

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»**

**ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІМЕЙНИЙ САД»)»**

Виконала: здобувач вищої освіти 4-го року навчання,
Спеціальності 075 Маркетинг
Щеглова Єлизавета Володимирівна

Керівник Демчук Зоя Олегівна,
кандидат економічних наук

Рецензент _____
доктор економічних наук, професор

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.
« ____ » _____ 2025 р.

Київ – 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ**

**Освітній ступінь «Бакалавр»
Спеціальність 075 «Маркетинг»
ОП «Маркетинг»**

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ К.В. Пічик
« __ » _____ 202__ р.

**ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
Щеглової Єлизавети Володимирівни**

1. Тема роботи «Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної кризи (на прикладі ТОВ «Сімейний Сад»)»
керівник роботи Демчук Зоя Олегівна, кандидат економічних наук
затверджені наказом НаУКМА від « __ » _____ 202__ р. № _____.
2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи « 10 » травня 2025 р.
3. Вихідні дані до роботи: наукові публікації з питань стратегічного та антикризового маркетингу; статистика з державних і галузевих джерел; внутрішня звітність і аналітика ТОВ «Сімейний Сад»; нормативна база; цифрові матеріали підприємства: рекламні активності, контент, показники онлайн-взаємодії; результати власного польового дослідження.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки: розкрито суть економічної кризи, її типи та причини; проаналізовано підходи до маркетингової адаптації в умовах нестабільності; узагальнено моделі формування антикризових стратегій; досліджено середовище діяльності ТОВ «Сімейний Сад»; охарактеризовано особливості побудови його антикризової маркетингової стратегії; оцінено результативність її впровадження; виявлено бар'єри реалізації антикризових підходів; розроблено пропозиції щодо їх удосконалення; розроблено рекомендації щодо вдосконалення кризового маркетингу в ТОВ «Сімейний Сад».

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ п/п	Перелік робіт	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника	жовтень	15 жовтня		
2	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	15 листопада		
3	Складання плану кваліфікаційної роботи та узгодження з науковим керівником	грудень	05 грудня		
4	Написання розділів роботи або постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	грудень – березень	03 березня		
5	Проміжний контроль виконання роботи	лютий – березень	10 березня		
6	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника: – Розділ 1 (теоретичний); – Розділ 2 (аналітико-дослідницький); – Розділ 3 (рекомендаційний)	січень – березень	25 березня		
7	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	до 10 травня	06 травня		
8	Подання на зовнішню рецензію	з 10 травня	08 травня		
9	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи	до 20 травня	16 травня		
10	Підготовка супроводжувальних документів	до 20 травня	19 травня		
11	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено «__» _____ 20__ р.

Науковий керівник

_____ 3.О. Демчук, к.е.н.

Виконавець кваліфікаційної роботи



С.В. Щеглова

АНОТАЦІЯ
до кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Тема: «Формування маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної кризи (на прикладі ТОВ «Сімейний Сад»)».

Автор Щеглова Єлизавета Володимирівна

Науковий керівник кандидат економічних наук, старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом Демчук Зоя Олегівна.

Захищена «__» _____ 20__ року

Короткий зміст:

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингової антикризової стратегії як інструменту адаптації бізнесу в умовах економічної нестабільності. Об'єктом дослідження виступає антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління підприємством. Предмет дослідження – підходи до формування та оцінки ефективності антикризових маркетингових стратегій на прикладі ТОВ «Сімейний Сад».

В роботі розкрито поняття економічної кризи, її види та причини виникнення; визначено теоретичні засади адаптації маркетингу до умов економічної кризи; узагальнено підходи до формування маркетингових антикризових стратегій; досліджено кризове середовище, в якому функціонує ТОВ «Сімейний Сад»; проаналізовано особливості формування маркетингової стратегії компанії «Сімейний Сад» в кризових умовах; оцінено ефективність реалізації маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад»; виявлено основні бар'єри впровадження кризових маркетингових стратегій у діяльності підприємства; розроблено рекомендації щодо вдосконалення кризового маркетингу в ТОВ «Сімейний Сад».

Робота складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.



ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ.....	10
1.1. Поняття економічної кризи, її види та причини виникнення.....	10
1.2. Теоретичні засади адаптації маркетингу до умов економічної кризи.	14
1.3. Підходи до формування маркетингових антикризових стратегій	22
РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІМЕЙНИЙ САД»).....	33
2.1. Дослідження кризового середовища, в якому функціонує компанія «Сімейний Сад»	33
2.2. Формування маркетингової стратегії компанії «Сімейний Сад» в кризових умовах	47
2.3. Аналіз ефективності реалізації маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад».....	58
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ	81
3.1. Основні бар'єри впровадження кризових маркетингових стратегій у діяльність українських підприємств	81
3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кризового маркетингу в ТОВ «Сімейний Сад».....	89
ВИСНОВКИ.....	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	112

ВСТУП

Економічна криза є одним із найскладніших викликів для будь-якого бізнесу. Її характерними рисами є непередбачуваність, тривалість і глибокий вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Водночас криза для підприємства – це не лише період втрат, а й можливість виявити слабкі місця, перебудувати внутрішні процеси та закріпити позиції на ринку. Зміни у споживчих пріоритетах і ринкових трендах створюють нові можливості для тих компаній, які здатні оперативно адаптувати свою діяльність до умов невизначеності.

Актуальність теми. Тема дослідження є надзвичайно актуальною, оскільки сучасні підприємства змушені функціонувати в умовах постійної економічної невизначеності та нестабільності. Компанії повинні швидко реагувати на кризи та постійно бути готовими до оперативного впровадження антикризових заходів щоб зберегти конкурентоспроможність і адаптуватися до швидких змін середовища.

На прикладі ТОВ «Сімейний Сад» можна побачити, як компанія неодноразово доладала кризи та змінювала свої стратегії відповідно до викликів ринку. Зараз компанія стикається з кризою, спричиненою війною в Україні, яка зачіпає всі сфери національної економіки та викликає значні зміни в ринковій кон'юктурі. Антикризовий маркетинг стає ключовим інструментом для швидкої адаптації бізнесу в таких умовах, однак його впровадження є складним процесом, особливо через труднощі з оцінкою ефективності застосованих інструментів.

Метою роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів формування маркетингової антикризової стратегії як інструменту адаптації бізнесу в умовах економічної нестабільності, а також аналіз особливостей впровадження антикризових заходів на прикладі компанії ТОВ «Сімейний Сад».

Об'єктом дослідження є антикризовий маркетинг як невід'ємна складова стратегічного управління бізнесом в умовах економічної кризи.

Предметом дослідження є підходи до формування і впровадження кризових маркетингових стратегій та оцінка їх ефективності на прикладі ТОВ «Сімейний Сад».

Завдання дослідження:

- розкрити поняття економічної кризи, її видів та причин виникнення;
- вивчити теоретичні засади адаптації маркетингу до умов економічної кризи;
- узагальнити підходи до формування маркетингових антикризових стратегій;
- дослідити кризове середовище, в якому функціонує ТОВ «Сімейний Сад»;
- проаналізувати особливості формування маркетингової стратегії компанії «Сімейний Сад» в кризових умовах;
- оцінити ефективність реалізації маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад»;
- виявити основні бар'єри впровадження кризових маркетингових стратегій у діяльності підприємства;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення кризового маркетингу в ТОВ «Сімейний Сад».

У роботі застосовано комплекс загальнонаукових, спеціальних і математичних *методів*, що забезпечили глибокий аналіз теоретичних засад і практики антикризового маркетингу. Серед загальнонаукових методів використано аналіз, синтез, індукцію, дедукцію, узагальнення та графічне представлення даних. Спеціальні методи включають SWOT- та PESTEL-аналіз, а також метод кейс-стаді – для дослідження діяльності ТОВ «Сімейний Сад».

Застосовано методи кореляційно-регресійного аналізу, KPI-аналіз, оцінка Індексу клієнтської задоволеності (CSI) для оцінки ефективності реалізованої стратегії. Поведінкові аспекти оцінено за допомогою аналізу споживчої активності, даних опитувань, веб-аналітики та соціальних медіа.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних і зарубіжних фахівців у сфері стратегічного та антикризового маркетингу, аналітичні матеріали з відкритих економічних джерел, статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві огляди, внутрішні документи

ТОВ «Сімейний Сад».

Результати дослідження мають як теоретичну, так і прикладну *значущість*. Здійснено поглиблену концептуалізацію поняття «антикризовий маркетинг» – категорії, яка залишається недостатньо розробленою в сучасній науці. Обґрунтовано її місце у системі стратегічного управління та визначено ключові відмінності від класичного маркетингу.

Порівняння різних типів економічних криз дало змогу виокремити універсальні механізми адаптації, які можуть бути використані сучасним бізнесом, зокрема в умовах війни.

Для ТОВ «Сімейний Сад» результати дослідження мають прикладне значення для вдосконалення антикризової маркетингової стратегії в умовах воєнної економіки. Запропоновані підходи дозволяють підприємству адаптувати маркетинг до змін попиту, оптимізувати витрати на комунікації, ефективніше управляти ціноутворенням і клієнтськими сегментами.

Апробація результатів дослідження:

– Участь у студентських науково-практичних конференціях: «Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу» (Національний університет «Києво-Могилянська Академія», 2025 р.) – тези «Антикризова маркетингова стратегія в умовах війни: адаптація досвіду пандемії і традиційних криз»; «Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва» (Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2025 р.) – тези «Антикризовий маркетинг як самостійна система стратегічного реагування на кризу»;

– Основні висновки та практичні рекомендації були представлені у вигляді аналітичної записки та презентації керівництву ТОВ «Сімейний Сад». Отримані результати можуть бути використані підприємством для адаптації маркетингової стратегії до умов кризи, зокрема щодо коригування цінової політики, сегментації споживачів та впровадження системи оцінки маркетингової ефективності.

Кваліфікаційна робота *складається* зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ

1.1. Поняття економічної кризи, її види та причини виникнення

Економічна криза є ключовим явищем у межах теорії криз, яка охоплює дослідження природи, причин, динаміки та наслідків кризових процесів. Вона відображає комплексний вплив економічних, соціальних, політичних та управлінських факторів, які спричиняють порушення стабільності як на рівні суспільства, так і окремих підприємств.

Кризи мають як деструктивний характер, що проявляється у зниженні економічної активності, порушенні фінансової стабільності та падінні доходів, так і конструктивну роль. Вони стають каталізатором інновацій, сприяють трансформації бізнес-моделей та адаптації компаній до нових ринкових умов.

Теоретичний аналіз економічних криз створює підґрунтя для формування адаптивних маркетингових стратегій, здатних забезпечити стійкість бізнесу в умовах невизначеності та нестабільності. У Додатку А відображені погляди іноземних та українських авторів щодо сутності економічної кризи і факторів, що її викликають.

Узагальнюючи погляди науковців та фахівців щодо визначення поняття «криза», можна виділити три підходи: випадкове явище, що виникає в результаті дії несприятливих факторів; випадкове та закономірне явище, залежить від співвідношення сил та явищ; закономірне явище і відповідно до циклічного розвитку економіки після прогресу відбувається регрес, криза розглядається як об'єктивна реальність у діяльності підприємства та піддається управлінню [41].

За впливом на бізнес кризи можна розділити на такі дві категорії [23, с. 15-18]:

- *Зовнішні кризи* – ті, що виникають поза межами контролю підприємства та впливають на його діяльність із зовнішнього середовища.
- *Внутрішні кризи* – ті, що зумовлені проблемами у самому підприємстві

або його безпосередньому оточенні (структурні кризи (застаріла структура виробництва, нестабільність у фінансовому секторі, відсутність інституційної підтримки); некоректна політика підприємства (помилки в монетарній чи фінансовій політиці на рівні компанії, неефективне регулювання); соціальні кризи (зниження довіри, зміни в споживчій поведінці)).

В кваліфікаційній роботі об'єктом дослідження ми обрали умови, що складаються по причині економічної кризи, яка зазвичай пов'язана з макроекономічними факторами на рівні національної або глобальної економіки, і є переважно зовнішньою для підприємства.

Внутрішні кризи підприємства, такі як управлінські проблеми, зниження продуктивності, фінансові труднощі чи проблеми з якістю продукції, не відносяться до визначення економічної кризи на макrorівні [16, с.38]. Хоча вони й можуть бути значними для самого підприємства, але не мають впливу на економіку в цілому, тому вони не є частиною загального визначення економічної кризи.

Проте, зовнішні та внутрішні кризи підприємства тісно пов'язані, оскільки вплив макроекономічних чинників часто створюють умови, які провокують чи загострюють внутрішні проблеми підприємства. Зовнішня криза часто стає каталізатором, що виявляє або поглиблює внутрішні слабкі сторони діяльності підприємства [25, с.19].

Таким чином, *економічну кризу* будемо розглядати, як процес системного і тривалого макроекономічного дисбалансу, що охоплює національні або глобальні економічні системи і проявляється у значному зниженні економічної активності, порушенні фінансової стабільності та погіршенні ринкових умов. Вона охоплює національний або глобальний рівень та зумовлена зовнішніми для підприємств факторами, такими як валютні коливання, падіння інвестицій, порушення ланцюгів постачання, які впливають на діяльність підприємств, але не піддаються їхньому контролю [15, с. 5]. Економічна криза часто стає каталізатором, що загострює внутрішні проблеми бізнесу, та формує умови, які вимагають адаптивних стратегій і

рішень, спрямованих на стабілізацію та збереження стійкості підприємств в умовах невизначеності та нестабільності.

Існують різноманітні точки зору на *причини економічних криз* [20; 22; 23; 25]:

1. Циклічні причини: природні економічні цикли; накопичення структурних дисбалансів.
2. Структурні причини: застаріла структура виробництва; нестабільність у фінансовому секторі; відсутність інституційної підтримки.
3. Економічна політика: помилки в монетарній політиці; фінансові дисбаланси; неефективне регулювання.
4. Фінансові причини: фінансові бульбашки; спекулятивна активність; кредитні кризи.
5. Зовнішні фактори: глобальні економічні коливання; політичні кризи та конфлікти; природні катастрофи.
6. Соціальні причини: зміни в споживчій поведінці; зниження довіри до інституцій.

Кожна з цих причин може діяти як окремо, так і в комплексі, що часто ускладнює прогнозування кризових явищ та потребує ретельного аналізу для розробки ефективних заходів їх подолання.

Класифікація економічних криз відображає різноманіття форм і проявів криз, що виникають за різних умов і в різних сферах економіки (рис. 1.1).

Класифікація економічних криз показує, що для ефективного управління кризовими ситуаціями необхідно враховувати широкий спектр зовнішніх та внутрішніх факторів, а також специфічні характеристики кожного виду кризи.

Економічна нестабільність – це фундаментальний елемент теорії економічних криз, який слугує як передумовою, так і рушійною силою кризових явищ. Нестабільність є результатом внутрішніх та зовнішніх факторів, і може проявлятися як на рівні циклічних коливань, так і через структурні зміни в економіці, фінансову нестабільність, соціальні конфлікти

чи глобальні процеси [20]. У різних теоріях криза трактується як наслідок невідповідності між економічними процесами, які породжують нестабільність, та можливостями їх врегулювання, що робить економічну стабільність ключовим фактором антикризового управління [25. с.11].



