефективності управлінських рішень.

Багорка М. О. та Отроцюк М. (2022) розглядають маркетингове забезпечення як системну складову антикризового управління, підкреслюючи значення ринкових досліджень та клієнтоорієнтованих стратегій. У публікації Багорки, М. О., Устік Т. В. та Юрченко Н. І. (2022) уточнено специфіку маркетингового супроводу антикризового менеджменту в аграрному секторі, де ключовими чинниками виступають диверсифікація каналів збуту і експортна гнучкість.

Терещенко Д. А. та Тітова Н. О. (2023) пропонують систематизувати маркетингові стратегії антикризового управління на промислових підприємствах, зокрема через впровадження інноваційних підходів до позиціонування бренду. Палей Д. (2025) акцентує увагу на інноваційних стратегіях в умовах цифрової трансформації, розглядаючи використання Big Data-технологій як чинника гнучкості системи управління.

Сучасні підходи також охоплюють інтеграцію антикризових заходів у стратегічне планування маркетингу. Так, Чаплина Б. (2025) розглядає необхідність формування гнучких моделей взаємодії зі споживачем у періоди кризи, що сприяє збереженню лояльності до бренду та стабільності попиту.

Узагальнення наукових поглядів підтверджує, що антикризове управління на засадах маркетингу базується на переході від реактивного реагування до проактивної адаптації підприємства до ринкових змін. Проте, попри значні напрацювання, залишаються невирішеними окремі проблеми, зокрема:

- відсутність єдиної інтегрованої моделі антикризового управління на маркетингових засадах;
- недостатній рівень емпіричних досліджень щодо ефективності застосування маркетингових стратегій у кризових умовах;
- невизначеність критеріїв цифрової зрілості підприємства у контексті антикризового маркетингу;
- потреба у врахуванні поведінкових аспектів споживачів під час кризових явищ.

Автори дослідження провели також короткий аналітичний огляд теоретичних напрацювань іноземними авторами за напрямом, визначеним у назві статті [8–15]. Підсумовуючи результати аналізу, приходимо до такого висновку. Починаючи з пандемії COVID-19 та інших глобальних викликів, значно прискорила еволюція підходів до маркетингу в кризових умовах, виділено такі взаємопов'язані напрями: цифрові технології, зміна поведінки споживачів, інновації в маркетингових практиках та кризовій комунікації. У багатьох дослідженнях підтверджено, що використання цифрових технологій (CRM, e-commerce, аналітика даних) малими та середніми підприємствами дозволило не лише вижити, а й розвинути в умовах кризи. Щодо поведінки споживачів під час кризи. Дослідження показують, що у період кризи (пандемія, війна, рецесія) змінюються пріоритети споживачів та комунікаційні очікування (прозорість, емпатія). За таких умов маркетинг має бути більш клієнтоорієтованим та репутаційно-чутливим. За напрямом інновацій в маркетингових практиках та кризових комунікаціях дослідники означили такі тренди: трансформативний маркетинг (перефокусування пропозиції та комунікаційної стратегії), кризова продукція/послуги (pivot продукту), партизанський маркетинг та посилена орієнтація на утримання лояльних клієнтів (CLV-орієтовані підходи). Висновки за теоретичними дослідженнями підтверджені практичними результатами, за якими компанії, що інвестували в маркетинг під час кризи (з акцентом на цифрові канали та довіру), мали кращі результати після стабілізації ринку. Підсумовуючи дослідження напрацювань іноземних авторів, можемо сказати, що сучасний маркетинг є ключовим елементом антикризового управління, та сформувати такі практичні рекомендації: інтегрувати цифрові інструменти у процес прийняття маркетингових рішень; будувати кризову комунікацію, орієтовану на емпатію та прозорість; орієнтуватись на утримання найбільш цінних клієнтів через персоналізовані пропозиції та програми лояльності; застосовувати адаптивні (agile) маркетингові практики та тестування нових ринкових ніш (pivot).

Проведені авторські дослідження теоретичного базису антикризового маркетингу, виконаного зарубіжними та вітчизняними науковцями, дозволило нам визначити основні відмінності антикризового маркетингу від маркетингу у стабільних умовах. Ці відмінності стосуються цілей, підходів, інструментів та акцентів, які суб'єкти господарювання використовують залежно від масштабів впливу зовнішнього середовища, ключові відмінності наведено в таблиці 1 (сформовано авторами з використанням [1–15]).

