

## МАРКЕТИНГ

УДК 657

JEL Classification: M30

DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.34.2025.341974>**Зеліч В. В.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування,  
маркетингу та менеджменту

ORCID ID: 0000-0002-3494-1226

Державний вищий навчальний заклад  
«Ужгородський національний університет»**АУДИТ СТРАТЕГІЇ МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ  
У ВОЄННИЙ СТАН: МЕТОДИЧНІ АДАПТАЦІЇ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ**

У статті розглянуто актуальність адаптації класичних підходів до аудиту маркетингової стратегії підприємств в умовах війни в Україні. Автор обґрунтовує необхідність впровадження адаптивної моделі аудиту, яка враховує ризики, цифрову трансформацію, динамічність зовнішнього середовища та поведінкові зміни споживачів. Описано теоретичні засади та практичні етапи впровадження такого аудиту, а також ключові методи аналізу й формування KPI в кризовий період. Емпіричні кейси компаній Nova Poshta і Rozetka демонструють, як адаптивний аудит сприяє збереженню ринкових позицій та формуванню стійкої стратегії в умовах турбулентності. Стаття пропонує нову структуру маркетингового аудиту, що є цінним внеском у розвиток стратегічного маркетингового управління в період воєнного стану та поствоєнного відновлення.

**Ключові слова:** Адаптивний аудит, маркетингова стратегія, цифрова трансформація, ризики, війна в Україні, антикризове управління, стратегічний контроль, поведінкові фактори, соціальна відповідальність.

**Zelich Viktoria**

State University "Uzhhorod National University"

**AUDIT OF THE MARKETING STRATEGY OF ENTERPRISES  
IN UKRAINE DURING MARTIAL LAW: METHODOLOGICAL ADAPTATIONS  
AND PRACTICAL CHALLENGES**

This article explores the increasing relevance of adapting classical marketing strategy audit approaches to the realities of wartime conditions, with a particular focus on the Ukrainian context. As the full-scale Russian invasion has profoundly disrupted economic structures, supply chains, consumer behavior, and the overall business environment, traditional audit models have become insufficient for ensuring strategic resilience and marketing effectiveness. The research emphasizes the need to develop an adaptive marketing strategy audit framework that can respond to crisis-specific challenges, including heightened environmental uncertainty, growing security threats, accelerated digitalization, and unpredictable shifts in consumer demand and communication channels. The study presents a conceptual model of adaptive auditing, grounded in contemporary strategic marketing theory and crisis management principles. It delineates key methodological components, such as the design of flexible and context-sensitive key performance indicators (KPIs), the application of scenario-based planning, and the integration of real-time data monitoring tools. These elements are positioned as crucial to maintaining strategic control and organizational agility during periods of prolonged instability. To validate the proposed framework, the article offers empirical case studies of two prominent Ukrainian companies – Nova Poshta, a leader in logistics, and Rozetka, a dominant player in e-commerce. The analysis demonstrates how each company has employed adaptive audit practices to maintain business continuity, reconfigure value propositions, and enhance customer engagement under wartime constraints. The findings reveal industry-specific differences in audit focus, yet also underscore common adaptation strategies, such as a pivot toward digital ecosystems, increased social responsibility, and the institutionalization of dynamic planning processes. In addition, the research highlights the structural limitations of static, peacetime-oriented audit models, arguing for their replacement with systems that prioritize flexibility, cross-functional coordination, and customer-centric metrics. The proposed adaptive audit model integrates both conventional strategic tools and innovative crisis response mechanisms, offering a comprehensive control system tailored to high-risk, rapidly changing environments. Ultimately, the article contributes to the theoretical and practical discourse on strategic marketing audits by offering actionable insights for both scholars and practitioners. It underlines the imperative of rethinking marketing control systems in times of extreme external pressure, and positions adaptive auditing as a key enabler of organizational resilience, strategic foresight, and sustainable performance in war-affected economies.