Рис. 1.1. Класифікація економічних криз за основними критеріями [складено автором за 22; 25; 65]

Розглянемо наукові засади сутності маркетингу у кризових умовах, на

прикладі концепцій деяких відомих маркетингологів-науковців.

Філіп Котлер вважає, що під час криз маркетинг повинен бути адаптивним і чутливим до змін у поведінці споживачів, має відповідати їхнім новим потребам, підтримуючи довіру та емоційний зв'язок з брендом [99, с.27].

Пітер Фіск, аналізуючи інновації в маркетингу під час криз і глобальних змін, запевняє, що криза відкриває нові можливості для інновацій у маркетингу. Компанії, які здатні переосмислити свої стратегії, фокусуючись на нових реаліях ринку, можуть не лише вижити, але й досягти зростання [95, с.32].

Жан-Марі Дрю також стверджує, що кризи можуть стимулювати компанії до кардинальних змін. Криза – це час, коли маркетингологи повинні змінювати звичні методи і створювати нові, нестандартні стратегії, щоб адаптуватися до ринкових потрясінь [92, с.28].

Насім Талеб говорить про те, що маркетинг у кризові часи повинен стати антихрупким: він не тільки має витримувати шок, але й використовувати його як можливість для зростання, перебудовуючи бізнес-модель і адаптуючись до нових умов [105, с.112].

Сет Годін також згадує про важливість адаптації маркетингових стратегій під час криз: криза – це момент, коли середній підхід стає безрезультатним. Потрібно бути надзвичайним, видатним і рішучим, щоб здолати виклики і привернути увагу до свого бренду [96, с.42].

Узагальнення наукових позицій показало, що криза не лише загрожує стабільності підприємства, а й за умови належної адаптації та стратегічного мислення створює умови для трансформації та розвитку. Класифікація криз та аналіз їх причин дають уявлення, як саме економічна нестабільність формує потребу в нових маркетингових підходах.

Провідні маркетингологи акцентують на тому, що маркетинг у кризовий період має бути гнучким, емоційно чутливим, інноваційним, зберігаючи зв'язок зі споживачем і перетворюючись на стратегічний інструмент виживання і майбутнього розвитку компанії. Він має розглядатися не як тимчасовий інструмент, а як складова довгострокової стратегії забезпечення стійкості бізнесу.

1.2. Теоретичні засади адаптації маркетингу до умов економічної кризи

Поняття «антикризовий маркетинг» з'явилося відносно нещодавно, що пояснює наукові дискусії щодо розуміння цієї категорії. Одні дослідники розглядають його як адаптацію існуючих стратегій до кризових умов без суттєвих змін у самій маркетинговій концепції. Це означає, що основні цілі, завдання та методи маркетингу залишаються незмінними, і він лише пристосовується до нових викликів [59, с.269]. Таким чином, антикризовий маркетинг сприймається не як окремий вид маркетингової діяльності, а як оперативна програма дій, що реалізується в межах поточної стратегії.

З іншого боку, існує позиція, що антикризовий маркетинг є окремим напрямом сучасного маркетингу, бо він включає специфічні інструменти та підходи, оскільки кризові ситуації вимагають більшої гнучкості та нетрадиційних рішень.

Деякі визначення антикризового маркетингу розглянемо в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукове трактування сутності антикризового маркетингу

[складено автором]

Автор	Авторське трактування антикризового маркетингу
Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. [9, с.12.]	Антикризовий маркетинг – це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах.
Сокол П.М., Гордійчук С.М. [73, с.179]	Антикризовий маркетинг – це набір стратегій та тактик, які дозволяють ефективно справлятися з кризами та мінімізувати їх негативний вплив на бізнес.
Натрус К.С., Хамініч С.Ю. [63, с.73]	Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з систем підприємства, а основою, яка забезпечує стійкість роботи всіх інших його підрозділів. Сутність антикризової маркетингової стратегії полягає у висуванні найбільш важливих цілей в області виробничої, цінової, збутової політики та визначенні генеральних напрямків ділової активності підприємства.
Мельник Ю.М. [59, с.269]	Суть антикризового маркетингу полягає в оперативній зміні маркетингової політики фірми і всіх складових маркетингу (асортимент товару, ціна, канали розподілу і методи стимулювання збуту) залежно від змін зовнішнього і внутрішнього середовища.
Казюка Н. П. [38, с.104]	Антикризовий маркетинг у цілому допомагає менеджерам ідентифікувати перспективність ринку і подальших шляхів діяльності підприємства, знайти напрями виходу з кризової ситуації з найменшими втратами. Антикризовий маркетинг передбачає забезпечення побудови на підприємстві чіткої системи збору інформації та поточного контролю, щоб попередити або нівелювати вплив кризових явищ або спрямувати їх у позитивну сторону.
Сударкіна С.П. [32, с.183]	Фундаментальною антикризовою метою маркетингу є завоювання або придбання організацією максимально вигідного положення на ринку. Антикризовий маркетинг як цілісна функціональна структура є системою антикризового управління.

Ми вважаємо, що *антикризовий маркетинг* досить вагомо відрізняється від звичайного маркетингу за своїми цілями, інструментами та стратегіями, що обґрунтовує потребу розглядати його як окрему категорію.

Дамо власне визначення маркетингу в кризових умовах: *антикризовий маркетинг* – це спеціалізована система маркетингових рішень і стратегій, інтегрована в загальну систему антикризового управління, яка забезпечує стійкість і адаптацію підприємства до умов кризової нестабільності. Антикризовий маркетинг спрямований на мінімізацію втрат, оперативну адаптацію до ринкових змін і підтримку ліквідності. Його основна функція полягає в моніторингу зовнішнього середовища, виявленні сигналів ризику для своєчасного реагування, а також у застосуванні спеціалізованих інструментів і короткострокових стратегій, що забезпечують стабільність і конкурентоспроможність компанії в кризові періоди.

На відміну від традиційного маркетингу, який орієнтований на стабільне зростання, підтримку лояльності клієнтів і поступове розширення ринкових часток, антикризовий маркетинг має інші *пріоритети, що відображаються в специфічних підходах і методах* [13; 40; 54; 58; 67]:

– *Різниця в цілях.* Традиційний маркетинг спрямований на стабільний розвиток, побудову довгострокових відносин із клієнтами та зміцнення бренду, а кризовий маркетинг має забезпечити виживання бізнесу, збереження хоча б мінімальної рентабельності, а також швидке реагування на змінювані ринкові умови. Тобто кризовий маркетинг на перший план ставить завдання поточного стабільного функціонування компанії, а не довгостроковий розвиток.

– *Специфіка інструментів.* Під час кризи компанії змушені використовувати малобюджетні та ефективні інструменти для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах. Також може знижуватися кількість каналів комунікації з клієнтами, зберігаючи лише ті канали, які дають найшвидший результат.

– *Адаптація до поведінки споживачів.* Замість зосередження на

створенні цінності бренду в довгостроковій перспективі, як це робить традиційний маркетинг, кризовий маркетинг негайно реагує на зміни в поведінці споживачів та фокусується на їх актуальних потребах і страхах.

– *Швидкість реагування та гнучкість.* У кризовий період важливими стають оперативність і гнучкість, що змушує компанії швидко перебудовувати свої маркетингові стратегії у відповідь на нові економічні умови, адаптуючи продукти, ціни та способи комунікації. Це потребує не лише перегляду стратегій, а й нових, нестандартних рішень, які можуть багато разів змінюватися і корегуватися, тоді як у класичному маркетингу планування має стратегічний характер.

– *Акцент на підтримці ліквідності.* У кризовий період маркетингові заходи та бюджети мають оцінюватися з точки зору їхньої здатності підтримувати ліквідність бізнесу в короткостроковій перспективі. На відміну від звичайного маркетингу, де витрати можуть плануватися з майбутнього доходу або брендингу, кризовий маркетинг орієнтований на забезпечення поточної рентабельності та економію коштів.

– *Особливі інструменти кризового маркетингу.* Кризовий маркетинг виділяється використанням таких інструментів і методів: партизанський маркетинг; антикризові цінові пропозиції; активне використання діджитал-каналів; фокус на базових потребах тощо.

Узагальнимо розглянуті відмінності на рис. 1.2.

Однією з важливих теоретичних проблем у вивченні маркетингових стратегій у кризових умовах є відсутність єдиного підходу до їхнього тлумачення та класифікації. Наукові джерела пропонують різні варіанти термінології, які, залежно від контексту, відображають специфіку маркетингових заходів у передкризових, кризових і посткризових умовах. Серед найбільш поширених визначень можна виділити такі, як маркетингові стратегії в умовах кризи, маркетингові стратегії виходу з кризи, стратегії антикризового маркетингу [40, с.491], маркетингові антикризові стратегії [16, с.12], маркетингові стратегії антикризового управління [5, с.9], стратегії

управління маркетингом в умовах кризи тощо.



Рис. 1.2. Відмінності між традиційним і антикризовим маркетингом [складено автором]

Варто зазначити також, що у науково-дослідницьких джерелах часто зустрічаються поняття як «антикризовий», так і «кризовий» маркетинг. Згідно з логікою, антикризовий маркетинг здебільшого стосується превентивних та адаптивних заходів, спрямованих на підготовку до можливих криз або на підтримання стійкості під час тривалих періодів нестабільності. Натомість, кризовий маркетинг акцентує увагу на реактивних діях, що використовуються для негайного подолання кризи.

Проте, проаналізувавши як українські, так і іноземні джерела, можна дійти висновку, що в сучасних умовах переважає комплексний підхід до управління кризами. Маркетингові стратегії, незалежно від того, чи є вони превентивними, адаптивними чи реактивними, все частіше розглядаються в єдиній системі реагування на кризові явища. Тому ці поняття часто використовуються як взаємозамінні.

Враховуючи інтеграцію різних підходів до подолання криз, у даній роботі доцільним бачиться використання поняття «антикризовий маркетинг» як

узагальнюючого. Це дозволить нам уникнути зайвого синонімування і сфокусувати увагу на комплексному підході до дослідження формування стратегій, спрямованих на стабілізацію та розвиток підприємства в умовах кризи.

У загальній системі антикризового управління маркетинг відіграє ключову роль, координуючи та підтримуючи інші напрямки діяльності (рис. 1.3).

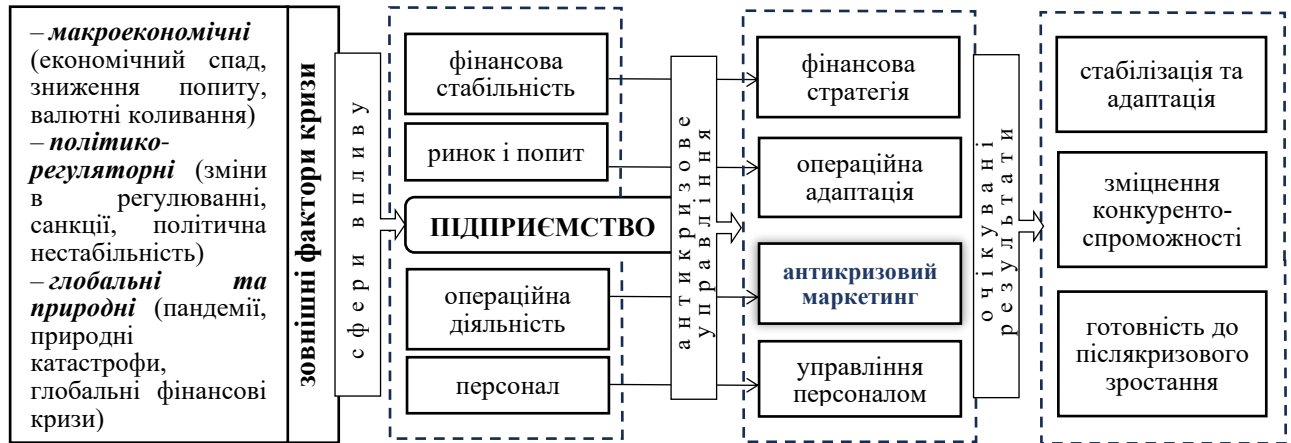


Рис. 1.3. Місце антикризового маркетингу в системі антикризового управління підприємством [складено автором за 13; 25; 51; 67]

Антикризове управління охоплює різноманітні стратегії та тактики у фінансовій, операційній, маркетинговій і кадровій сферах, кожна з яких має свої специфічні завдання та методи реалізації. Для досягнення максимального ефекту в подоланні кризи, всі ці напрямки повинні бути чітко узгоджені в рамках єдиної загальної стратегії підприємства.

Концептуальні підходи до антикризового маркетингу демонструють різні рівні зрілості управлінських стратегій, кожна з яких відповідає на кризові виклики різними методами. Існуючі наукові погляди можна класифікувати за трьома напрямками:

1. *Реакційний підхід.* Прибічники цього підходу бачать антикризове управління як тактику швидкої реакції на вже існуючу кризу. Такий підхід використовується у ситуаціях, де криза виникає раптово і загрожує стабільності компанії. Це більше механізм виживання, коли підприємство вживає екстрених заходів для відновлення платоспроможності, ліквідності та конкурентоспроможності [31, с.155]. Обмеженість цього підходу – компанія залишається залежною від зовнішніх факторів і переважно реагує на зміни, а

не прогнозує їх наперед.

2. *Адаптивний підхід* базується на ідеї постійної готовності до кризи і підтримання підприємства в стані гнучкої рівноваги. Цей підхід фокусується не на боротьбі з кризою як з раптовою подією, а на підготовці компанії до регулярних змін, здатності швидко підлаштовуватися, залишаючись конкурентоспроможною на ринку [14, с.21; 83]. Це надає підприємству стабільність, але інколи може бути недостатнім, якщо криза є неочікуваною і глибокою.

3. *Превентивний підхід* орієнтується на прогнозування можливих криз і розробку стратегій для їх попередження. Підприємства, що використовують цей підхід, займаються постійним аналізом ринкових ризиків, розробляють сценарії розвитку подій і моделюють механізми швидкого реагування. Хоча це є найбільш надійною стратегією, превентивний підхід вимагає значних інвестицій у прогнозування і не завжди може передбачити всі можливі кризи [60, с.159].

В сучасних умовах виникає потреба в інтеграції цих підходів, що відображається у наукових дослідженнях [56; 16; 59; 83]. Превентивні заходи дозволяють мінімізувати ризики, адаптивність допомагає швидко реагувати на ринкові зміни, а реакційні стратегії потрібні для негайного подолання несподіваних криз. Розгляньмо роль, завдання та інструменти *маркетингу в трьох фазах антикризового управління* (табл. 1.2).

Узагальнюючи роль маркетингу в антикризовому управлінні, важливо підкреслити, що це не просто набір інструментів чи методів – це комплексний підхід до управління взаємодією бізнесу з ринком і споживачами в умовах нестабільності. Кожен етап кризи вимагає гнучкості, вміння швидко адаптуватися та водночас зберігати стратегічну перспективу.