Таким чином, наведена в таблиці 1 інформація, підтверджує, що антикризовий маркетинг – це адаптивний, реактивний та прагматичний підхід до виживання підприємств в умовах економічної, соціальної або військової нестабільності. Його головна мета – не зростання, а стабілізація та збереження необхідних ресурсів потенціалу підприємства. Ключовою функцією маркетингу в кризових умовах стає моніторинг зовнішнього середовища підпри-

емства для виявлення симптомів, що свідчать про погіршення його стану на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та керованості чи, навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності.

Таблиця 1. Порівняння процесів реалізації маркетингу за напрямками діяльності на підприємствах в стабільних та кризових умовах

Напрями діяльності	Відмінності за умовами реалізації	
	Стабільні умови	Кризові умови
Мета діяльності	Зростання прибутку, розширення ринку, укріплення бренду	Виживання бізнесу, збереження клієнтів, зменшення втрат
Комунікації	Брендинг, емоційна прив'язаність, імідж	Прямі меседжі, чесність, фокус на користь та виживання
Бюджетування	Достатній або зростаючий бюджет	Мінімізація витрат, перерозподіл ресурсів на ключові канали
Цільова аудиторія	Широкі сегменти, вивчення нових ринків	Основна лояльна аудиторія, збереження постійних клієнтів
Продуктова політика	Розширення виробничої програми, інновації	Оптимізація, залишення найефективніших товарів/послуг
Канали просування	Різноманітні канали (ATL, BTL, digital)	Зосередження на дешевших та ефективніших каналах (особливо digital, соціальні мережі)
Поведінка споживача	Менше акцент на ціні, більше – якість та емоції	Орієнтовані на ціну, безпеку, функціональність
Підхід до управління	Довгострокове стратегічне планування	Короткострокова тактична адаптація, антикризові плани

Джерело: авторська розробка.

Для реалізації антикризового менеджменту в діяльність підприємств в умовах кризи необхідно формувати відповідні стратегії впровадження актуальних інструментів маркетингу. Основні маркетингові стратегії, які наразі переважають в управлінні підприємством під час кризи, та їх коротка характеристика наведені в таблиці 2.

Як свідчить сучасний практичний досвід в бізнес-середовищі, найефективнішим в умовах кризи є поєднання цифрової стратегії, підтримки клієнтів та ціннісного позиціонування.

Проведені теоретичні дослідження та практичний досвід сучасного бізнес-середовища дозволили нам сформулювати складові загальної системи антикризового маркетингу підприємства (рисунок 1).

Переваги цієї системи в умовах кризи такі:

- допомагає зменшити безпосередні витрати та забезпечити сталість функціонування;
- зміцнює фінансову стійкість та позбавляє від зайвих витрат;
- покращує показники конверсії і рентабельності;
- дає змогу швидко реагувати на зміни й управляти витратами у реальному часі.

Загалом, правильно організована оптимізація витрат і технологій та підвищення ефективності діяльності допомагають підприємству не просто вижити, а й зберегти конкурентоспроможність у складних економічних умовах.

Таблиця 2. Стратегії впровадження маркетингових технологій в антикризове управління підприємствами

	Назва стратегії	Сутність	Реалізація
1.	Стратегія антикризового позиціонування	Посилення довіри до бренду, відповідальність та корисність у період кризи	Комунікація про стабільність підприємства та підтримку клієнтів, соціальна відповідальність
2.	Стратегія оптимізації асортименту та ціноутворення	Фокус ресурсів на найприбутковіших товарах з високим попитом	Скорочення нерентабельних товарних позицій; впровадження акцій, гнучких знижок, пакетних пропозицій
3.	Стратегія цифрової трансформації	Перенесення маркетингових активностей в онлайн, автоматизація маркетингових процесів	За напрямками: – розвиток e-commerce, онлайн-консультацій, чат-ботів; – активна робота у соцмережах (SMM, контент-маркетинг, таргетована реклама); – аналіз поведінки клієнтів через CRM-системи, аналітику, big data.
4.	Стратегія утримання клієнтів (Retention Marketing)	Основний меседжер: дешевше зберегти клієнтів, ніж знайти нових	За напрямками: – програми лояльності, персональні знижки, кешбек; – підтримка клієнтів після продажу; – активна комунікація - email, месенджери, соціальні мережі
5.	Стратегія партнерства та кооперації	Об'єднання ресурсів із іншими бізнесами для взаємної вигоди	За напрямками: – колаборація брендів (спільні акції, продукти, благодійні кампанії); – спільне використання логістики, реклами, точок продажу; – партнерські програми з місцевими громадами чи державними структурами
6.	Стратегія інновацій та адаптації продукту	Швидка реакція на зміни ринку	За напрямками: – переорієнтація на нові потреби; – впровадження нових форматів (мобільні додатки, онлайн-сервіси, підписки)
7.	Стратегія «ціннісного маркетингу» (Value Marketing)	Акцент на нематеріальній цінності продукту: емоційні, соціальні, патріотичні	За напрямками: – комунікація української ідентичності; – чесність, прозорість, людяність у рекламі; – показ реального внеску компанії в спільну справу
8.	Маркетинг гнучкості та швидкої реакції	Здатність оперативного змінювати плани залежно від ситуації	Аналітика ринку в реальному часі, гнучкі бюджети, короткі маркетингові цикли