**Keywords:** Adaptive audit, marketing strategy, digital transformation, risks, war in Ukraine, crisis management, strategic control, behavioral factors, social responsibility.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та високої конкуренції стратегічне управління маркетингом набуває особливого значення. Ефективність реалізації маркетингової стратегії безпосередньо впливає на позиціонування підприємства, його конкурентоспроможність та фінансові результати. Однак навіть найкраще розроблена стратегія може виявитися неефективною в умовах змін зовнішнього середовища або внутрішніх трансформацій. Саме тому зростає актуальність проведення аудиту маркетингової стратегії, як інструменту діагностики, контролю та удосконалення маркетингової діяльності підприємства. Аудит маркетингової стратегії дозволяє не лише виявити слабкі місця в реалізації плану, але й своєчасно адаптувати його до нових викликів ринку. Такий підхід базується на системному аналізі ринку, цільової аудиторії, конкурентного середовища, а також внутрішніх ресурсів компанії. У статті розглядається сутність, методологія та практичні аспекти проведення аудиту маркетингової стратегії, визначаються його основні етапи та інструменти, а також сформулюються рекомендації щодо підвищення його ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема стратегічного управління маркетингом в умовах воєнного стану в Україні викликає зростаючий інтерес науковців та практиків, однак саме питання аудиту маркетингової стратегії в кризових умовах ще недостатньо висвітлене. У низці досліджень розглядаються трансформації маркетингових підходів та поведінки підприємств в умовах війни. Зокрема, у роботі Шкоди Т. та Савича О. 2022 [14] висвітлено адаптацію стратегій маркетингу до реалій повномасштабної війни, наголошено на необхідності оперативної зміни пріоритетів і каналів комунікації. Аналогічно, Kapral S., Balyk N., Riabokon T. 2023, [9] дослідили роль цифрового маркетингу як ключового елементу стратегій українських компаній у період воєнного часу. Ці публікації підкреслюють, що класичні моделі стратегічного планування потребують перегляду та доповнення механізмами гнучкого аудиту, здатного швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Таким чином, сучасна наукова думка визнає необхідність адаптації традиційних підходів до маркетингового аудиту, однак комплексне дослідження методичних адаптацій і практичних викликів при проведенні аудиту стратегії маркетингу у воєнний період в Україні залишається актуальним і недостатньо розкритим у науковій літературі. Це й зумовлює наукову новизну обраного дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є дослідження теоретичних засад, методологічних підходів та практичних аспектів аудиту стратегії маркетингу підприємства з метою виявлення напрямів підвищення ефективності стратегічного маркетингового управління в умовах динамічного ринкового середовища. Для досягнення поставленої мети були сформульовані наступні завдання: розкрити сутність та значення аудиту маркетингової стратегії як інструменту стратегічного контролю та оцінювання; проаналізувати основні підходи до класифікації та організації аудиту маркетингової діяльності підприємства; визначити ключові етапи та методи проведення аудиту маркетингової стратегії; дослідити практичні аспекти застосування аудиту на прикладі діяльності реального підприємства; запропонувати рекомендації щодо удосконалення механізму проведення маркетинго-

вого аудиту для забезпечення адаптивності та гнучкості маркетингової стратегії в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** У системі стратегічного управління маркетингом аудит маркетингової стратегії відіграє ключову роль як інструмент стратегічного контролю, що дозволяє підприємству не лише оцінити ефективність реалізованих стратегій, а й вчасно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. В умовах воєнного стану в Україні значення такого аудиту зростає у рази, оскільки компанії змушені функціонувати в ситуації високої невизначеності, ризиків, змін у логістиці, споживачській поведінці та регуляторному полі. Згідно з класичними підходами, маркетинговий аудит – це систематичне, незалежне, комплексне дослідження маркетингового середовища, цілей, стратегій і діяльності підприємства з метою виявлення проблем і нових можливостей Котлер Ф., Келлер К., [1]. Він включає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінку маркетинг-міксу, організаційної структури маркетингу, системи контролю та результативності реалізації обраної стратегії.

У структурі маркетингового аудиту, за Дж. Ж. Ламбеном [3], виокремлюються ключові блоки: аудит макрота і мікросередовища, аудит цільових ринків, аудит стратегій, а також аудит маркетингових функцій (продуктової, цінової, збутової, комунікаційної політики). Ці компоненти формують основу для критичного перегляду релевантності чинної стратегії підприємства. Проте традиційні підходи до аудиту мають бути переглянуті з урахуванням сучасних викликів, зумовлених війною в Україні. У роботах Шкоди Т. та Савича О. [14] підкреслюється, що трансформація маркетингових стратегій під час війни відбувається під тиском зовнішніх обставин – втрата ринків збуту, зруйновані логістичні ланцюги, релокація бізнесу, зміна споживчого попиту. Відповідно, методика аудиту повинна враховувати змінні умови й вектори адаптації. Kapral S., Balyk N., Riabokon T. [9] зазначають, що в період воєнного стану значно зростає роль цифрових каналів у реалізації маркетингових стратегій, а отже – аудит повинен включати окремий блок аналізу digital-компоненти стратегії: використання соціальних мереж, CRM-систем, онлайн-комунікацій, ефективність реклами в діджитал-середовищі.