На етапі превентивного маркетингу йдеться про прогнози, які дозволяють передбачити потенційні ризики і готуватися до них. Це час для створення стратегічних альтернатив, планування сценаріїв та інвестицій в інновації, які можуть стати перевагою в кризові часи [61, с.189].

Під час кризи маркетинг стає центром швидких змін та адаптацій. Рішення повинні прийматися швидко, маркетингові комунікації

переорієнтовуються на підтримку довіри клієнтів, бюджети оптимізуються для збереження основних позицій, а маркетингова команда зосереджується на реальних потребах клієнтів [67, с.159].

Таблиця 1.2

Роль маркетингу в різних фазах антикризового управління

[складено автором 61; 67; 102]

Мета	Завдання	Інструменти
Превентивний маркетинг		
<i>Виявлення та мінімізація потенційних ризиків передбачає, що компанія не лише відстежує ринкові тенденції, а й активно створює стратегії, які можуть захистити її від негативного впливу можливих криз</i>	– <i>Стратегічне прогнозування</i> (прогнозування ринкової кон'юнктури, оцінка можливостей та загроз; розробка сценаріїв кризових ситуацій та реакції на них). – <i>Позиціонування та брендинг</i> (визначення ключових елементів бренду для збереження його стабільності і впізнаваності у будь-яких умовах; підвищення лояльності споживачів). – <i>Інвестиції в інновації та диверсифікацію</i> (заохочення диверсифікації товарів і послуг; інвестування в інновації, які можуть забезпечити швидку адаптацію у випадку кризи)	– SWOT-аналіз; – сценарний аналіз та прогнозування; – брендинг для забезпечення стійкості іміджу; – диверсифікація продуктів і ринків
Кризовий маркетинг		
<i>Забезпечення виживання компанії, адаптує елементи маркетингового комплексу (ціна, продукт, промоція, місце) для збереження ринкових позицій</i>	– <i>Оперативна адаптація продуктів та цінової стратегії</i> (адаптація для зниження собівартості та підтримки попиту). – <i>Перебудова комунікацій</i> (фокусування на кризових комунікаціях, підтримка та розуміння споживачів, демонстрація емпатії). – <i>Оптимізація витрат</i> (при обмежених ресурсів маркетинг повинен сфокусуватися на інструментах, що мають найбільшу ефективність за мінімальних витрат)	– антикризове ціноутворення; – кризові комунікаційні кампанії; – використання діджитал-каналів для досягнення цільової аудиторії; – маркетинговий аудит для оптимізації витрат
Посткризовий маркетинг		
<i>Відновлення ринкових позицій компанії та зміцнення лояльності клієнтів</i>	– <i>Відновлення бренду та репутації</i> (фокусування на зміцненні бренду, відновленні довіри споживачів та створенні позитивного іміджу компанії). – <i>Аналіз та перебудова продуктового портфеля</i> (перегляд продуктової лінійки; їх адаптація з урахуванням змінених споживчих потреб). – <i>Довгострокова стратегія зростання</i> (розробка довгострокової стратегії розвитку для виходу з кризи, а також посткризового зростання)	– ребрендинг або коригування брендової стратегії; – оцінка задоволеності клієнтів; – оновлення продуктових і комунікаційних стратегій; – розробка довгострокових планів для підтримки стабільності та розвитку

Посткризовий маркетинг допомагає бізнесу відновити динаміку розвитку та зміцнити відносини з клієнтами. Це період коригування іміджу, проведення досліджень задоволеності споживачів та вдосконалення продукту під нові вимоги ринку. Досвід, отриманий у кризовий період, стає фундаментом для нових стратегій, а маркетинг відіграє роль постійного зв'язку між потребами ринку та можливостями компанії [84, с.662].

Таким чином, комплексний підхід до антикризового маркетингу, заснований на поєднанні досліджень, адаптації стратегій та побудови

комунікацій, створює для компанії основу для подолання кризи, збереження лояльності клієнтів та відновлення зростання у посткризовий період.

Антикризові маркетингові заходи засновуються на маркетингових дослідженнях відповідно до логічного ланцюжка: «Маркетингові дослідження» – «Інформація» – «Рекомендації» – «Маркетингові рішення» – «Управлінські рішення» – «Реалізація» – «Кінцевий результат» [2].

В ході маркетингових досліджень важливим є діагностування сили впливу кризових явищ та етапу розвитку кризової ситуації, оскільки на основі цих висновків буде прораховуватися система превентивних/кризових/посткризових заходів.

1.3. Підходи до формування маркетингових антикризових стратегій

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є розробка та впровадження маркетингової антикризової стратегії. *Узагальнений механізм маркетингового кризового управління підприємством* відображений на рис. 1.4.

Антикризова маркетингова стратегія має низку специфічних *цілей* [9; 54; 58]:

- Забезпечення стабільності доходів (хоча б мінімального рівня) – утримання основних клієнтів.
- Збереження ринкової частки – мінімізація відтоку клієнтів і запобігання переходу споживачів до конкурентів.
- Підтримка лояльності клієнтів – збереження емоційного зв'язку з клієнтами.
- Адаптація до змін у споживчих потребах – швидке реагування на ці зміни, переорієнтовуючи пропозицію відповідно до нових запитів.
- Зміцнення репутації бренду – підтримка позитивного іміджу через комунікації, соціальну відповідальність та прозорість у відносинах з клієнтами.

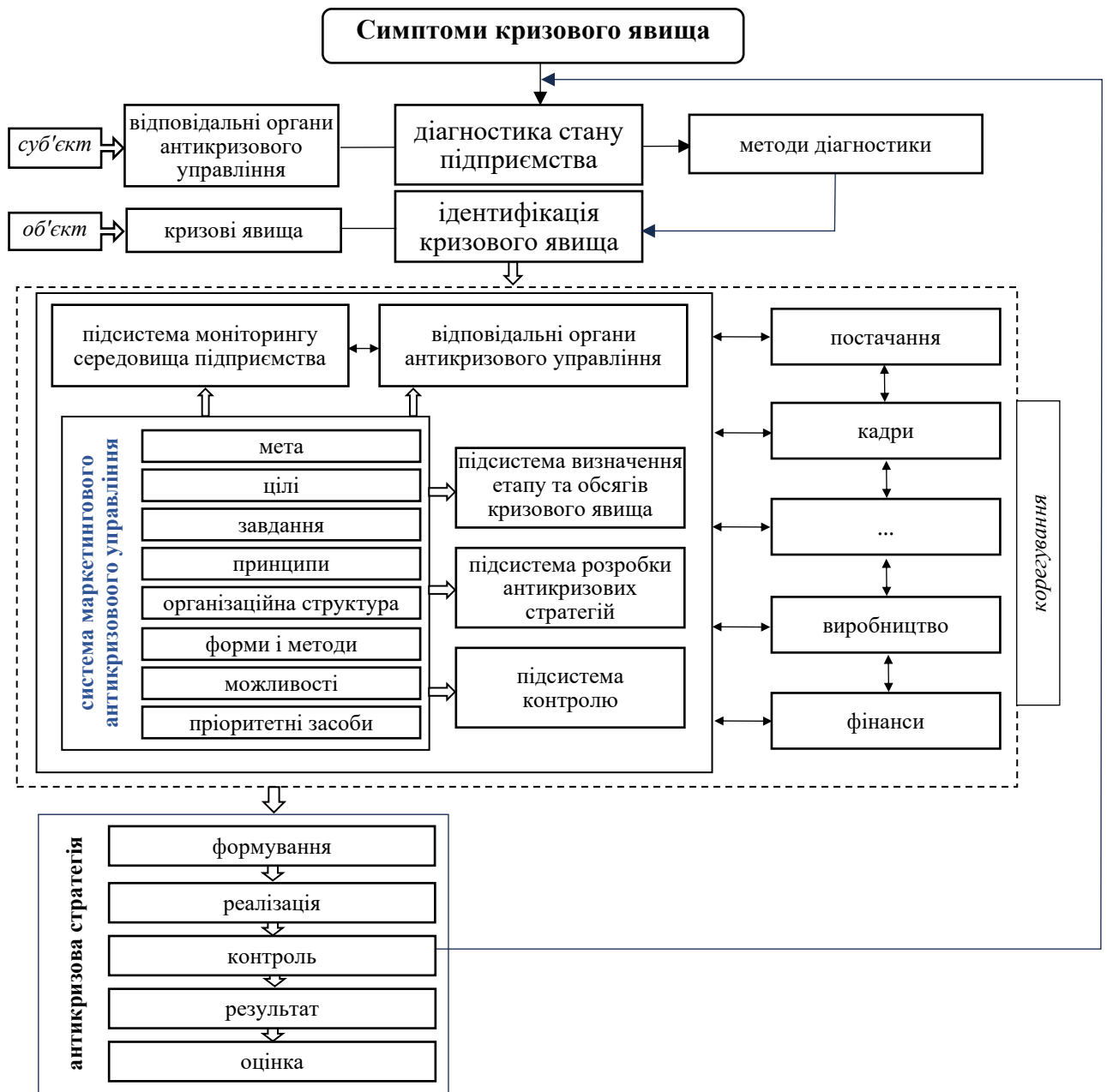


Рис. 1.4. Механізм маркетингового кризового управління підприємством [13, с.107]

Цей механізм показує, як працює маркетингове антикризове управління на підприємстві, охоплюючи всі основні етапи – від виявлення проблем і аналізу ситуації до формування, реалізації та оцінки маркетингової антикризової стратегії. Маркетингова підсистема працює разом з іншими напрямками, саме вона визначає цілі, підходи, методи і напрямки дій, дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та координувати свої дії.

Для досягнення зазначених цілей антикризова маркетингова стратегія має виконувати наступні *завдання* [13; 54; 67]:

- швидке оцінювання змін у ринковому середовищі;
- сегментація клієнтської бази;
- оптимізація продуктового портфеля;
- переорієнтація маркетингових каналів;
- активізація комунікації з клієнтами;
- адаптація цінової політики.

Отже, антикризова маркетингова стратегія є одним з ключових елементів загальної антикризової стратегії підприємства, що дозволяє бізнесу не лише вижити у важкі часи, а й підготуватися до можливостей зростання у післякризовий період.

Класифікація антикризових стратегій (рис. 1.5) допомагає підприємствам орієнтуватися у виборі найкращих рішень, враховуючи індивідуальні потреби та обмеження.

Ця класифікація підкреслює важливість гнучкого та індивідуального підходу в антикризовому маркетингу. Кожна компанія може підібрати свій оптимальний набір стратегій, враховуючи як можливість мінімізувати втрати, так і шанс на посилення ринкових позицій. Нема жодної універсальної стратегії, яка гарантувала б успіх в кризових умовах, але грамотна оцінка варіантів дозволить підприємствам знаходити найбільш ефективні рішення.

Розглянемо зміст основних етапів формування маркетингової стратегії в умовах кризи, основні цілями якої є збереження ринкової позиції, підтримка клієнтської бази, адаптація до змін у попиті.

Спочатку компанія здійснює два паралельних процеси – аналіз ринкових умов під час кризи та діагностику кризового стану підприємства.

Для *аналізу ринкових умов* здійснюються [9; 25; 84]:

- ідентифікація кризового явища, як сукупності факторів, що впливають на ринок;
- дослідження змін у поведінці споживачів;
- визначення впливу економічної кризи на попит, конкурентну ситуацію та ринкові тренди;
- оцінка можливостей та загроз.

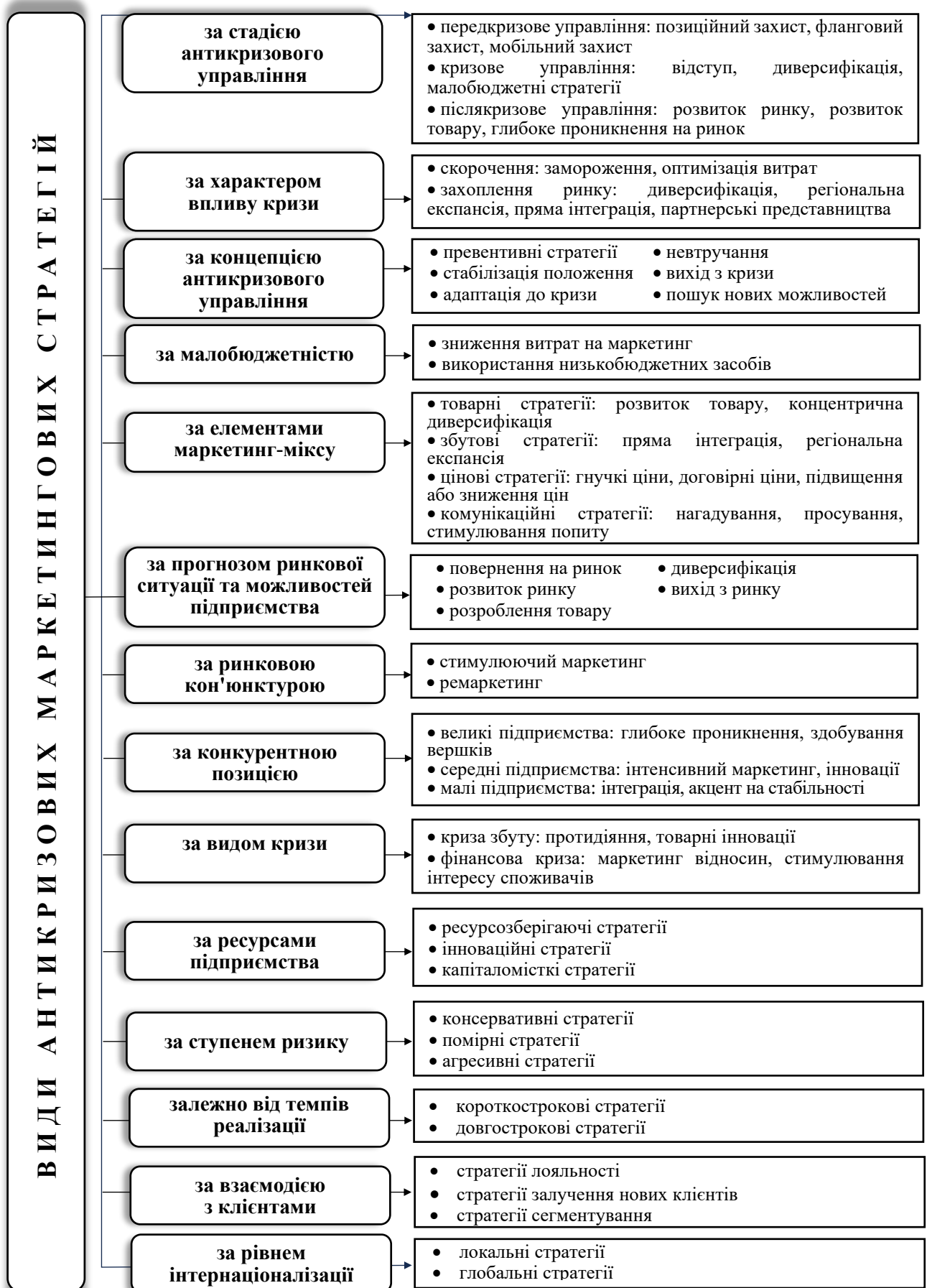


Рис. 1.5. Класифікація антикризових маркетингових стратегій

[систематизовано автором за 9; 13; 41; 58; 63; 75]

Діагностики кризового стану підприємства здійснюється у різному обсязі, залежно від розмірів підприємства, масштабів впливу кризи тощо. Це може бути як коротка діагностика, так і комплексна оцінка стану (експрес-діагностика, фінансова, операційна, маркетингова, стратегічна, соціальна, кадрова, інноваційна та екологічна діагностика).