Джерело: Сформовано авторами з використанням [16; 17; 18; 19; 20]

У загальному вигляді математичне представлення моделі, яку розуміємо як систему взаємопов'язаних рівнянь, буде таким:

$$E=f(A, M, R, C, L, I), \quad (1)$$

де: f – функція, що описує залежність економічної ефективності від управлінських та маркетингових факторів;

A – рівень ефективності антикризового управління;

M – ступінь впровадження сучасних маркетингових технологій;

E – економічна ефективність підприємства (результативність);

R – рівень ризику зовнішнього середовища;

C – ступінь комунікаційної активності (зв'язок із клієнтами, стейкхолдерами);

L – рівень лояльності клієнтів;

I – інноваційна адаптивність (здатність впроваджувати нові технології).

Кожна складова цієї моделі також представляє собою аналітичну залежність, де мають бути відображені чинники впливу на результуючу та коефіцієнти, що показують вагу кожного чинника у загальній ефективності. Для реалізації такої моделі необхідно зібрати дані опитувань, фінансові показники, аналітичні дані досліджуваних підприємств, використовувати регресійний аналіз або метод головних компонент для оцінки коефіцієнтів та побудувати

модель прогнозування ефективності (Е) залежно від змін у маркетингових технологіях або рівні антикризових дій. У наступних дослідженнях детальніше розглянемо складові моделі та можливість практичної її адаптації для підприємств.



Рис. 1. Структура системи антикризового маркетингу підприємства. Джерело: Сформовано авторами.



Рис. 2. Структурна модель взаємодії антикризового управління із сучасними технологіями маркетингу.

Джерело: Сформовано авторами.

Таким чином, проведені дослідження свідчать, що інтеграція маркетингових інструментів у процес антикризового управління потенціалом підприємств забезпечує ефективну їх адаптацію до змін зовнішнього середовища, своєчасне реагування на кризові прояви, збереження ринкових позицій та формування нових конкурентних переваг. Використання новітніх маркетингових технологій (цифрових комунікацій, аналітичних платформ, CRM-систем, стратегічного брендингу та інших) сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, розвитку інноваційних можливостей та розширенню ринкових позицій. Завдяки маркетинговим інструментам підприємство отримує достовірну інформацію про споживачів і конкурентів, формує лояльність клієнтів, оптимізує збут та забезпечує стабільний прибуток. Підсумовуючи, сучасний маркетинг не лише підтримує, а й активно розвиває потенціал підприємства, підвищує його стійкість до кризових явищ та сприяє довгостроковому розвитку.

Висновки та перспективи подальших розвідок

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективність антикризового управління потенціалом підприємства значною мірою залежить від інтеграції маркетингових інструментів у систему управлінських рішень. Маркетинг виступає стратегічним елементом антикризової політики, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та орієнтацію підприємства на потреби ринку. Інтеграція маркетингового підходу дозволяє своєчасно виявляти загрози, підтримувати конкурентні позиції, зберігати позитивний імідж та довіру споживачів. Розроблені теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємствами, що функціонують у кризових умовах. Подальші дослідження доцільно спрямувати на кількісну оцінку ефективності маркетингових заходів в антикризовому управлінні та розроблення моделей взаємодії маркетингових і фінансових інструментів для підвищення стійкості підприємств та розвитку його потенціалу.