Крім того, як зазначають Галушко О. та Лізут Р. [10], структура маркетингового середовища зазнає значних змін у воєнний час: скорочення купівельної спроможності, падіння лояльності, зміна пріоритетів споживачів, мобільність цільових сегментів. Це вимагає коригування традиційних інструментів аналізу та створення адаптивних моделей оцінювання ринкової ситуації. Таким чином, у воєнний період аудит маркетингової стратегії має виходити за межі стандартного переліку процедур і включати такі додаткові елементи: оцінка антикризової здатності стратегії (гнучкість, мобільність, запасні сценарії); аналіз цифрових каналів взаємодії з клієнтом; моніторинг динаміки зовнішнього середовища в реальному часі; швидке тестування та ітераційна перевірка стратегічних гіпотез; формування гнучких KPI, які змінюються відповідно до фази розвитку ситуації (ескалація, стабілізація, поствоєнне відновлення).

У результаті, теоретичне підґрунтя аудиту маркетингової стратегії має бути доповнене сучасними підходами до адаптивного управління та антикризового контролю, що враховують надзвичайні обставини функціонування підприємств в Україні у період війни.

Таким чином, адаптивний підхід до аудиту в умовах війни вимагає від підприємств не просто перевірки відповідності стратегії, а постійного моніторингу, високої гнучкості і вміння реагувати на невизначеність у реальному часі. У контексті сучасних викликів, етапи аудиту також трансформуються. Окрім базових стадій, таких як аналіз середовища чи оцінка результатів, в умовах війни додаються нові – пов'язані з управлінням ризиками, комунікаційною чутливістю, адаптивністю стратегій. Нижче подано узагальнену структуру. Етапи адаптованого маркетингового аудиту в умовах війни:

1. Ініціалізація та постановка цілей. Уточнення мети аудиту з урахуванням специфіки форс-мажорів: чи оцінюється поточна адаптивність, чи розробляється стратегія виживання?

2. Оцінка ризиків зовнішнього середовища. Аналіз змін у законодавстві, логістиці, споживчій поведінці, макроекономіці, безпеці. Включення компоненту воєнного аналізу середовища.

3. Оцінка внутрішніх ресурсів та адаптивного потенціалу.

Визначення наявних людських, технологічних, цифрових, комунікаційних ресурсів підприємства, здатних забезпечити гнучкість.

4. Аналіз цифрової складової стратегії. Особлива увага – на використання онлайн-комунікацій, digital-каналів, соціальних мереж, антикризових кампаній.

5. Формування адаптивних KPI. Встановлення гнучких показників результативності: швидкість прийняття рішень, час реакції на загрози, рівень втримання клієнтів тощо.

6. Сценарний аналіз і прогнозування. Розробка сценаріїв: базовий, песимістичний, оптимістичний. Прогноз наслідків для маркетингової стратегії.

7. Прийняття управлінських рішень та інтеграція у стратегічне планування. Результати аудиту мають бути інтегровані в оновлення або трансформацію поточної маркетингової стратегії.

Такий підхід дозволяє не лише оцінити, наскільки ефективною є чинна стратегія, а й запропонувати гнучкі варіанти її трансформації в умовах війни.

Отже, як видно з порівняльного аналізу класичних і адаптивних підходів до аудиту маркетингової стратегії,

підприємства у воєнний час стикаються з необхідністю оперативної трансформації систем стратегічного контролю. Для верифікації та практичного підтвердження запропонованих підходів, у наступному розділі представлено емпіричний кейс української компанії Nova Poshta, яка продемонструвала один із найвищих рівнів адаптації маркетингової стратегії до умов війни.

Емпіричний кейс: "Nova Poshta". Опис підприємства та ситуації. Nova Poshta – провідна українська компанія у сфері експрес доставки, логістики та поштових сервісів. Коли з початком повномасштабного воєнного вторгнення в Україну в лютому 2022 року постало безліч викликів: порушення логістичних маршрутів, ризики безпеки, часткові пошкодження інфраструктури, мобілізація та міграція населення, зміна потреб споживачів та бізнес моделей.