Далі будується *програма маркетингових антикризових заходів* для адаптації до змін у зовнішньому середовищі за наступними напрямками [9, 58, 67]:

- оперативне коригування стратегії у відповідь на зміну ринкової ситуації;
- переоцінка цільової аудиторії та ринкових сегментів;
- визначення найбільш ефективних каналів комунікації в умовах кризи.

Вибір типу маркетингової стратегії в кризовий період залежить від ряду факторів, таких як характер кризи, ресурси підприємства, поточний стан ринку та поведінка споживачів.

Основні типи маркетингових стратегій для подолання кризи:

1. *Стратегія збереження та утримання клієнтів.* Збереження лояльних клієнтів стає пріоритетом, оскільки залучення нових споживачів у таких умовах часто є більш витратним і складним завданням. Для цього компанії адаптують свої продукти або пропозиції до поточних потреб клієнтів, відповідаючи на зміну їхніх запитів і фінансових можливостей [18].

Ключові тактичні заходи:

- адаптація продуктів – модифікація товарів для кращої відповідності актуальним запитам ринку;
- адаптація цінової політики – коригування цін відповідно до ринкових умов, надання спеціальних знижок;
- гнучкість у ціноутворенні – моніторинг цін конкурентів, встановлення мінімальних цін, що покривають собівартість і дають можливість отримання невеликого прибутку;
- програми лояльності – запровадження чи посилення заохочувальних програм (бонусів, накопичувальних балів тощо);

– збутова політика – оптимізація збутових каналів для оперативного реагування на попит.

2. *Стратегія мінімізації витрат.* Стратегія оптимізації витрат передбачає перегляд бюджетів і ресурсів із фокусом на ключові канали та найбільш ефективні заходи [12, с.608]. Ключові тактичні заходи:

- скорочення маркетингового бюджету – перерозподіл витрат, зниження фінансування менш пріоритетних каналів;
- оптимізація ресурсів – підвищення ефективності маркетингових інвестицій, кращий розподіл існуючих ресурсів;
- фокус на найбільш ефективні канали – перенесення акценту на більш ефективні цифрові канали;
- реструктуризація – перегляд структури капіталу, впровадження змін у системі управління.

3. *Стратегія інновацій та змін.* Криза часто вимагає впровадження нових підходів та швидкої адаптації вже функціонуючих. Ця стратегія орієнтована на зміну існуючих продуктів або послуг, розвиток нових каналів збуту та цифрових технологій [27, с.113-114]. Ключові тактичні заходи:

- переорієнтація на нові продукти або сервіси – розробка актуальних пропозицій;
- впровадження цифрових технологій – активізація цифрових інструментів для автоматизації, збору даних і комунікацій з клієнтами;
- розвиток онлайн-продажів – підсилення інтернет-присутності для забезпечення доступності продуктів незалежно від зовнішніх обмежень;
- диверсифікація – розширення асортименту новими товарами, підвищення якості продукції для актуальних сегментів;
- адаптація бізнес-моделі – удосконалення та оновлення внутрішніх процесів і обслуговування.

4. *Стратегія комунікації та довіри.* Лояльність клієнтів значно залежить від якості взаємодії та готовності компанії відповідати на їх потреби. Ключові тактичні заходи [45, с.32-34]:

- підтримка емоційного зв'язку – індивідуалізовані повідомлення з демонстрацією турботи про потреби клієнтів;
- соціальна відповідальність – участь у ініціативах, що допомагають громаді, демонстрація соціальної позиції компанії;
- прозора комунікація – регулярне інформування клієнтів про зміни, забезпечення достовірності інформації;
- партнерство та кооперація – спільні проекти й акції з іншими компаніями для об'єднання зусиль та взаємної підтримки.

Таким чином, розробка та реалізація антикризових стратегій повинна бути не лише гнучкою, але й орієнтованою на специфічні ризики та можливості кожного окремого бізнесу.

Стратегія збереження клієнтів є критичною для забезпечення стабільного доходу та мінімізації коштів на залучення нових споживачів. Стратегія оптимізації витрат допомагає зберегти фінансову стійкість за рахунок скорочення бюджету на другорядні напрями і зосередитися на найефективніших заходах. Стратегія інновацій та розвитку додає гнучкості та розширює ринкові можливості, а прозора комунікація та соціальна відповідальність зміцнюють довіру клієнтів.

Компанії можуть зосереджуватися на одній конкретній стратегії, яка найбільше відповідає їхнім потребам і можливостям або комбінувати кілька стратегій для досягнення оптимальних результатів. Наприклад, стратегія мінімізації витрат може поєднуватися зі стратегією комунікації та довіри, щоб одночасно скоротити витрати й зберегти лояльність клієнтів.

Для успішної реалізації цих стратегій важливою є сукупність спеціальних маркетингових інструментів (табл. 1.4.)

Уміння гнучко поєднувати і використовувати антикризові маркетингові інструменти з різних напрямків дає змогу бізнесам не тільки адаптуватися до кризових викликів, але й залишатися надійним партнером для своїх клієнтів, зміцнюючи їхню довіру та лояльність навіть у важкі часи.

Таблиця 1.4

Інструменти реалізації антикризової маркетингової стратегії [складено автором за 6; 53; 54; 84; 102]

Сфера	Інструменти
Традиційні інструменти маркетингового міксу	– Товар: оптимізація асортименту, адаптація продуктів, створення нових продуктів під кризові потреби. – Ціна: динамічне ціноутворення, гнучкі тарифи, спеціальні пропозиції та знижки. – Місце продажу: розширення онлайн-торгівлі, адаптація каналів розподілу, використання прямих поставок та партнерських мереж. – Просування: кризова реклама, акції, розпродажі, бонуси; PR-комунікація про підтримку клієнтів та суспільства, залучення нових аудиторій, партнерські програми та колаборації. – Персонал: навчання комунікації в кризових умовах, скрипти продажів, система бонусів, підтримка емоційного здоров'я для підвищення продуктивності
Специфічні інструменти антикризового маркетингу	– Вірусний маркетинг, партизанський маркетинг: привернення уваги нестандартними формами комунікацій. – Сторітеллінг: створення історій навколо бренду. – Флеш-моби, презентації: події та акції, спрямовані на взаємодію з цільовою аудиторією. – Провокативна реклама: реклама з шоковим ефектом для впливу на емоції споживачів. – Соціальні та корпоративні ініціативи: інформування про участь у благодійних проектах чи соціальних ініціативах. – Постійний зворотний зв'язок: опитування та опції для залишення відгуків, що допомагають оперативно реагувати на потреби клієнтів. – Антикризові контент-стратегії – створення інформативного та підтримуючого контенту в соціальних мережах, блогах, відео, щоб зберегти довіру клієнтів
Цифровий маркетинг	– Антикризові прес-релізи: регулярні офіційні звернення для інформування про поточний стан бізнесу, зміни в роботі та плани на майбутнє. – Діалог у соцмережах: активна присутність у соціальних мережах з метою швидкої реакції на негативні коментарі, запитання чи скарги. – Адаптовані канали комунікації: використання зручних для клієнтів каналів (месенджери WhatsApp, Telegram), email- та SMS-розсилки для оперативного інформування про зміни, створення окремої гарячої лінії, персоналізовані повідомлення. – Мікротаргетинг у соціальних мережах – чітке визначення цільової аудиторії та адаптація меседжів для різних груп користувачів. – Вхідний маркетинг: залучення клієнтів через контент, який вирішує їхні актуальні проблеми. – Smartphone-first маркетинг, дизайн, мобільні додатки: адаптація контенту і комунікацій під мобільні пристрої. – SEO та контент-маркетинг – збільшення органічного трафіку через оптимізацію контенту, робота з ключовими словами для економії на рекламі
Інструменти брендингу та репутаційного маркетингу	– Комунікації з кризовою спрямованістю: прозорість і відкритість щодо труднощів, з якими стикається бізнес. – Соціальні ініціативи: участь у соціально значущих проектах. – Моніторинг відгуків: швидка реакція на скарги для зниження репутаційних ризиків. – Фокус на відгуках та репутації – активна робота з відгуками, вирішення скарг, публікація кейсів успішного співробітництва
Персоналізація та клієнто-орієнтованість	– Програми лояльності: заохочення споживачів за рахунок ексклюзивних пропозицій. – Стимулювання рекомендацій – мотивація клієнтів залучати нових, наприклад, через бонуси за кожного приведенного друга або кешбек. – Багатоканальний маркетинг: інтеграція різних каналів для максимального охоплення. – Персоналізовані пропозиції: використання даних для адаптації під запити клієнтів. – Використання чат-ботів і автоматизація комунікації – швидке обслуговування клієнтів, відповідь на типові запити для покращення досвіду. – Розважальний маркетинг: інтерактивний, ігровий, відео-контент, співпраця з блогерами та інфлюенсерами, віртуальні заходи, розважальні челенджі
Інноваційні інструменти	– Сенсативний маркетинг: вплив на відчуття споживача через музику, запахи та інші фактори. – Провокативний піар: застосування креативних, «божевільних» ідей для привернення уваги. – Емоційний маркетинг: заснований на емоційній прив'язаності клієнтів до бренду. – Маркетинг спільнот і впливу: створення спільнот навколо бренду для зростання лояльності

Оцінка ефективності антикризових маркетингових стратегій включає використання ключових показників ефективності (KPI), моніторинг та аналіз результатів, а також коригування стратегій на основі отриманих даних [66, 48]:

- збільшення обсягу продажів (вимірюється через динаміку продажів у кризовий період, порівнянням з попереднім періодом або аналогічними періодами в минулому);
- збереження частки ринку (оцінює, наскільки успішно компанія утримує свої позиції серед конкурентів в умовах кризи);
- рівень задоволеності клієнтів (лояльність клієнтів може визначати довгостроковий успіх у кризових умовах і вимірюється через опитування клієнтів та аналіз відгуків);
- вартість залучення клієнта (дає розуміння, наскільки економічно вигідні заходи з утримання та залучення нових клієнтів).
- ROI (Return on Investment) (оцінює рентабельність антикризових витрат і дозволяє визначити, які заходи були найбільш ефективними).

Моніторинг ефективності є постійним процесом, для цього компанії використовують як кількісні, так і якісні методи.

Кількісний моніторинг проводиться за допомогою регулярного збору даних про обсяг продажів і середній чек, показники відвідуваності сайту, залученість у соціальних мережах, коефіцієнт конверсії, частку ринку і коефіцієнт утримання клієнтів, частоту покупок тощо [69, с.33].

Якісний моніторинг оцінює рівень задоволеності клієнтів та репутацію бренду, рівень впізнаваності торгівельної марки, рівень довіри та лояльності, реакцію на спеціальні пропозиції та антикризові ініціативи, в основному, через аналіз відгуків і проведення опитувань [6, с.95].

Діагностика та моніторинг підприємств в умовах кризи залежить від їхнього масштабу. Для мікропідприємств основними орієнтирами є темпи зростання виручки, рентабельність продажів, точка беззбитковості та наявність оборотних коштів. У малих підприємств до цих показників додається аналіз ліквідності й частки дебіторської заборгованості. Середні підприємства

потребують більш глибокого підходу через дослідження фінансових результатів, майнового стану, ділової активності, забезпеченості виробничими ресурсами. Для великих підприємств важливо оцінювати ймовірність банкрутства за допомогою спеціальних моделей та вартісно-орієнтованих показників, що дозволяє краще оцінити довгострокову стабільність [17, с.39-40].

Зібрані дані аналізуються для виявлення основних тенденцій, оцінки рівня досягнення цілей та визначення можливих зон для покращення. Постійне коригування стратегій на основі отриманих даних дозволяє своєчасно адаптуватися до змін ринку і покращувати показники ефективності.

Розроблена та впроваджувана маркетингова стратегія у період кризи має відповідати загальним *принципам* антикризового маркетингу (рис. 1.6).

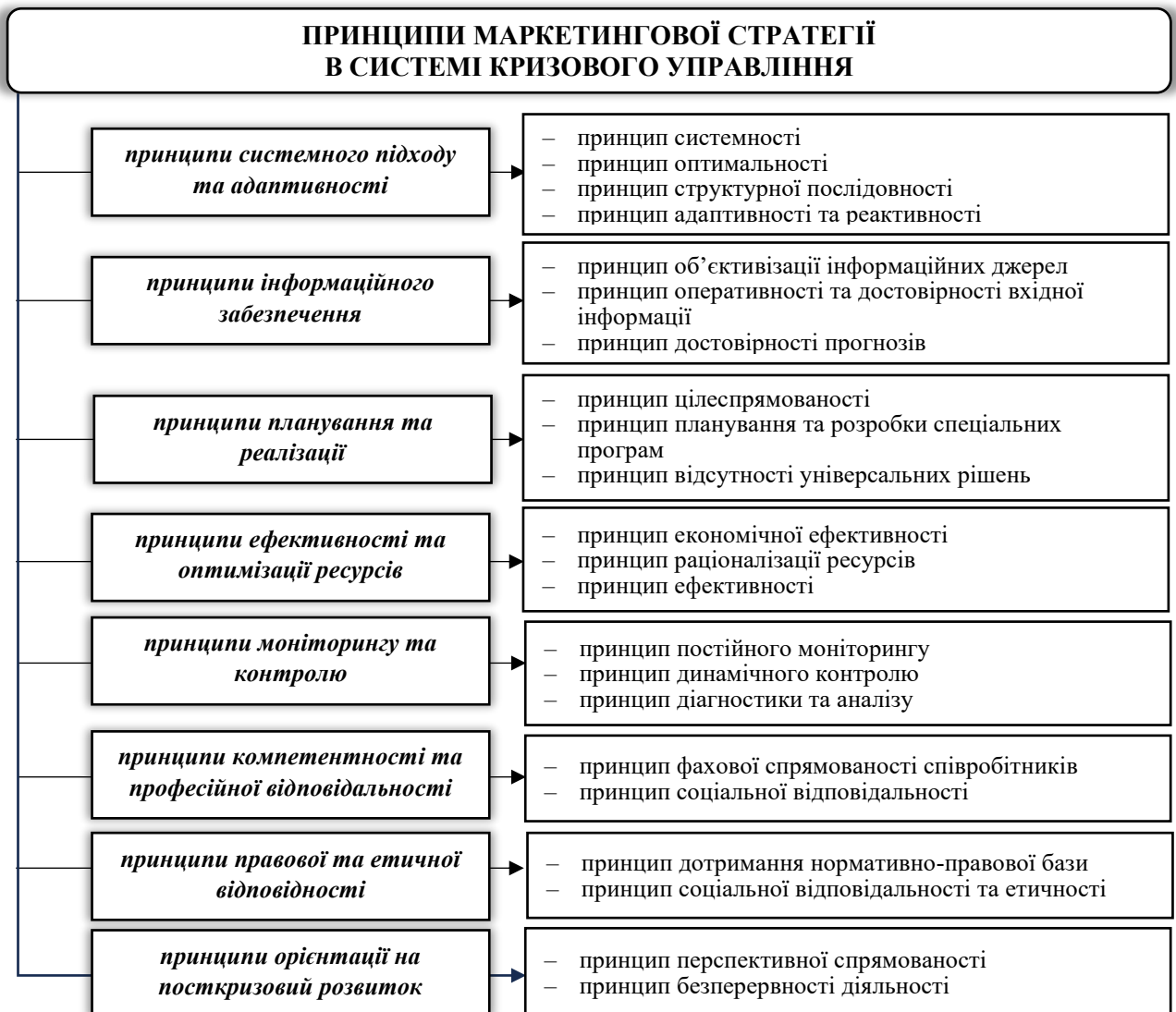


Рис. 1.6. Принципи маркетингової стратегії в системі кризового управління [складено автором за 9; 21; 26]

Антикризова маркетингова стратегія має вирішальне значення для стійкості компанії як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі.