Література

- Голуб В. В. Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 4(110). с. 72-77. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-72-77](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-72-77).
- Корольов Д. С. Сучасний маркетинговий інструментарій антикризового управління компанією. *Review of Transport Economics and Management*. 2024. № 11(27). С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/310170>.
- Палей Д. Інноваційні стратегії антикризового управління в умовах цифрової трансформації. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. № 1(115). С. 100-107. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>.
- Терещенко Д. А., Тітова Н. О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. №51. С. 143-149. DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i51.57484>.
- Багорка М. О., Отроцюк М. Маркетингове забезпечення антикризового управління підприємством. *Сучасні технології комерційної діяльності і логістики* : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Київ, 3 листопа. 2022 р.), Київ : КНЕУ, 2022. С. 145–147. URI: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/39408>.
- Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3(126). С. 16-24. DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-3>.
- Чаплина Б. Інтеграція антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства. *Економіка та суспільство*, 2025. №72. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-49>.
- Corvello V, Verteramo S, Nocella I, Ammirato S. Thrive during a crisis: the role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *J Ambient Intell Humaniz Comput*. 2022. Mar 22:1-13. DOI: <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x>.

9. Lim W. M. Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 160. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>.
10. Neha Rishi, Vinay Sharma, Devashish Das Gupta, Y.P. Singh, Raj Agnihotri. Crisis-driven innovations in marketing. *Industrial Marketing Management*. 2024. Vol. 119. Pp. 135-146. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.008>.
11. Wood S. How Consumers Behave in a Crisis: International Lessons (and Innovations) from COVID-19. *Journal of International Marketing*. 2022 Jun;30(2):5–12. DOI: <https://doi.org/10.1177/1069031X221096746>.
12. Nuortimo K., Harkonen J., Breznik K. Exploring corporate reputation and crisis communication. *J Market Anal*. 2024. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>.
13. Ana Alina Tudoran, Charlotte Hjerrild Thomsen, Sophie Thomsen. Understanding consumer behavior during and after a Pandemic: Implications for customer lifetime value prediction models. *Journal of Business Research*. 2024. Vol. 174. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114527>.
14. Gerrath MHEE, Mafael A, Ulqinaku A, Biraglia A. Service failures in times of crisis: An analysis of eWOM emotionality. *Journal of Business Research*. 2023. Vol.154:113349. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113349>.
15. Iglesias-Sánchez P. P., Jambrino-Maldonado C., de Las Heras-Pedrosa C., Villegas N. F., Olivares-Delgado F. *Brand communications in Covid-19: social role during and after lockdown*. *Cogent Social Sciences*. 2022, no. 8: 2053271. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2053>.
16. Zhang B., Yang W., Wang C. Marketing Strategies in Times of Crisis. *Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Psychology Studies (AEMPS)*. 2023. No.41. pp.61-64. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/41/20232038>.
17. Wang Y., Hong A., Li X., Gao J. Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 116. P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>.
18. Rinaldi F. R., Cavicchi A. Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*. 2023. No. 2. P. 75–96. DOI: <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.
19. Гриджук І. А., Малиш Д. В. Digital-маркетинг в умовах антикризового управління: виклики та можливості. *Цифровізація економіки в умовах кризових викликів* : матеріали наук.-прак. конф. (18-19 квітня 2023 р.) Київ: НаУКМА, 2023. С. 160-164. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ab297588-4806-496e-aa4a-5a9982141970>.
20. Гудзь О. Є. Формування стратегії антикризового управління підприємств. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2019. №2. С. 4-10. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144>.