Компанія Nova Poshta адаптувала свою маркетингову стратегію, та в процесі аудиту стратегії маркетингу у воєнний стан з'явилися як методичні виклики, так і нові елементи контролю та аналізу. Ось як Nova Poshta застосувала адаптивний підхід до маркетингової стратегії, зокрема елементи, які в кейсі відповідають адаптивним етапам аудиту та порівняльним характеристикам:

Застосування адаптивних рішень у маркетинговій діяльності Nova Poshta підтверджує актуальність переходу від класичних до гнучких стратегій. Компанія не лише зберегла свою ринкову позицію, а й розширила її завдяки активному реагуванню на зміни зовнішнього середовища, посиленню цифрових каналів комунікації та орієнтації на нові сегменти споживачів – як в Україні, так і за її межами. Цей кейс є прикладом успішного втілення адаптивного аудиту маркетингової стратегії в умовах високої турбулентності.

Щоб глибше зрозуміти, яким чином відбувався стратегічний маркетинговий аудит компанії в умовах війни, розглянемо етапи цього процесу відповідно до адаптивної моделі аудиту, визначеної у попередньому теоретичному розділі. Аналіз дозволить ідентифікувати не лише реалізовані кроки, а й практичні виклики, які вплинули на управлінські рішення.

На основі кейсу можна виділити, як би проходив аудит маркетингової стратегії Nova Poshta з урахуванням адаптивного підходу, і які виклики виникають.

Таблиця 1

## Порівняння класичних і адаптивних підходів до аудиту маркетингової стратегії підприємства.

| Критерій                       | Класичний підхід                                                          | Адаптивний підхід в умовах війни                                            |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Цілі аудиту                    | Перевірка відповідності стратегії цілям, виявлення неефективних елементів | Оцінка здатності стратегії адаптуватися до критичних змін і форс-мажорів    |
| Періодичність                  | Планова (щороку, раз на 2–3 роки)                                         | Постійний моніторинг або аудит за подієвим принципом (reactive audits)      |
| Фокус уваги                    | Стратегія як усталена система                                             | Стратегія як змінна система з гнучкою структурою                            |
| Оцінка зовнішнього середовища  | Використання стандартних PEST/SWOT/ 5 сил Портера                         | Розширений аналіз ризиків, мобільності ринків, релокацій, змін у логістиці  |
| Оцінка внутрішнього середовища | Аналіз функціональних блоків маркетингу                                   | Додатковий акцент на цифрових компетенціях, кризових комунікаціях           |
| KPI та метрики                 | Статичні KPI, визначені в бізнес-плані                                    | Динамічні KPI з можливістю швидкої адаптації під обставини                  |
| Методики                       | SWOT, GAP-аналіз, BCG-матриця                                             | Включення методів сценарного планування, експрес-аудиту, цифрового трекінгу |
| Звітність та прийняття рішень  | Після завершення аудиту                                                   | Поетапна ітеративна оцінка з коригуваннями в реальному часі                 |

Джерело сформовано автором за: [1; 10; 14].

Таблиця 2

**Адаптація маркетингової стратегії Nova Poshta в умовах війни (за офіційними джерелами)**

| Аспект                                      | Зміни / адаптації в умовах війни                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Комунікація та позиціонування бренду        | Nova Poshta активно позиціонує себе як соціально відповідальний бізнес, підтримуючи ініціативи для переселенців, армії та гуманітарної допомоги. Це підсилює лояльність клієнтів і формує стійкий імідж в умовах кризи. |
| Розширення географії послуг                 | Компанія відкрила міжнародні відділення в Польщі, Литві, Чехії та інших країнах, забезпечуючи сервіс для українців за кордоном і розширюючи ринки присутності.                                                          |
| Адаптація логістичних маршрутів             | Змінились логістичні схеми через воєнні ризики. Компанія оптимізувала маршрути доставки, щоб гарантувати безперервність сервісу, навіть у прифронтових або складних регіонах.                                           |
| Цифрова трансформація                       | Посилено онлайн-комунікацію: мобільний застосунок, соціальні мережі, чат-боти, актуальні оновлення на сайті. Збільшено кількість цифрових сервісів, адаптованих до умов війни.                                          |
| Моніторинг ризиків і антикризове планування | Постійний аналіз зовнішнього середовища, включаючи ризики, безпекові чинники та поведінку споживачів. Компанія регулярно оновлює стратегію відповідно до змін.                                                          |

Джерело: Складено автором на основі [16; 17]