Одразу після початку кризи компанія фокусується на досягненні поточних, ситуативних цілей, спрямованих на мінімізацію збитків і стабілізацію стану бізнесу. Оперативне коригування комунікацій, акцент на доступність продуктів, безпеку обслуговування, спеціальні умови доставки та знижки сприяють збереженню довіри до бренду.

Довгострокові цілі антикризової маркетингової стратегії спрямовані на створення умов для відновлення й зростання після кризи. Вони орієнтовані на закріплення позитивного іміджу бренду, посилення лояльності клієнтів і формування стратегічної гнучкості. Такі цілі включають перегляд продуктової лінійки відповідно до нових потреб клієнтів, розширення каналів дистрибуції та впровадження інноваційних рішень, зміцнення відносин з ключовими клієнтами та партнерами, підвищення рівня клієнтоорієнтованості тощо.

Ефективна антикризова маркетингова стратегія повинна об'єднувати короткострокові та довгострокові цілі, оскільки кожен із цих елементів підсилює інший: ситуативні рішення забезпечують компанії виживання в поточному періоді, а довгострокові заходи готують компанію до відновлення та росту у посткризових умовах.

Під час кризи багато брендів використовують ситуацію як можливість заявити про себе і стати ближчими до клієнтів, показати, що вони не віддалені корпорації, а спільноти людей, які розуміють складнощі та готові підтримати. «Клієнти пам'ятають не просто компанію, а тих, хто залишився з ними у важкі часи» [102, с.81]. В кризові періоди турбота і людяність стають більш цінними для споживачів, ніж традиційні знижки та акційні пропозиції. Компанії, які дійсно піклуються про своїх клієнтів і підтримують працівників, мають більше шансів зберегти лояльність споживачів.

РОЗДІЛ 2 ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ І РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «СІМЕЙНИЙ САД»)

2.1. Дослідження кризового середовища, в якому функціонує компанія «Сімейний Сад»

Дослідимо загальні кризові умови, в яких функціонує компанія «Сімейний Сад».

Порівняння традиційних кризових явищ, пандемічної дестабілізації та кризових умов під час війни є важливим кроком для створення адаптивних маркетингових стратегій. Кожен з цих типів криз має унікальну природу, що визначає характер викликів для бізнесу, глибину впливу на економічне середовище та вимоги до швидкості й адаптивності стратегій.

Традиційні економічні кризи часто розвиваються поступово і дозволяють застосовувати підходи поетапної адаптації. Натомість пандемії завдають глобальних і миттєвих потрясінь, що змушує бізнес швидко реагувати на коливання попиту, зміну каналів збуту та нові вимоги до комунікацій. Військові кризи, як нинішня ситуація в Україні, є ще більш складними і специфічними: вони супроводжуються не лише економічними труднощами, а й фізичними руйнуваннями, загрозою безпеці, а також значною зміною соціально-економічних умов.

Зіставлення різних типів криз у табл. 2.1 дозволить глибше зрозуміти, чи можуть стратегії та механізми, розроблені у відповідь на них, бути корисними і адаптивними до умов війни – ситуації, яка є абсолютно новою, непередбачуваною і багатофакторною. Це порівняння допомагає бізнесу виявити схожі та відмінні риси кризових явищ, з'ясувати, які елементи вже перевірених антикризових стратегій можуть бути успішно використані, а які потребують кардинальних змін або доповнення.

Таблиця 2.1

**Порівняння між традиційними кризовими явищами,
дестабілізацією через пандемію та кризою під час війни за групою
критеріїв [складено автором за 17; 38; 46; 74]**

Критерій	Традиційна криза	Пандемія	Воєнна криза
<i>Масштаб впливу</i>	Локальний або системний, залежно від причин	Глобальний, одночасно охоплює всі галузі та регіони	Глобальний з міжнародними наслідками, значне обмеження внутрішнього ринку
<i>Швидкість поширення</i>	Повільне загострення після економічних проблем	Швидке і майже миттєве, потребує карантинного стримування	Хаотичний, залежить від перебігу бойових дій, непередбачуваний
<i>Тривалість</i>	Від кількох місяців до кількох років	Тривала, з невизначеним завершенням	Тривала з фазами загострення; неможливо спрогнозувати тривалість
<i>Нестача робочої сили</i>	Можлива через окремі економічні або галузеві чинники	Значна, через хворобу, ізоляцію, закриття бізнесу	Масова: мобілізація, евакуація, виїзд працівників, ризики для життя
<i>Економічні наслідки</i>	Зниження ВВП, інфляція, зростання безробіття	Погіршення показників, падіння зайнятості та доходів	Глибока рецесія, інфляція, зростання державних витрат
<i>Адаптація бізнесу</i>	Можливість часткової трансформації, інновацій	Перехід до онлайн, цифровізація, дистанційні послуги	Релокація, адаптація виробництва, нові логістичні моделі, оборонні інновації
<i>Зміна споживчих вподобань</i>	Зниження попиту на дорогі товари	Попит зміщується на товари першої необхідності	Орієнтація на базові потреби, зростання чутливості до цін і безпеки
<i>Ланцюги постачань</i>	Тимчасові перебої через локальні фактори	Глобальні збої внаслідок обмежень і закриття кордонів	Руйнування логістики, перебудова постачання, локалізація виробництва
<i>Відновлення</i>	Може тривати кілька років, залежно від глибини кризи	Повільне, секторальне, залежить від тривалості обмежень	Тривале, потребує фізичної відбудови та стабілізації економіки

Наявність спільних елементів серед цих криз дає можливість для взаємного застосування напрацьованих практик та інструментів.

По-перше, компанії, які під час попередніх криз встигли відпрацювати інструменти кризового маркетингу, сформували певну кризову витривалість і тепер мають кращі передумови для швидкої та гнучкої реакції та адаптації в умовах непередбачуваності.

По-друге, завдяки певним аналогіям досвід адаптації до пандемії може бути частково застосований в умовах військової кризи, особливо щодо швидких змін у комунікаційних стратегіях, перебудові логістики та ланцюгів постачань, цифровізації бізнес-процесів, адаптації до змін споживчих пріоритетів.

По-третє, український бізнес вже отримав початковий досвід реагування на військові виклики з 2014 р. Нинішня ситуація, хоча й значно масштабніша і складніша, все ж дає можливість використовувати вже набутий досвід розробки

базових антикризових стратегій адаптації в умовах саме воєнної нестабільності.

Найгострішою проблемою в умовах війни залишається невизначеність та непередбачуваність. Вона вимагає короткострокового планування, постійного моніторингу ситуації та прийняття швидких рішень та обмежує можливості для довгострокового прогнозування і підвищує ризик невдачі. В таких умовах бізнес повинен активно поєднувати набутий досвід з новими методами адаптації [84, с.463].

На основі порівняльного аналізу можна стверджувати, що хоча природа та масштаб воєнної кризи є унікальними, певні антикризові підходи, сформовані в попередні періоди, зокрема під час пандемії та традиційних економічних спадів, зберігають свою актуальність. Перш за все, це стосується інструментів гнучкої адаптації до змін у поведінці споживачів – швидке реагування на зміщення попиту, переорієнтація продуктового портфеля, спрощення комунікацій та концентрація на базових потребах клієнтів.

Цифровізація, яка активно розвивалась під час пандемії COVID-19, виявилась ефективною і в період війни. Підприємства, які вже мають налагоджену онлайн-інфраструктуру, працюють стабільніше, можуть масштабуватись і залишаються на зв'язку зі своєю аудиторією навіть за умов фізичної недоступності до ринку. Моделі комунікації, логістики та продажів, що застосовувалися в період пандемії, частково підходять і для воєнного часу, зокрема завдяки багатоканальному підходу, безконтактній взаємодії з клієнтами та швидкому реагуванню на зміну потреб.

Разом з тим, частина стратегій, ефективних у попередні періоди, не працює або вимагає суттєвого перегляду. Так, у воєнних умовах значно ускладнюється реалізація довгострокових іміджевих кампаній, а актуальності набувають інструменти короткотермінової дії, з високою ефективністю та вимірюваним результатом. Крім того, традиційні підходи до зниження витрат у ситуації війни здатні призвести до втрати ринкових позицій, бо зменшення присутності на ринку може бути сприйняте як слабкість.

Особливої уваги потребує емоційний аспект маркетингу, який не був таким

вираженням у попередніх кризах. В умовах воєнного часу зростає чутливість споживача до змісту комунікацій, їхньої щирості та етичності. Необхідною умовою довіри стає соціальна відповідальність, підтримка місцевих громад, прозорість дій компанії.

Таким чином, досвід пандемії та попередніх економічних спадів можна розглядати як фундамент для побудови нової, гібридної антикризової маркетингової стратегії, яка враховує як технічні напрацювання, так і нову роль бізнесу як соціального, морального суб'єкта.

Наступним кроком *проаналізуємо стан та тенденції агрохімічного ринку*, суб'єктом якого виступає ТОВ «Сімейний Сад», відокремивши в ньому сферу спеціалізації компанії – засоби захисту рослин, добрива та посівний матеріал.

Україна не може використовувати понад 5000 тис. га (19,3%) власних посівних площ через бойові дії, замінування та забруднення вибухонебезпечними залишками, про що свідчать результати дослідження Міжнародного центру української перемоги та Мережі захисту національних інтересів АНТС про вплив російської агресії на світову продовольчу безпеку.

Найсерйознішими проблемами для аграрного сектору є замінування територій, відсутність води для зрошення через підлив Каховської дамби, обмежений експорт через українські порти, а також – знищення інфраструктури та техніки. Так, тільки у Херсонській області необхідно обстежити понад 208 тис. га, у Харківській області – майже 160 тис. га, а в Миколаївській – понад 85 тис. га. [37].

Значне забруднення важкими металами, вибуховими речовинами та ракетним паливом також створює довгострокові ризики для екологічної безпеки, економіки агросектору та здоров'я населення. Тож, і після закінчення воєнних дій велика частина родючих земель України втратить свою сільськогосподарську цінність і потребує довготривалої консервації.

Понад 50% сільськогосподарських респондентів зазначили, що їм не вистачає коштів для забезпечення своїх господарств добривами та ЗЗР, і вони вносять препарати у мінімальних кількостях.

Найбільший вплив на рівень прибутковості сільськогосподарської галузі України здійснює експортна логістика, девальвація гривні та збільшення цін на матеріально-технічні ресурси. Тільки за перші місяці війни гривня девальвувала на 30% за курсом НБУ, через що знизились витрати на такі складові собівартості виробництва (орендна плата за землю, витрати на оплату праці, єдиний податок тощо), але збільшилися ціни на ресурси (паливо, добрива, засоби захисту рослин, запасні частини та насіння з фіксованою ціною у дол. США або євро.). Ускладнення логістики імпорту ресурсів у поєднанні з високими цінами на енергоносії спричинили додаткові витрати [62].

Ринок ЗЗР за воєнний період у фізичному вимірі зменшився не так критично, як ринок добрив, проте з'явилися нові тенденції, пов'язані зі зміною сільгоспвиробниками підходів до технологій, культур та скороченням витрат на виробництво: мінімізація обробітку ґрунту, зменшення застосування основних добрив, часткове збільшення кількості позакореневих підживлень. Аграрії відмовилися від системи удобрення, яку використовували в довоєнний період, що зумовлено удорожчанням добрив та зниженням ціни на сільськогосподарську продукцію.

Ціни на засоби захисту рослин досягли рекорду вже у 2022 р.: гербіциди подорожчали на 24%, а фунгіциди – майже на 10% [3, с.25].

Великі агрокомпанії теж впровадили певну оптимізацію, але вона не така відчутна, як у фермерських господарствах та середніх сільгосппідприємствах.

Ринок ЗЗР також просів за рахунок окупованих територій та замінованих площ. Ще до початку повномасштабної війни спостерігалася тенденція до зниження витрат на хімію, яка зараз лише посилилась. Зростає зацікавленість продукцією постпатентних компаній і вітчизняних виробників [64].

Помітні і регіональні особливості. Наприклад, тенденція до застосування однокомпонентних або простих продуктів простежується в регіонах ризикованого землеробства із невисоким рівнем урожайності, наприклад, у прифронтових областях. Там аграрії спрощують агрономічний

підхід та скорочують витрати, обробляють ґрунт із мінімальною собівартістю.

На заході України, де гідротермічні умови більш сприятливі, вище насичення культур і вищий рівень урожайності, використовують потужніші й дорожчі продукти [49].

Окупація та воєнні дії також лишили і населення відповідних територій можливості вести власні господарства. Карта недоступних територій України для сільськогосподарського ринка, який виступає споживачем продукції сільгоспхімії та посадкового матеріалу наведена у Додатку Б.

Основним надходженням ЗЗР на вітчизняний ринок до 2022 р. був імпорту, проте в результаті війни він впав на третину. У 2023 р. ключовим фактором на ринку агрохімії ставали ціни на продукцію. Основні імпортери знизили обсяги поставок препаратів, проте це дало можливості внутрішнім виробникам зайняти вільні ніші на ринку [64].

Ключовою проблемою для українських виробників ЗЗР залишається постачання сировини – активні речовини не виробляються на території України, головними постачальниками сировини зазвичай виступають Європа чи Китай.

Однак внутрішні виробники нарощують присутність на ринку, у тому числі за рахунок цін, програм лояльності та підтримки агровиробників.

Наприкінці 2023 р. на ринку ЗЗР спостерігався профіцит: виробництво в галузі суттєво зросло, а обсяги імпорту почали вирівнюватись відповідно до фактичного попиту [3, с.21].

Динаміка обсягів реалізації пестицидів та іншої агрохімічної продукції, виробленої в Україні в 2010-2023 рр., представлена на рис. 2.1. Сектор пестицидів та іншої агрохімічної продукції активно функціонував, починаючи з 2021 р., стабільно нарощуючи обсяги виробництва та реалізації товарної продукції. У 2023 р. порівняно з довоєнним 2021 р., обсяги реалізації пестицидів та іншої агрохімічної продукції у вартісних показниках виросли в 1,8 разів, у фізичному вираженні приріст нижчий, однак для даного сектору він є відносно адекватним [4, с.12].

