

Anton Anopa, PhD
National Technical University
"Kharkiv Polytechnic Institute"
Kharkiv, Ukraine

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-603-4-30>

MARKETING STRATEGIES OF INNOVATIVE TEAMS IN A WAR ECONOMY: THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF RESILIENCE, ANTIFRAGILITY, AND SCALING

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНИХ КОМАНД У ВІЙСЬКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ СТІЙКОСТІ, АНТИФРАГІЛЬНОСТІ ТА МАСШТАБУВАННЯ

Повномасштабна війна різко змінила умови формування та виконання маркетингових стратегій інноваційних команд. Одночасна мобілізація персоналу, масова психологічна напруга та необхідність перенесення процесів у цифрове/онлайн-середовище створюють унікальну конфігурацію ризиків і рішень. За оцінкою ВООЗ Європа, приблизно 9,6 млн людей в Україні мають ризик або вже живуть із розладами психічного здоров'я; це вимагає від роботодавців травма-інформованих практик та адаптацій робочого середовища (гнучкі графіки, асинхронні процеси, доступ до підтримки) [1]. У 2022–2025 роках українські компанії показали поєднання організаційної стійкості з умінням швидко «адаптуватися» – переносити офіси, виходити на нові ринки, перебудовувати комунікації. Це добре лягає в логіку *dynamic capabilities* і кризового менеджменту: середовище змінюється – змінюємо продукт, канали та процеси. [2]. Паралельна онлайнізація “by default” вимагає суворої кібер- та операційної дисципліни. Оновлена версія NIST CSF 2.0 пропонує універсальну рамку управління кіберризиками для будь-яких організацій і цифрових каналів маркетингу [3]; ISO 22301 формалізує управління безперервністю (BCM), що критично для доступності CRM, платежів, сайтів та служби підтримки [4]; ENISA Threat Landscape 2024 акцентує на загрозах доступності та програм-вимагачів, які особливо небезпечні під час блекаутів/ракетних обстрілів.

На основі огляду пропонується мінімально достатній організаційно-економічний каркас для інноваційних команд у фазі активних бойових

дій, який можна впроваджувати без розбудови складних структур. Каркас складається з чотирьох контурів:

1. Кадрово-психологічний контур. Планування заміщення ролей (RACI, «тіньові» ролі), прискорене крос-навчання критичних маркетингових функцій (платний трафік, CRM, PR, аналітика); регулярні «пульси» психологічної безпеки; політики психологічної та безпекової підтримки згідно ВООЗ/МОП.

2. Цифрово-операційний контур. Перенесення критичних процесів у хмару з офлайн-фейловерами (SMS/USSD-канали, кешування); профілі NIST CSF 2.0 для маркетингових платформ; BCM-SLA за ISO 22301; врахування поточних векторів загроз за ENISA TL-2024.

3. Комунікаційний контур. Матриці кризових повідомлень за SCCT (зрив поставок, кіберінциденти, ризики безпеки), prebunk/debunk-протоколи спільно з верифікованими джерелами, прозорі оновлення статусу доставки/сервісу.

4. Фінансово-ризиковий контур. Експериментальне бюджетування (А/В, квазіексперименти) і ризик-скоригований ROMI з урахуванням «хвостових» ризиків; пріоритезація активностей із вищим очікуваним “lift” при контрольованому downside.

Запропонована рамка синхронізує кадрово-психологічні, цифрово-операційні, комунікаційні та фінансово-ризикові рішення і задає «мінімально достатній» набір політик для дій у реальному часі. Практичний ефект для інноваційних команд полягає у швидшому прийнятті рішень за дефіциту ресурсів, зменшенні операційних втрат під час блекаутів і інцидентів, підтримці продуктивності через травма-інформовані політики та підвищенні довіри стейкхолдерів завдяки прозорим комунікаціям і експериментальному маркетингу. Водночас модель потребує галузевої адаптації, якісних даних і сталої культури експериментування, а також інституційної підтримки (цифрові сервіси, програми ментального здоров'я, кіберстійкість).

Література:

1. World Health Organization. Guidelines on mental health at work. Geneva : World Health Organization, 2022. 134 p.

2. Opatska S., Johansen W., Gordon A. V. Business crisis management in wartime: insights from Ukraine. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2024. Vol. 32, no. 1. Article e12513. 10 p.

3. National Institute of Standards and Technology. Cybersecurity Framework (CSF) 2.0. Gaithersburg, MD: NIST, 2024. Available at: <https://www.nist.gov/cyberframework> (accessed: 04.09.2025).

4. International Organization for Standardization. ISO 22301:2019 Security and resilience Geneva : ISO, 2019. Available at: <https://www.iso.org/standard/75106> (accessed: 04.09.2025).

5. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). ENISA Threat Landscape 2024. Athens : ENISA, 2024. Available at: <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>? (accessed: 04.09.2025).