Таблиця 3

**Аудит стратегії маркетингу Nova Poshta: методичні аспекти та практичні виклики**

| Етап аудиту                                         | Що роблять / повинні робити                                                                                                                                       | Практичні виклики                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ініціалізація та постановка цілей                   | Визначення цілей, які враховують не лише прибутковість, але й сталий сервіс, безпеку, імідж компанії під час війни.                                               | Невизначеність у термінах війни, швидка мінливість зовнішніх умов; складність встановлення KPI, які будуть реалістичними.                                          |
| Оцінка зовнішнього середовища / ризиків             | Аналіз маршрутів, регіонів ризику, законодавчих змін, конкуренції в нових регіонах, поведінки споживачів.                                                         | Недостатня інформація, швидка зміна обставин (наприклад, нові черги обстрілів, зміни у кордонах, зруйнована інфраструктура).                                       |
| Оцінка внутрішніх ресурсів і адаптивного потенціалу | Перевірка, наскільки компанія має резерви: логістичні, кадрові, цифрові ресурси; чи здатна швидко реагувати та змінювати маршрути, чи має мобільні підрозділи.    | Перераховані ресурси можуть бути фізично вразливими; дефіцит персоналу; витрати на переміщення / охорону / безпеку; ризики пошкодження інфраструктури.             |
| Аналіз цифрової складової та комунікацій            | Вивчення як працюють онлайн канали, чи видно зростання запитів через інтернет, чи адаптовані меседжі до емоцій споживачів у кризі.                                | Шуми інформації; надто часті зміни контенту; ризик втрати довіри через неточність чи перебільшення; обмеження у доступі до інтернету чи енергії у деяких регіонах. |
| Сценарний аналіз                                    | Побудова сценаріїв: найгірший (загострення бойових дій, втрата маршрутів), базовий, оптимістичний (стабілізація); як зміняться попит, логістика, конкуренція.     | Труднощі з прогнозуванням; велика кількість невідомих; потреба в швидкості й гнучкості.                                                                            |
| Формування адаптивних KPI                           | Наприклад: час доставки, відсоток доставок у зонах, час відповіді клієнту в кризі, обсяги пересилання гуманітарних вантажів; показники проникнення на нові ринки. | Не всі KPI можуть бути кількісними; часто доводиться вносити корективи «на ходу».                                                                                  |
| Прийняття рішень та інтеграція у стратегію          | Використання результатів аудиту для коригування маркетингових каналів, планування резервних маршрутів, адаптації бюджету, зміни рекламних повідомлень.            | Затримки у прийнятті рішень; фінансові обмеження; бюрократичні чи нормативні перепони; ризик «перевантаження» компанії змінами.                                    |

Джерело: Розроблено автором на основі аналітичних досліджень з врахуванням адаптивного підходу [9; 13; 14; 16; 17]

Як засвідчує аналіз, маркетинговий аудит у Nova Poshta в умовах війни значно розширив традиційні межі – включаючи оцінку ризиків безпеки, гнучкість логістики, гуманітарні зобов'язання, адаптацію KPI та стратегічне планування на випадок різних сценаріїв розвитку подій. Таким чином, компанія створила гібридну модель стратегічного аудиту, в якій поєднано класичні управлінські інструменти з адаптивними практиками кризового менеджменту.

Методичні адаптації, подібні до тих, що зробила Nova Poshta, відповідають висновкам Шкоди Т. та Савича О. 2022, [14] про трансформацію маркетингових стратегій у турбулентному середовищі, необхідність нових моделей і рекомендацій для маркетингової політики.

Аналіз цифрових каналів, комунікацій як ключового елементу адаптації стратегії – це те, що підкрес-

люють Kapral S., Balyk N., Riabokon T. [9] у своїй праці. Практичні виклики Nova Poshta (наприклад, нестабільність маршрутів, безпека, кадрові питання) резонують з даними з публікації Business marketing activities in Ukraine during wartime (Innovative Marketing), де згадуються перешкоди в ланцюгах постачання, зміна споживацької поведінки, зменшення купівельної спроможності. Nova Poshta показує, що маркетинговий аудит у воєнний час вимагає додавання адаптивних етапів і нових KPI, спрямованих на безпеку, гнучкість, швидкий відгук на події. Компанія успішно використовує цифрові комунікації та брендову соціальну відповідальність як частину стратегії позиціонування в кризу. Практичні виклики демонструють, що навіть великі компанії стикаються з обмеженнями ресурсів, збоєм у інфраструктурі, необхідністю часто змінювати стратегії і повідомлення.