Під час війни українські аграрії помітно зменшили витрати на закупівлю

дорогих і багатокомпонентних засобів захисту рослин: обсяги придбання фунгіцидів скоротилися на 13%, інсектицидів – на 16%, а регуляторів росту – на 18%. Ситуація із гербіцидами демонструє іншу динаміку: у грошовому еквіваленті їх закупівля збільшилася на 10%, а реальні обсяги впали на 22% [64].

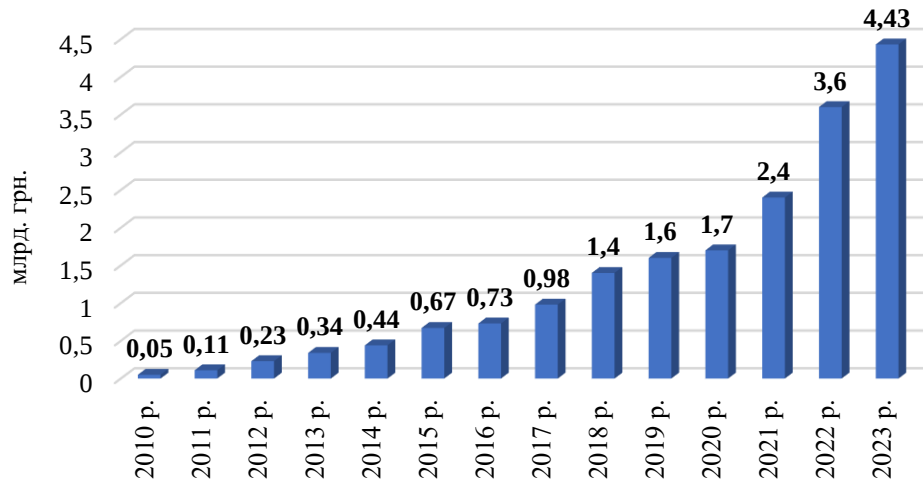


Рис. 2.1. Динаміка обсягів реалізації пестицидів та іншої агрохімічної продукції, виробленої в Україні в 2010-2023 рр. [4, с.18-19]

На початок 2024 р. найвищий рівень забезпеченості засобами захисту рослин серед регіонів України спостерігався у Черкаській (38,9%), Вінницькій (35,7%) і Чернівецькій (32,9%) областях [3, с.29].

У 2024 р. український уряд підтримав проєвроінтеграційний законопроект «Про засоби захисту рослин і добривні засоби», який посилює контроль за обігом ЗЗР відповідно до стандартів ЄС. Це має зменшити тіньовий обіг препаратів, проте може призвести до зростання цін та зниження загального споживання.

На ринку добрив основними трендами є зменшення глибокого обробітку ґрунтів, скорочення використання основних добрив і часткове збільшення позакоренових підживлень. Порівняно з довоєнним періодом обсяг споживання добрив знизився на 30%, становлячи у 2023 р. 4,35 млн. т.

Серед добрив лідирує аміачна селітра (понад 50%), далі йдуть КАС (35%) і карбамід (15%). Суттєво скоротилося використання складних добрив, що раніше переважно імпортувалися з Білорусі (до 80% поставок) [1].

На рис. 2.2 представлено зміни в обсягах реалізації українських добрив та азотних сполук протягом 2010-2023 рр. У 2023 р. відбулось суттєве скорочення

продажів цієї продукції у вартісному вимірі – на 35% нижче за рівень 2021 р. Проте у секторі помітна позитивна тенденція до поступового відновлення виробництва: у 2023 р. обсяг виготовлених добрив становив 2050 тис. т, що на 81% більше, ніж роком раніше (1130 тис. т). Водночас ці показники значно поступаються докризовому 2021 р., коли Україна виробила 5,2 млн. т азотних добрив [77].

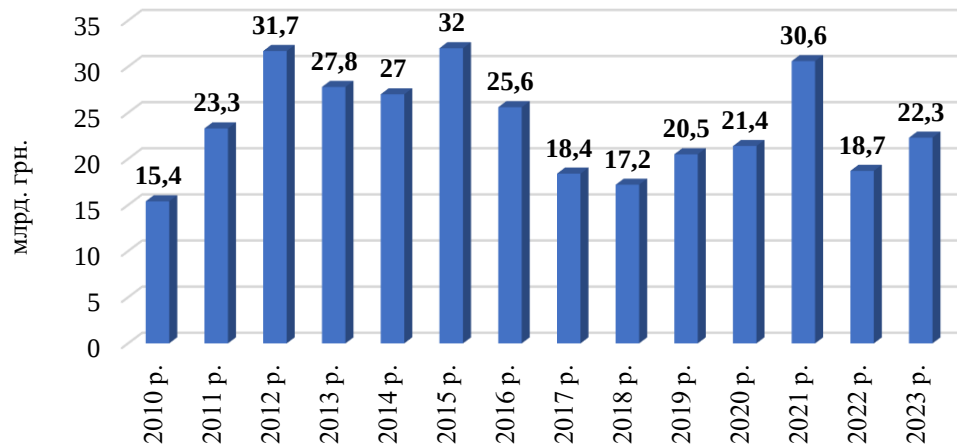


Рис. 2.2. Динаміка реалізації добрив і азотних сполук, вироблених в Україні за 2010-2023 рр. [4, с.31]

Найбільше зростання відмічалось у внутрішньому виробництві азотних добрив (карбамід, карбамідо-аміачна суміш та аміачна селітра). За підсумками перших дев'яти місяців 2023 р. ключовий український виробник цієї продукції – ПрАТ «Азот» (м. Черкаси) – збільшив обсяги випуску азотних добрив до 1,22 млн. т, що на 148% перевищило показники аналогічного періоду попереднього року. Друге велике підприємство, ПрАТ «Рівнеазот», також трохи наростило виробництво – на 7%, випустивши 347,3 тис. т продукції.

За окремими видами добрив найбільше зростання зафіксоване у виробництві карбаміду (збільшення втричі), КАС (збільшення у 2,5 рази) та аміачної селітри (приріст на 89%). Проте виробництво вапняково-аміачної селітри скоротилося на 72% і становило лише 36,9 тис. т.

У 2023 р. українські аграрні підприємства загалом внесли у ґрунт близько 4,35 млн. т добрив. За період січень-жовтень того ж року Україна імпортувала понад 2 млн. т. такої продукції [87].

В імпорті добрив в Україну переважали азотні (48%), далі йшли азотно-

фосфорно-калійні (24%) і азотно-фосфорні (17%), калійні (7%), фосфорні (3%) та фосфорно-калійні (1%) добрива (рис. 2.3) [1].

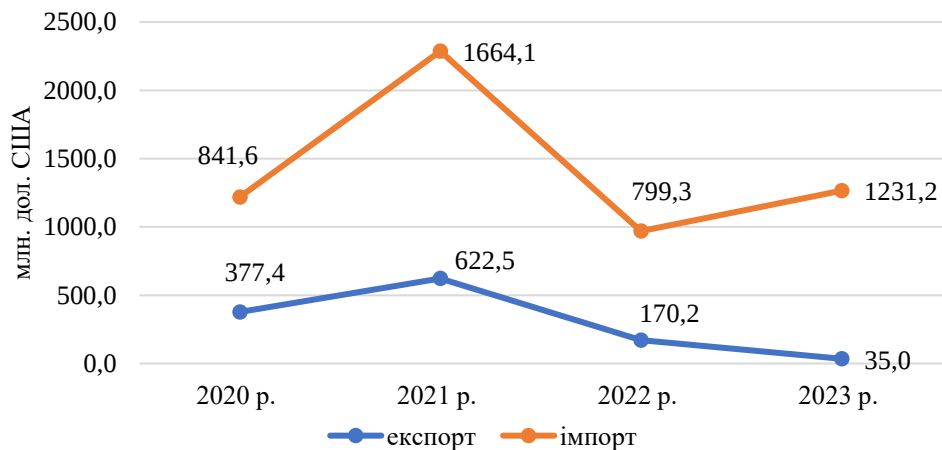


Рис. 2.3. Динаміка зовнішньої торгівлі України добривами, 2020-2023 рр. [29 (Товарна структура зовнішньої торгівлі України)]

Динаміка показує, що експорт добрив продовжує скорочуватися, переорієнтуючись на внутрішні потреби національних споживачів, проте імпорт починає відновлюватися.

Таким чином, незважаючи на суттєві економічні та логістичні виклики, агрохімічний ринок України демонструє відносну стабільність. За більшістю ключових показників у 2023 р. спостерігається позитивна динаміка порівняно з кризовим 2022 р. Водночас відставання від показників 2021 р. все ще залишається значним.

Ситуація на ринку технічного аміаку залишається складною. До 2022 р. значна частина потреб в Україні покривалася поставками з Росії, а також продукцією внутрішніх підприємств, зокрема «Дніпроазот», Одеського припортового заводу (ОПЗ) і Черкаського «Азоту». На сьогодні єдиним підприємством, що має можливість частково забезпечувати внутрішній попит на технічний аміак, залишається Черкаський «Азот» [78].

Ситуація з постачанням карбамідо-аміачних сумішей (КАС) залишається проблемною через складнощі логістики та недостатню потужність прикордонних перевалочних терміналів. Частина агрохолдингів почала самостійно виробляти обмежені обсяги КАС та РКД (рідкі комплексні добрива) на простих змішувальних установках. Очікується, що економія аграріїв на калійних і

фосфорних добривах збережеться, тоді як ринок РКД має перспективи зростання завдяки своїй ефективності та економічним перевагам [70].

У добрив українського виробництва, а також імпортованих через перевірених партнерів якість залишається стабільно високою. Однак щодо продукції з Туреччини, Болгарії й Марокко є зауваження щодо вмісту діючих речовин, який іноді не відповідає заявленим характеристикам [71].

Загалом, за сприятливого сценарію, більшість внутрішніх потреб у добривах Україна може забезпечити власними потужностями таких підприємств, як Одеський припортовий завод (ОПЗ), «Дніпроазот», «Сумихімпром», Черкаський «Азот» та «Рівнеазот». У разі негативного розвитку подій, ринок значною мірою залежатиме від імпортних поставок. Однак у будь-якому разі загрози дефіциту добрив не прогнозується [85].

Зведемо основні показники функціонування ринку добрив та ЗЗР у табл. 2.2, щоб наглядно продемонструвати його тенденції.

Таблиця 2.2

Тенденції ринку ЗЗР та добрив в Україні [складено автором за даними 29]

Показник	Одиниця виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Загальна тенденція
Споживання ЗЗР	тис. т	60	45	50	55	Поступове відновлення споживання ЗЗР після спаду в 2022 р.
Виробництво ЗЗР в Україні	тис. т.	20	15	18	20	Зростання внутрішнього виробництва ЗЗР до довоєнного рівня
Імпорт ЗЗР	тис. т.	40	30	32	35	Стабілізація імпорту ЗЗР із незначним зростанням
Ціни на ЗЗР	% зміни	+5%	+10%	+15%	+5%	Уповільнення зростання цін на ЗЗР
Частка вітчизняних виробників на ринку ЗЗР	%	33%	33%	36%	38%	Збільшення частки вітчизняних виробників на ринку ЗЗР
Споживання добрив	млн. т	5,0	3,5	4,35	4,5	Відновлення споживання добрив до рівня, близького до довоєнного
Виробництво добрив в Україні	млн. т	5,2	1,13	2,05	2,5	Поступове зростання внутрішнього виробництва добрив
Імпорт добрив	млн. т	2,5	1,5	2,0	2,0	Стабілізація імпорту добрив на рівні 2023 р.
Ціни на добрива	%	+10%	+20%	+25%	+10%	Зниження темпів зростання цін на добрива
Частка вітчизняних виробників на ринку добрив	%	67%	43%	51%	55%	Поступове зростання частки вітчизняних виробників на ринку добрив

Підводячи підсумки стану та потенціалу розвитку українського ринку

ЗЗР та добрив, варто зазначити наступне:

1. Ринок поступово стабілізується після значного спаду. Пристосування до змін у логістиці дає змогу постачати продукцію споживачам та завозити необхідні товари з-за кордону.

2. Аграрії переходять до економічних і точних технологій. Використання однокомпонентних добрив і ЗЗР зростає, тоді як дорогі складні продукти втрачають популярність. Локальні постачальники зміцнюють свої позиції завдяки конкурентним цінам і програмам лояльності.

3. Імпорт добрив і ЗЗР стабілізується завдяки диверсифікації постачань із Європи, Туреччини та Північної Африки. Логістика через західний кордон залишається основним шляхом постачання. Попри збереження залежності від імпортової сировини для виробництва ЗЗР, вітчизняні виробники поступово активізуються, частково компенсуючи ці ризики.

4. Ціни на ЗЗР та добрива стабілізуються, однак залишаються чутливими до валютних коливань та енергетичних криз. Інноваційні рішення, зокрема точне землеробство, стають основою для оптимізації витрат і підвищення ефективності.

5. У прифронтових регіонах аграрії мінімізують витрати, тоді як у західних областях активно використовують складні добрива з мікроелементами.

6. Державна політика сприяє гармонізації з європейськими стандартами та підвищує прозорість ринку.

Тож, ринок добрив і ЗЗР в Україні поступово стабілізується. Локалізація виробництва, адаптація до нових умов і технологічні інновації формують основу для відновлення галузі. Водночас ринок залишається вразливим до зовнішніх факторів (вартість енергоносіїв, валютні ризики, логістичні труднощі та залежність від імпорту). Очікується подальше зміцнення позицій локальних виробників та відновлення довоєнного рівня.

Ринок насіння та посівного матеріалу в Україні є важливою частиною агросектору, оскільки напряму впливає на врожайність і якість сільськогосподарської продукції. Основу ринку насіння в Україні становлять пшениця, ячмінь (разом понад 80% обсягів), кукурудза та соняшник. У 2023 р.

ринок насіння та посівного матеріалу в Україні демонстрував значні зміни.

За інформацією Інституту аграрної економіки, у 2023 р. експорт насіння з України досяг рекордних 42,5 тис. т., що стало максимальним показником за весь період незалежності. Абсолютну більшість у структурі експорту становило насіння гібридної кукурудзи (97,4%), головними покупцями якого були країни ЄС, зокрема Франція, Австрія, Угорщина та Румунія [79].

У 2023 р. обсяги імпорту насіння до України суттєво впали й становили лише 5,9 тис. т, що було в понад 7 разів менше за експортні поставки. Цей показник став найнижчим за останні півтора десятиліття, що частково пояснювалося тим, що країна змогла частково замінити імпорт через власне виробництво гібридного насіння іноземних сортів, а також через скорочення посівних площ із-за війни [79].

Обсяги внутрішнього виробництва насіння гібридів як української, так і іноземної селекції зросли, що і надалі сприятиме скороченню залежності країни від імпортних поставок [19].

Таким чином, у 2023 р. ринок насіння та посівного матеріалу в Україні демонструє позитивні зрушення. Вітчизняні виробники насіння відіграють важливу роль у забезпеченні потреб аграріїв, пропонуючи продукцію, адаптовану до місцевих умов, що допомагає зменшити залежність від імпорту та підвищити стійкість галузі. Зростання експорту насіння і скорочення імпорту підтверджують потенціал України як надійного постачальника якісного насіннєвого матеріалу для міжнародного, особливо європейського ринку.