References

1. Holub, V. V. (2024). Vazhlyvist antykrizovoho upravlinnia pid chas formuvannia marketynhovoï stratehii v pidpriemnytskii diialnosti [The importance of crisis management in forming a marketing strategy in entrepreneurial activity]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4(110), pp. 72–77. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-4\(110\)-72-77](https://doi.org/10.26642/ema-2024-4(110)-72-77).
2. Korolov, D. S. (2024). Suchasnyi marketynhovi instrumentarii antykrizovoho upravlinnia kompaniieiu [Modern marketing tools for company crisis management]. *Review of Transport Economics and Management*, no. 11(27), pp. 58–64. <https://doi.org/10.15802/rtem2024/310170>.
3. Palei, D. (2025). Innovatsiini stratehii antykrizovoho upravlinnia v umovakh tsyfrovoi transformatsii [Innovative crisis management strategies in the context of digital transformation]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 1(115), pp. 100–107. <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-14>.
4. Tereshchenko, D. A., & Titova, N. O. (2015). Marketynhovi stratehii v antykrizovomu upravlinni pidpriemstvom [Marketing strategies in crisis management of an enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 51, pp. 143–149. <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i51.57484>.
5. Bahorka, M. O., & Otrotsiuk, M. (2022). Marketynhove zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Marketing support of enterprise crisis management]. In *Suchasni tekhnologii komertsiiinoï diialnosti i lohistyky*. Proceedings of the II International Scientific-Practical Online Conference (Kyiv, November 3, 2022) (pp. 145–147). Kyiv: KNEU. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/443/handle/2010/39408>.
6. Bahorka, M. O., Ustik, T. V., & Yurchenko, N. I. (2022). Marketynhove zabezpechennia antykrizovoho upravlinnia ahrarnym pidpriemstvom [Marketing support of crisis management in an agricultural enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, no. 3(126), pp. 16–24. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-3>.
7. Chaplyna, B. (2025). Intehratsiia antykrizovykh zakhodiv u systemu upravlinnia stratehichnym marketynhom pidpriemstva [Integration of crisis measures into the enterprise's strategic marketing management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 72. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-49>.
8. Corvello, V., Verteramo, S., Nocella, I., & Ammirato, S. (2022). Thrive during a crisis: The role of digital technologies in fostering antifragility in small and medium-sized enterprises. *Journal of Ambient Intelligence and Humanized Computing*, pp.1–13. <https://doi.org/10.1007/s12652-022-03816-x>.
9. Lim, W. M. (2023). Transformative marketing in the new normal: A novel practice-scholarly integrative review of business-to-business marketing mix challenges, opportunities, and solutions. *Journal of Business Research*, vol. 160. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113638>.
10. Rishi, N., Sharma, V., Das Gupta, D., Singh, Y. P., & Agnihotri, R. (2024). Crisis-driven innovations in marketing. *Industrial Marketing Management*, vol. 119, pp. 135–146. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.04.008>.
11. Wood, S. (2022). How consumers behave in a crisis: International lessons (and innovations) from COVID-19. *Journal of International Marketing*, Vol.30(2), pp. 5–12. <https://doi.org/10.1177/1069031X221096746>.
12. Nuortimo, K., Harkonen, J., & Breznik, K. (2024). Exploring corporate reputation and crisis communication. *Journal of Marketing Analytics*. <https://doi.org/10.1057/s41270-024-00353-8>.
13. Tudoran, A. A., Thomsen, C. H., & Thomsen, S. (2024). Understanding consumer behavior during and after a pandemic: Implications for customer lifetime value prediction models. *Journal of Business Research*, vol. 174. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114527>.
14. Gerrath, M. H. E., Mafael, A., Ulqinaku, A., & Biraglia, A. (2023). Service failures in times of crisis: An analysis of eWOM emotionality. *Journal of Business Research*, vol. 154:113349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113349>.
15. Iglesias-Sánchez, P. P., Jambrino-Maldonado, C., de Las Heras-Pedrosa, C., Villegas, N. F., & Olivares-Delgado, F. (2022). Brand communications in Covid-19: Social role during and after lockdown. *Cogent Social Sciences*, no. 8, 2053271. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2053>.
16. Zhang, B., Yang, W., & Wang, C. (2023). Marketing strategies in times of crisis. *Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Psychology Studies (AEMPS)*, no. 41, pp. 61–64. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/41/20232038>.
17. Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19. *Journal of Business Research*, vol. 116, pp. 214–227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.029>.
18. Rinaldi, F. R., & Cavicchi, A. (2023). Digital transformation and marketing: A systematic and thematic literature review. *Italian Journal of Marketing*, no. 2, pp. 75–96. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00067-2>.
19. Hrydzhuk, I. A., & Malysh, D. V. (2023). Digital-marketynh v umovakh antykrizovoho upravlinnia: vyklyky ta mozhlyvosti [Digital marketing under crisis management: Challenges and opportunities]. In *Tsyfrovizatsiia ekonomiky v umovakh krizovykh vyklykiv*: Proceedings of the Scientific-Practical Conference (April 18–19, 2023) (pp. 160–164). Kyiv: NaUKMA. Available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/ab297588-4806-496e-aa4a-5a9982141970>.
20. Hudz, O. Ye. (2019). Formuvannia stratehii antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv [Formation of crisis management strategy of enterprises]. *Ekonomika, menedzhment, biznes*, no. 2, pp. 4-10 Available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2144>.

Стаття надійшла до редакції / Received 27.01.2026
Опубліковано / Published 25.02.2026

Прийнята до друку / Accepted 09.02.2026