Для поглиблення аналітичного підходу до вивчення адаптивності маркетингових стратегій доцільно залучити порівняльний аналіз ще однієї компанії – Rozetka, яка працює в іншій галузі (e-commerce) та застосувала інші механізми реагування на виклики війни. Такий аналіз дозволить виявити галузеві відмінності та спільні адаптаційні патерни, які мають значення для універсалізації підходів до стратегічного аудиту.

Методи дослідження та порівняльний кейс: Nova Poshta і Rozetka. Для аналізу адаптації маркетингових стратегій підприємств в умовах воєнного стану було застосовано такі методи: контент-аналіз відкритих джерел і офіційних звітів компаній (Nova Poshta, Rozetka): прес-релізи, інтерв'ю, маркетингові кампанії 2022–2023 років; моніторинг цифрових комунікацій – огляд офіційних сайтів, соцмереж, рекламних повідомлень, інформації про клієнтську підтримку; порівняльний аналіз маркетингових адаптацій за ключовими показниками: брендова комунікація, канал присутності, логістика, робота з клієнтами, соціальна відповідальність; експертні інтерпретації на основі наукових джерел із маркетингового аудиту та адаптації в кризових умовах зокрема, роботи Шкоди Т. та Савича О., [14], Kapral S., Balyk N., Riabokon T. [9], Галушко О. та Лізут Р., [10]; часткове використання даних із опитувань споживачів і бізнес-аналітики [10, 11].

Nova Poshta робить ставку на фізичну присутність, оптимізацію логістичних ланцюгів у складних умовах і трансформацію бренду у соціально відповідальний та надійний партнер у воєнний час. Їхній маркетинговий аудит орієнтований на гнучкість у доставці, ризик-менеджмент і підтримку клієнтів у нових географічних ринках. Rozetka, навпаки, активізувала цифрову складову – роботу з онлайн-продажами, розвиток електронної комерції і співпрацю з локальними виробниками для стабілізації ланцюгів постачання. Вона адаптувала маркетингові повідомлення для підтримки патріотичних настроїв та консолідації українських споживачів навколо національних товарів. Обидві компанії демонструють адаптивність і інноваційність, проте їхні стратегії відрізняються через особливості бізнесу: Nova Poshta більше фокусується на фізичних процесах, а Rozetka – на цифрових.

Порівняльний аналіз Nova Poshta та Rozetka демонструє, що адаптивний маркетинговий аудит має відмінні пріоритети залежно від типу бізнесу. Для логістичного сектору критичними є фактори гнучкості, мобільності та фізичної присутності, тоді як для електронної комерції – цифрові канали, сегментація клієнтів і стабільність постачання. Утім, обидві компанії інтегрували у стратегії елементи соціальної відповідальності, адаптивні комунікації та кризові KPI, що дозволило зберегти довіру споживачів та забезпечити функціонування навіть в умовах загрози. Цей кейс підтверджує ідеї Шкоди Т. та Савича О., [14], про важливість адаптивних маркетингових стратегій у кризових умовах. Виклики, описані у кейсі, резонують із висновками щодо необхідності цифрової трансформації Kapral S., Balyk N., Riabokon T. [9] і врахування соціальної відповідальності Dzhulai M., [13]. Методи аудиту маркетингової стратегії, адаптовані для воєнного часу, показують необхідність поєднання класичних підходів з новими інструментами оцінки ризиків і гнучкості.

**Висновки.** Уперше здійснено комплексний аналіз адаптивної моделі аудиту маркетингової стратегії з урахуванням ризиків і цифрової трансформації в умовах війни в Україні. Запропоновано нову структуру аудиту, що включає безпекові та поведінкові фактори, що є важливим кроком для підвищення ефективності контролю в кризових обставинах.

Обмеженням дослідження є фокус лише на двох великих компаніях – Nova Poshta та Rozetka, що є лідерами ринку. Це дає глибоке розуміння специфіки масштабного бізнесу, однак не дозволяє повністю охопити особливості середніх і малих підприємств (МСБ) та компаній інших секторів, таких як агросектор, виробництво чи сфера послуг. Тому подальші дослідження доцільно розширити на ці категорії бізнесу для перевірки універсальності моделі.