Державна підтримка є важливим фактором стабілізації та розвитку ринку засобів захисту рослин, добрив та посівного матеріалу в умовах кризи.

Фінансова підтримка здійснюється через державні програми, наприклад, «Доступні кредити 5-7-9%». Упродовж 2023 р. нею скористалися понад 20 тис. фермерських господарств. У 2024 р. 7616 агрогосподарств отримали кредити на 39,4 млрд. грн. Водночас загальне фінансування, надане 11648 сільгосппідприємствам, досягло 89,9 млрд. грн. [88].

Ще одним джерелом пільгового фінансування аграріїв стала підтримка з боку Світового банку в межах «Екстреного проекту інклюзивної підтримки для відновлення сільського господарства України (ARISE)». Цей механізм

відкриває мікро- та малим підприємствам доступ до кредитних ресурсів на суму до 90 млн. грн. зі ставкою від 5% до 9% річних [68].

У 2024 р. уряд заклав 1 млрд. грн. на нову програму часткової компенсації для аграріїв, які купують сільськогосподарську техніку українського виробництва. До переліку обладнання увійшло понад 11 тис. найменувань від більш ніж 120 вітчизняних компаній. Станом на середину року фермери подали понад 600 заявок на придбання 850 од. техніки, а сукупний обсяг виплачених компенсацій склав 152,5 млн. грн. [28].

Регуляторні зміни у 2024 р. включали спрощення сертифікації засобів захисту рослин, насіння та добрив. Новий закон «Про засоби захисту рослин і добрива» наблизив українські стандарти до європейських, зробив ринок прозорішим і забезпечив кращі умови для зростання експорту.

Розробка логістичної програми «Шляхи до ЄС» створила альтернативні маршрути для перевезення агропродукції через західні кордони, що сприяло безперебійному постачанню насіння та добрив у прифронтові області. В рамках цієї ініціативи «Укрзалізниця» впровадила знижені тарифи для перевезення аграрних вантажів.

Істотну роль відіграє міжнародна допомога: програми FAO та ЄБРР надають гранти малим і середнім фермерам на придбання добрив і насіння, компенсує 25% вартості української техніки, а також надає гранти для розвитку підприємств із переробки агропродукції [68].

Держава намагається стимулювати розвиток внутрішнього виробництва. Наприклад, зниження акцизів на енергоносії для хімічних підприємств дозволяє зменшити вартість виробництва азотних добрив. Також виділяється фінансування на наукові розробки в галузі біодобрив і створення нових сортів насіння. Ці заходи дозволяють не лише пом'якшити наслідки кризи, але й закласти фундамент для відновлення та довгострокового розвитку галузі.

Щоб зрозуміти, як ці зміни впливають безпосередньо на діяльність ТОВ «Сімейний Сад», проведемо аналіз зовнішнього середовища за допомогою *PESTEL-моделі* (рис. 2.4).



Рис. 2.4. PESTEL-аналіз для ТОВ «Сімейний Сад» [складено автором]

Аналіз кризового середовища, в якому працює компанія «Сімейний Сад», показав наявність як викликів, так і можливостей для адаптації. Основний вплив мають наслідки війни: скорочення посівних площ, забруднення ґрунтів вибухівкою, пошкодження логістики та труднощі з доступом до ресурсів. Водночас ринок ЗЗР, добрив і насіння в Україні поступово стабілізується, відкриваючи нові перспективи для місцевих виробників.

Галузевий аналіз свідчить про зростання попиту на доступні й адаптивні рішення, що стимулює розвиток точного землеробства та використання простих добрив і ЗЗР. Зростання експорту насіння і скорочення його імпорту вказує на конкурентоспроможність українських виробників.

Таким чином, компанія «Сімейний Сад» функціонує у складній, але відносно контрольованій кризовій середі, де ключовими аспектами виживання є стратегічна адаптація та гнучкість реагування на потреби ринку.

2.2. Формування маркетингової стратегії компанії «Сімейний Сад» в кризових умовах

Компанія «Сімейний Сад» була заснована у 2013 р. в результаті реорганізації об'єднання компаній «ВАССМА», яке з 1992 р. входило в п'ятірку найбільших агрохімічних підприємств України. Унаслідок внутрішньої кризи було переглянуто стратегію розвитку, що призвело до автономізації компаній, які входили до складу об'єднання. На базі ТОВ «ВАССМА РИТЕЙЛ», орієнтованого на продукцію для садівників і городників, було створено ТОВ «Сімейний Сад» із новим підходом до діяльності та орієнтацією на підтримку сімейних традицій у садівництві та городництві.

Сьогодні компанія «Сімейний Сад» (Family Garden LLC) є одним із провідних виробників та дистриб'юторів хімічної та посівної продукції для населення на українському ринку. У 2019 р. «Сімейний Сад» отримав нагороду «Лідер галузі», що підтверджує його авторитетність у агрохімічній галузі. Завдяки широкому асортименту продукції компанія орієнтується як на

приватних садівників, так і на професійних аграріях.

Асортимент продукції компанії поділений на кілька основних напрямків: гербіциди, інсектициди, фунгіциди, протруйники, приліпачі, добрива, фасоване насіння, газонна трава, цибулини квіткових рослин (вилучено з асортименту), цибуля-саджанка та посадковий часник (вилучено з асортименту).

«Сімейний Сад» має добре структуровану організацію, основні складові якої відображено на рис. 2.5.

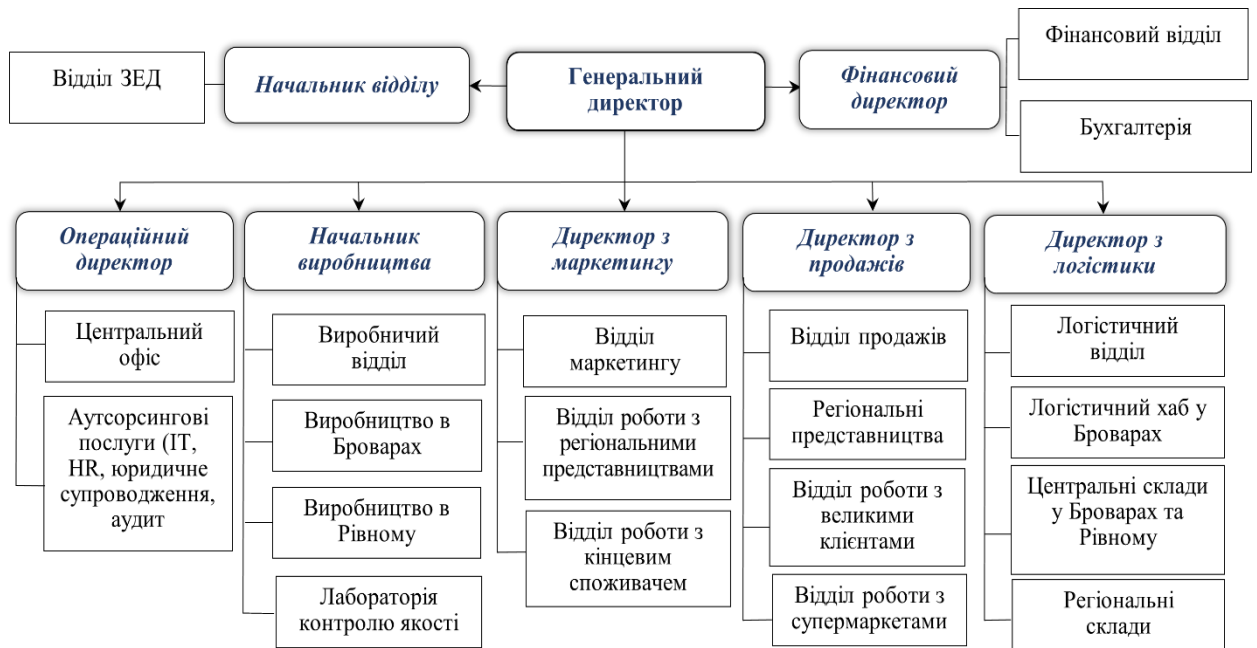


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «Сімейний Сад»

Проаналізувавши *складові формування маркетингової стратегії* ТОВ «Сімейний Сад» (табл. 2.3), можна зробити наступні висновки:

1. Компанія працює одразу з кількома сегментами ринку, що дає змогу масштабувати діяльність і посилювати свої позиції на ринку. В основі стратегії лежить чітке розуміння потреб кожної цільової групи, завдяки чому вдається не лише відповідати на різні запити клієнтів, а й адаптувати комунікації під особливості кожного сегмента.

2. Конкуренція на ринку продукції для садівництва та городництва є високою, зокрема через присутність міжнародних корпорацій, таких як Bayer та Syngenta, що ускладнює позиції вітчизняних гравців. ТОВ «Сімейний Сад» вдало позиціонує себе в середньому ціновому сегменті, пропонуючи конкурентну якість за доступною ціною та добре розуміючи запити українських споживачів.

3. ТОВ «Сімейний Сад» вибудувало міцну співпрацю з міжнародними та локальними постачальниками сировини, що забезпечує стабільність виробничих процесів та можливість підтримувати високі стандарти якості продукції.

4. Власне виробництво дозволяє компанії контролювати якість продукції, оптимізувати витрати та адаптувати асортимент відповідно до змін на ринку. Особливо важливо, що виробництво є гнучким і здатним швидко переналаштовуватися під потреби ринку.

5. Ключовою перевагою дистрибуційної системи є її багатоканальність. Використання розгалуженої системи регіональних представництв дозволяє компанії повністю розуміти специфіку кожного локального сегмента ринку в поточному моменті. Продажі через великі супермаркети та онлайн-канали дозволяють охоплювати широкую аудиторію.

6. Компанія проявляє високу адаптивність до зовнішніх викликів. Під час кризових періодів, таких як пандемія, було реалізовано спеціальні програми підтримки клієнтів, що зміцнило їхню лояльність.

Таблиця 2.3

Складові формування маркетингової стратегії ТОВ «Сімейний Сад»

[складено автором]

Категорія	Характеристика
Асортимент	– засоби захисту рослин (інсектициди, фунгіциди, гербіциди тощо) – біля 50% загального обсягу продажів компанії; – добрива (для різних сезонів та культур, для кімнатних рослин) – частка зростає, через 3 роки можуть вийти на рівень 33Р; – насіння овочів, квітів, мікрозелені, лікарських рослин; – газонні травосуміші; – озима цибуля та часник Візитівка компанії – інсектициди Турбо Престо, Синерид, гербіцид Напалм, протруйник Тирана, фунгіциди Сальто, Фрідом
Цільова аудиторія	– приватні садівники та городники; – міські жителі; – малі фермери та господарства; – ландшафтні дизайнери та озеленювачі; – супермаркети та дистриб'ютори
Конкурентна середа	– 33Р: Syngenta (Китай), SBM/Bayer (Франція), Самміт Агро/Sumitomo Corporation (Україна-Японія), Укрівіт; – Насіння: Насіння України, Яскрава, НК Еліт, Професійне насіння, GL Seeds, Leda Agro, Еліт Сорт, Садиба Центр; – Добрива: АгроСем, Чистий Лист, Agrecol (Польща), Biopon (Польща); – Газони: DLF Trifolium/DLF Group (Данія), Barenbrug (Нідерланди), Професійне насіння
Постачальники сировини	– Hangzhou Ruijiang Crop Science, Китай – 80%, Sichuan Leshan Fuhua Tongda Agro-Chemical Technology, Китай – 20% (сировина для добрив); – Feldsaaten Freudenberg, Німеччина (газонні суміші); – Nova Minerals (сировина для добрив); – W.Legutko, Польща – 50%, локальні фермери (контрактне виробництво) – 50%

Категорія	Характеристика
	(посівний матеріал), Broer b.v. (цибуля). До 2022 р. (повномасштабне вторгнення) відстрочування платежу постачальником зазвичай складало 100 днів, у дійсний час усі партнери перейшли на 100% передплату.
Виробничі потужності	– виробництво у Броварах (фасування насіння овочів, квітів, газонних трав); – виробництво у Рівному (виробництво засобів захисту рослин та добрив); – логістичний хаб у Броварах (центральный склад для зберігання та дистрибуції); – лабораторія контролю якості на всіх етапах виробництва
Канали дистрибуції	– прямі продажі через великі торговельні мережі «Епіцентр», «Ашан», «Новус», «Леруа Мерлен», «МегаМаркет»; – дистриб'ютори та партнери: реалізація через регіональних дистриб'юторів, які поширюють продукцію серед роздрібних торгових точок та фермерські магазини; – онлайн-продажі через власний сайт, соціальні мережі та партнерські інтернет-магазини; – власна мережа: магазини під брендом «Сімейний Сад» у різних регіонах України
Цінова стратегія	– орієнтація на середній ціновий сегмент; – забезпечення оптимального співвідношення ціни та якості; – утримання ціни на конкурентному рівні завдяки власному виробництву; – пропонуються акції, знижки та спеціальні умови для менеджерів, великих клієнтів; – забезпечення доступності продукції для масового ринку та залучення клієнтів із різними фінансовими можливостями
Інноваційна стратегія	– розробка ексклюзивних пропозицій для органічного землеробства; – виробництво спеціалізованих сумішей насіння для конкретних кліматичних умов; – персоналізація наборів продукції відповідно до потреб споживачів; – сертифікація продукції згідно з міжнародними стандартами; – організація курсів для менеджерів та фермерів із правильного застосування продукції; – створення відеоуроків із практичними рекомендаціями щодо захисту рослин; – удосконалення формул засобів захисту рослин з метою мінімізації їх впливу на довкілля; – розробка замкнених циклів виробництва для зменшення відходів; – тестування нових продуктів на базі аграрних університетів
Комунікаційна стратегія	– інформаційна підтримка клієнтів через онлайн-платформи; – проведення освітніх заходів для підвищення обізнаності споживачів та менеджерів; – реклама продукції; – промоакції та спеціальні пропозиції для супермаркетів; – надання інформаційного, навчального та розважального контенту; – інформаційні матеріали про використання добрив та засобів захисту рослин
Конкурентні переваги	– широкий асортимент продукції; – власне виробництво, адаптоване до українських умов; – інноваційність у розробці продуктів та підходах до пакування; – контроль якості, що відповідає міжнародним стандартам; – надання гнучких умов дистрибуції та продажів; – система дистрибуції через представництва, що обізнані на специфіці регіонального попиту; – гнучкість у реагуванні на ринкові виклики; – адаптація продуктів і комунікацій під потреби споживачів у різних регіонах України

Проаналізуємо конкурентне середовище ТОВ «Сімейний Сад» за моделлю *п'яти сил Портера* (табл. 2.4) Цей аналіз дає змогу ідентифікувати, які саме ринкові сили створюють найбільші виклики, та зрозуміти механізм їх впливу на компанію. Результати аналізу є основою для визначення ключових стратегічних напрямів, що допоможуть зберегти стабільність у кризових умовах.