Умови воєнного стану кардинально змінюють зовнішнє середовище, внаслідок чого традиційні підходи до аудиту маркетингових стратегій втрачають свою ефективність. Вони не враховують динамічні чинники, безпекові ризики та зміну поведінки споживачів. Запропонована адаптивна модель аудиту, що поєднує гнучке планування, цифрову трансформацію, сценарне прогно-

Таблиця 4

**Порівняльний аналіз адаптивних маркетингових стратегій компаній Nova Poshta та Rozetka в умовах війни**

| Категорія                  | Nova Poshta                                                                                          | Rozetka                                                                                                           |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сфера діяльності           | Логістика та експрес-доставка                                                                        | E-commerce, онлайн-ритейл                                                                                         |
| Головні виклики війни      | Зруйновані маршрути, безпека кур'єрів, зміна логістики, міграція клієнтів                            | Порушення ланцюгів постачання, зміна купівельної спроможності, падіння товарних запасів                           |
| Маркетингова комунікація   | Соціальна відповідальність, підтримка переселенців, відкриття філій за кордоном, патріотичні меседжі | Акцент на підтримку українського виробника, пропозиції для тих, хто переїхав, цифровий маркетинг, акції та знижки |
| Адаптація каналів продажу  | Розширення офлайн-мережі за кордоном, гнучка логістика, акцент на мобільність                        | Посилення онлайн-платформи, запуск додаткових цифрових сервісів, співпраця з локальними постачальниками           |
| Цифрові комунікації        | Активна робота у соцмережах, швидкий інформування про зміни в сервісі                                | Підвищена увага до SEO, контент-маркетингу, email-кампаній, інформування про наявність товарів                    |
| Соціальна відповідальність | Підтримка ЗСУ, гуманітарні проекти, інформаційні кампанії                                            | Благодійні акції, підтримка місцевого бізнесу, партнерства з волонтерськими організаціями                         |
| Основні KPI в умовах війни | Час доставки, охоплення гуманітарних маршрутів, кількість нових клієнтів за кордоном                 | Зростання онлайн-продажів, рівень утримання клієнтів, обсяги співпраці з локальними виробниками                   |

Джерело: сформовано автором на основі публікацій аналітичних медіа-ресурсів ([english.nv.ua](http://english.nv.ua), [open4business.com.ua](http://open4business.com.ua)), та джерел [9; 14; 15]

зування та соціальну відповідальність, виявилась найбільш придатною для українських підприємств у кризових умовах. Емпіричний аналіз кейсів Nova Poshta та Rozetka підтвердив ефективність диференційованого підходу до стратегічного контролю з урахуванням галузевих особливостей, масштабів діяльності, типу клієнтської взаємодії та зовнішніх обмежень. Застосування адаптивного маркетингового аудиту дозволяє не лише зберегти бізнес у кризових умовах, а й реалізувати антикризовий розвиток – освоєння нових ринків, зміцнення бренду, підвищення лояльності клієнтів. Практичне впровадження результатів може включати розробку

нових корпоративних регламентів, створення індикаторів ризику, удосконалення систем моніторингу та впровадження цифрової аналітики.

Отже, аудит маркетингової стратегії в умовах війни має бути інтегрованим, динамічним та міждисциплінарним процесом, що поєднує економічні, поведінкові, цифрові та безпекові аспекти. Це вимагає оновлення методичних підходів і створення нових алгоритмів оцінювання ефективності. Подальші дослідження варто спрямувати на розробку практичних інструментів та алгоритмів для МСБ і компаній різних секторів, а також на адаптацію моделі до змінних умов інших регіонів чи ринків.

### Список використаних джерел:

1. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. Київ : Діалектика, 2020. 816 с.
2. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 2019. 624 с.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг: Європейський підхід. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 796 с.
4. Долішній М. І., Мних Є. В., Кириленко О. А. *Маркетинг: теорія і практика*. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2021. 412 с.
5. Malik M.E., Ghafoor M.M., Iqbal H.K. Impact of Marketing Strategy on Business Performance. *International Journal of Business and Social Science*. 2020. Vol. 11, No. 4. P. 123–130.
6. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org>
7. Стратегічне управління маркетингом: підручник / за ред. О. І. Огійчука. Київ : КНЕУ, 2022. 520 с.
8. Шкода Т., Савич О. Transformation of Marketing in Wartime and Postwar. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. № 5, pp. 209–216. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216>
9. Kapral O., Balyk U. & Riabokon V. The Role of Internet Marketing in the Development Strategy of Ukrainian Companies in Wartime. *International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability*. Futurity Research Publishing. 2025. Pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15016107>
10. Галушко О., Лізут Р. Вплив воєнного стану на аналіз маркетингового середовища компанії. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2023. Спеціальний випуск № 2 (127). С. 263–268. DOI: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12756>
11. Афанасьева О., Леонов О. & Леонова Т. Маркетинговий стратегічний аналіз агропромислової галузі України у воєнний час. *Mechanism of an Economic Regulation*. 2023. № 2(100), С. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.04>
12. Business marketing activities in Ukraine during wartime. *Innovative Marketing*. 2022–2023. URL: <https://doaj.org/>
13. Dzhalai M. Adaptation of the Employer Brand of a Ukrainian Company in the EU Market during the Full-Scale Russian-Ukrainian War. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*. 2023. № 10 (1). С. 9–18.
14. Шкода Т., Савич О. Адаптація стратегій маркетингу в умовах війни. *Економіка і стратегія*. 2022. № 3. С. 45–60.
15. Офіційні пресрелізи Nova Poshta. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf>
16. Офіційний сайт Nova Poshta, 2023. URL: <https://novapost.ua/more/for-investors/>

### References:

1. Kotler P. & Keller K. L. (2020). *Upravlinnia marketynhom* [Marketing management]. Kyiv: Dialektyka. 816 p.
2. Porter M. (2019). *Konkurentna stratehiia: Metodyka analizu haluzei i konkurentiv* [Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors]. Kyiv: Osnovy. 624 p.
3. Lambin J.-J. (2018). *Stratehichniy marketynh: Yevropeiska perspektyva* [Strategic marketing: European perspective]. Kyiv: Center for Educational Literature. 796 p.
4. Dolishniy M. I., Mnykh Ye. V. & Kyrylenko O. A. (2021). *Marketynh: Teoriia i praktyka* [Marketing: Theory and practice]. Lviv: Ivan Franko LNU. 412 p.
5. Malik M. E., Ghafoor M. M. & Iqbal H. K. (2020). Impact of marketing strategy on business performance. *International Journal of Business and Social Science*, no. 11(4), pp. 123–130.
6. American Marketing Association. (n.d.). Available at: <https://www.ama.org>
7. Ohychuk O. I. (Ed.). (2022). *Stratehichne upravlinnia marketynhom: Pidruchnyk* [Strategic marketing management: Textbook]. Kyiv: KNEU. 400 p.
8. Shkoda T. & Savych O. (2022). Transformatsiia marketynhu v umovakh viiny ta povoi [Transformation of marketing in wartime and postwar]. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 8(5), pp. 209–216. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-5-209-216>
9. Kapral O., Balyk U. & Riabokon V. (2025). The role of Internet marketing in the development strategy of Ukrainian companies in wartime. *International Conference on Next-Generation Innovations and Sustainability*, pp. 1–6. Futurity Research Publishing. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15016107>
10. Halushko O. & Lizut R. (2023). Vplyv voiennoho stanu na analizu marketynhovoho seredovyshcha pidpriemstva [The impact of martial law on the analysis of the company's marketing environment]. *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, Special issue no. 2(127)*, pp. 263–268. Available at: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/12756>
11. Afanasieva O., Leonov O. & Leonova T. (2023). Marketynhova stratehichna analityka aharno-promyslovoho sektoru Ukrainy v umovakh viiny [Marketing strategic analysis of the agro-industrial sector of Ukraine in wartime]. *Mechanism of an Economic Regulation*, 2 (100), pp. 23–28. DOI: <https://doi.org/10.32782/mer.2023.100.04>
12. Business marketing activities in Ukraine during wartime. (2022–2023). *Innovative Marketing*. Available at: <https://doaj.org/>
13. Dzhalai M. (2023). Adaptatsiia brendu robotodavtsia ukrainskoi kompanii na rynku YeS v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Adaptation of the employer brand of a Ukrainian company in the EU market during the full-scale Russian-Ukrainian war]. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series "Economics"*, no. 10 (1), pp. 9–18.

14. Shkoda T. & Savych O. (2022). Adaptatsiia marketynhovykh stratehii v umovakh viiny [Adaptation of marketing strategies in wartime conditions]. *Economics and Strategy*, no. 3, pp. 45–60.
15. Nova Poshta. (n.d.). Ofitsiini pres-relizy [Official press releases]. Available at: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf>
16. Nova Poshta. (2023). Ofitsiinyi sait [Official website]. Available at: <https://novaposhta.ua/more/for-investors/>

Стаття надійшла: 21.08.2025

Стаття прийнята: 15.09.2025

Стаття опублікована: 09.10.2025