Таблиця 2.4

**Аналіз конкурентного середовища ТОВ «Сімейний Сад» за моделлю
п'яти сил Портера [складено автором]**

Сила/ параметр	Оцінка рівня загрози	Опис	Механізм впливу на компанію
Сила існуючих конкурентів	Середній	– значна кількість гравців на ринку засобів захисту рослин; – нестабільний попит через економічну кризу та скорочення купівельної спроможності; – обмеженість диференціації продукції (більшість продуктів мають стандартні властивості); – висока залежність від цінової конкуренції	– посилення цінового тиску; – зменшення маржинальності через конкуренцію; – збільшення витрат на утримання клієнтів
Загроза нових гравців	Низький	– високі бар'єри входу через необхідність початкового капіталу для створення виробництва та налагодження логістики; – військові дії зменшують привабливість ринку України для нових компаній; – інноваційні стартапи можуть використовувати кризу як можливість виходу на ринок із сучасними продуктами	– низький ризик короткострокових змін у конкурентному середовищі; – послаблення тиску на ринкові позиції
Загроза товарів- замінників	Середній	– наявність товарів-замінників, таких як органічні добрива чи альтернативні методи захисту рослин; – споживачі можуть переключатися на дешевші або простіші рішення через кризу; – унікальність та якість продукції «Сімейного Саду» частково знижують цю загрозу	– зниження попиту у разі переходу клієнтів на заміники; – посилення потреби у демонстрації переваг власної продукції
Сила постачаль- ників	Високий	– залежність від постачальників сировини та матеріалів; – логістичні труднощі та підвищення вартості сировини через війну; – мала кількість постачальників на внутрішньому ринку підвищує їхню силу	– підвищення собівартості продукції; – ризик перебоїв у виробничому процесі через недоступність сировини
Сила покупців	Високий	– зменшення купівельної спроможності через кризу; – висока чутливість споживачів до ціни; – лояльність до компанії частково знижує ризику втрати клієнтів	– скорочення обсягів продажу; – необхідність частого перегляду цінової політики для утримання клієнтів

Проведений за моделлю п'яти сил Портера аналіз дозволяє нам зробити наступні *висновки*:

– Найсильніший вплив здійснюють постачальники та покупці. Постачальники через нестабільність ланцюгів постачання і зростання цін суттєво впливають на собівартість продукції. Покупці, зі свого боку, знижують обсяги закупівель і стають більш чутливими до ціни.

– Загроза товарів-замінників та внутрішньогалузева конкуренція потребують контролю. Товари-замінники створюють середній рівень ризику через можливий перехід клієнтів до альтернативних рішень. Конкуренти зосереджені на ціновій війні, що обмежує можливості для підвищення маржі.

– Ризики з боку нових гравців зараз мінімальні. Високі бар'єри входу та нестабільність ринку обмежують доступ нових учасників, що дає ТОВ «Сімейний Сад» час для адаптації своєї стратегії.

Отже, проведений аналіз п'яти сил Портера дозволив оцінити рівень конкуренції у галузі, вплив постачальників, покупців, ризик появи нових гравців і замінників продукції, що дає нам загальне розуміння зовнішнього середовища, в якому працює ТОВ «Сімейний Сад». Водночас, для комплексного бачення ситуації та формування стратегії розвитку в умовах економічної кризи, необхідно врахувати як внутрішні фактори (сильні та слабкі сторони компанії), так і зовнішні можливості та загрози, для чого здійснимо *SWOT-аналіз* (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Сімейний Сад» [складено автором]

S (strengths) сильні сторони	O (opportunities) можливості
– Стабільний бренд – впізнаване ім'я та позитивна репутація на ринку. – Доля на ринку – стабільна позиція у агрохімічному сегменті. – Широкий асортимент – диверсифікація продуктів. – Кваліфікований персонал – високий рівень компетентності співробітників. – Гнучкість – досвід адаптації до змін на ринку за умов економічної нестабільності. – Готовність до інновацій – потенціал для розробки нових продуктів, орієнтованих на потреби кризового ринку. – Впровадження екологічних стандартів – продукція відповідає сучасним вимогам агровиробництва. – Експертиза у сфері агрохімії – власна лабораторія та співпраця з науковими центрами. – Розвиток – постійне оновлення та вдосконалення продуктів. – Постачальники – налагоджені довгострокові контракти з ключовими партнерами. – Логістика – налагоджена та гнучка логістика.	– Інноваційні продукти – розробка нових видів засобів захисту рослин, упор на зростання частки добрив. – Розширення ринків – вихід на нові регіональні ринки чи освоєння суміжних сегментів. – Цифрові канали продажу – активне використання e-commerce та онлайн-маркетингу. – Державна підтримка – використання програм для підтримки сільгоспвиробників і стимулювання локального бізнесу. – Покращення партнерських відносин – встановлення тісних зв'язків із ключовими клієнтами та постачальниками. – Розширення асортименту – інтеграція органічних засобів захисту рослин. – Диверсифікація клієнтської бази – залучення нових клієнтів через оновлення маркетингових кампаній. – Технологічний розвиток – інвестиції у вдосконалення виробничих процесів. – Програми лояльності – утримання клієнтів через персоналізовані програми, акції та додаткові сервіси.
W (weaknesses) слабкі сторони	T (threats) загрози
– Фінансова обмеженість – зменшення оборотних коштів, низька ліквідність, обмеження у фінансуванні інноваційних проєктів. – Залежність від зовнішніх ринків – коливання цін на імпортні матеріали, ризики через порушення ланцюгів постачання. – Технологічна база – недостатній рівень автоматизації виробництва та інфраструктури, потреба у модернізації. – Логістичні виклики – проблеми транспортування через військові дії. – Залежність від внутрішнього ринку – відсутність стратегії виходу на міжнародні ринки. – Слабкий контроль за витратами – не завжди ефективне використання ресурсів у межах кризового управління. – Цінова політика – складність балансування між конкурентними цінами та збереженням рентабельності. – Конкуренція – посилення присутності міжнародних компаній із сильнішими фінансовими можливостями та доступом до інновацій. – Постачальники – висока залежність від іноземних партнерів.	– Політична нестабільність – невизначеність через військові дії, супутні ризики. – Економічна криза – нестабільність макроекономічної ситуації в Україні. – Поглиблення конкуренції – агресивна політика міжнародних компаній, зростання конкуренції місцевих виробників. – Зміни у законодавстві – жорсткі регуляторні вимоги до агрохімічної продукції. – Падіння попиту – скорочення платоспроможності споживачів, зменшення витрат на агрохімію, скорочення посівних площ. – Зміни в споживчій поведінці – клієнти орієнтуються на товари першої необхідності. – Проблеми логістики – перебої у ланцюгах постачання. – Кризові явища у галузі – скорочення інвестицій у сільське господарство, що знижує попит на продукцію.

SWOT-аналіз показує, що ТОВ «Сімейний Сад» має хороший потенціал завдяки своїм сильним сторонам і можливостям, але водночас вказує на потребу вирішувати внутрішні проблеми та адаптувати маркетингову стратегію до кризових умов.

Наступним етапом є дослідження *минулого досвіду подолання кризових явищ* компанією «Сімейний Сад», та виявлення специфіки сучасної кризи. Для цього розглянемо еволюцію криз, які пережила ТОВ «Сімейний Сад» (рис. 2.6), щоб оцінити кризостійкість компанії та можливості використання набутого досвід в сучасних умовах.

Дослідимо *специфіку маркетингової стратегії компанії у сучасних кризових умовах*.

Криза 2022 р., спричинена повномасштабною війною в Україні, має безпрецедентний характер через глибокий вплив на всі сфери економічної діяльності. Компанія «Сімейний Сад» зіткнулася з низкою серйозних труднощів: втрата ринків в окупованих та прифронтових регіонах, падіння купівельної спроможності, порушення логістичних ланцюгів, посилення конкуренції з боку міжнародних та локальних виробників, економічна невизначеність.

У таких умовах маркетингова стратегія компанії «Сімейний Сад» потребувала докорінних змін, сфокусувавшись на утриманні ринку та розробці механізмів стабілізації. На даний момент можна констатувати, що більшість цілей знаходяться на перетині коротко- та середньострокової перспективи, що зумовлено необхідністю оперативного реагування на кризові виклики та поступового переходу до більш системного стратегічного планування.

1. *Короткострокові цілі (оперативна стабілізація):*

- Стабілізація обсягів продажів у безпечних регіонах.
- Переформатування асортименту з урахуванням запиту ринку.
- Оптимізація витрат із фокусом на збереження рентабельності.
- Збереження клієнтської бази через програми лояльності та гнучкі умови співпраці.

2013 р. (внутрішня)	
Передумови: – Причини: розбіжності між засновниками, неефективне управління, проблеми з якістю продукції. – Ознаки: скарги клієнтів, відтік покупців, внутрішні конфлікти між керівництвом та менеджерами	Основні фактори: – Внутрішні: відсутність стратегії, неузгодженість цілей та механізмів, погана якість продукції. – Зовнішні: посилення конкуренції
Вплив на підприємство: – Репутація: втрата довіри клієнтів. – Фінанси: зниження продажів. – Персонал: конфлікти, демотивація.	Наслідки для маркетингової стратегії: – Споживачі: втрата клієнтів, зміна попиту. – Конкуренти: використання слабких сторін компанії. – Зміни: необхідність ребрендингу, покращення якості
Реакція підприємства – Перші дії: залучення антикризового менеджера, ребрендинг. – Середньострокові: перегляд асортименту, комунікації з персоналом. – Довгострокові: розробка узгодженої стратегії.	Застосовані антикризові заходи: – Маркетинг: ребрендинг, програми лояльності, покращення якості. – Управління: зміна керівництва, нові стандарти якості. – Фінанси: перерозподіл бюджету.
Висновки та уроки – Успіхи: ребрендинг, повернення клієнтів. – Недоліки: пізне реагування на ознаки кризи. – Результати: нова стратегія, посилення контролю якості.	Посткризові заходи: – Постійний аналіз асортименту. – Контроль якості продукції. – Навчання персоналу. – Інвестування у маркетинг.
2014 р. (регіональна)	
Передумови: – Причини: військові дії, анексія Криму, окупація Донецької та Луганської областей. – Ознаки: втрата ринків, скорочення клієнтської бази та доходів, порушення логістичних ланцюгів.	Основні фактори: – Внутрішні: втрата частини ринку збуту; скорочення клієнтської бази. – Зовнішні: руйнування логістичної інфраструктури; політична та економічна нестабільність.
Вплив на підприємство: – Ринок: втрата окупованих територій (до 20% клієнтів); посилення конкуренції за решту ринків. – Логістика: порушення логістичних ланцюгів. – Фінанси: зменшення обсягу продажів і прибутків.	Наслідки для маркетингової стратегії: – Споживачі: зменшення попиту за рахунок окупованих та прифронтових регіонів. – Конкуренти: зростання активності у доступних регіонах. – Зміни: адаптація комунікацій, оптимізація витрат.
Реакція підприємства – Перші дії: відмова від операцій у недоступних регіонах; перенесення ресурсів на інші регіони. – Середньострокові заходи: розширення мережі збуту в доступних регіонах; залучення нових сегментів клієнтів. – Довгострокова стратегія: зміцнення присутності на ринках, де компанія зберігає доступ.	Застосовані антикризові заходи: – Маркетинг: впровадження акцій та програм лояльності для клієнтів у безпечних регіонах; розробка регіональних маркетингових стратегій. – Логістика: переформатування логістичних маршрутів. – Фінанси: оптимізація витрат.
Висновки та уроки – Успіхи: адаптація до втрати частини ринку завдяки переорієнтації на інші регіони; перебудова логістики. – Недоліки: залежність від регіональних ринків. – Результати: зміцнення позицій в окупованих регіонах, проте збереження частки ринку.	Посткризові заходи: – Ринок: регіональна та асортиментна диверсифікація. – Логістика: розвиток альтернативних маршрутів. – Маркетинг: зміцнення зв'язків із клієнтами.
2019-2020 рр. – пандемія COVID-19 (глобальна, макроекономічна)	
Передумови: – Причини: глобальна пандемія; карантинні заходи. – Ознаки: порушення глобальних логістичних ланцюгів; критичне скорочення фізичних каналів продажу, падіння попиту через невизначеність.	Основні фактори: – Внутрішні: невідповідність до переходу на онлайн-продажів; проблеми з адаптацією внутрішніх процесів. – Зовнішні: порушення міжнародних поставок; зниження купівельної спроможності; невизначеність.
Вплив на підприємство: – Ринок: падіння попиту; уповільнення ділової активності. – Логістика: ускладнення поставок сировини та продукції. – Фінанси: зниження обороту; збільшення витрат.	Наслідки для маркетингової стратегії: – Споживачі: зміна пріоритетів покупців. – Конкуренти: активізація компаній, які швидко перейшли на онлайн-продажі. – Зміни: необхідність швидкого запуску цифрових каналів збуту; програми лояльності
Реакція підприємства – Перші дії: запровадження тимчасових рішень для підтримки логістики, постачання, діяльності в онлайн. – Середньострокові заходи: розширення інтернет-продажів, онлайн функціоналу; оптимізація виробничих і логістичних процесів. – Довгострокова стратегія: розширення цифрових каналів продажу та онлайн функцій.	Застосовані антикризові заходи: – Маркетинг: розвиток цифрових комунікацій; розробка спецпропозицій і фінансових стимулів для клієнтів. – Логістика: розширення маршрутів постачання; залучення локальних постачальників. – Фінанси: скорочення необов'язкових витрат.
Висновки та уроки – Успіхи: запуск цифрових каналів продажу та онлайн операцій; адаптація логістики до глобальних змін. – Недоліки: невідповідність до кризи такого масштабу. – Результати: розширення онлайн-продажів і зміцнення позицій у цифровому середовищі.	Посткризові заходи: – Ринок: Продовження розвитку e-commerce. – Логістика: диверсифікація постачальників, розширення каналів логістики. – Маркетинг: акцент на цифрові інструменти комунікації; підтримка лояльності клієнтів

Рис. 2.6. Характеристика значущих криз ТОВ «Сімейний Сад» [складено автором]

2. *Середньострокові цілі* (адаптація та стабілізація діяльності):

- Переформатування логістичних ланцюгів і пошук нових постачальників.
- Реструктуризація продуктового портфеля з акцентом на найбільш прибуткові та затребувані продукти, розробка бюджетних рішень.
- Відновлення інвестицій у проекти, спрямовані на економію ресурсів, енергетичну автономію.

3. *Довгострокові цілі* (після настання прогнозованих обставин):

- Збільшення частки ринку.
- Розширення асортименту продукції.
- Відновлення заморожених проектів, спрямованих на розширення виробничих потужностей та підвищення інноваційності компанії.

Перш ніж перейти до аналізу механізмів впровадження ТОВ «Сімейний Сад» маркетингової стратегії в умовах воєнної кризи, вважаємо доцільним виділення тих аспектів *досвіду подолання попередніх криз, які можна застосувати в умовах поточної кризи*:

- Управлінська гнучкість (з кризи 2013 р.): швидке прийняття рішень керівництвом, негайна трансформація менеджменту в антикризовий, впровадження антикризових заходів для стабілізації підприємства.
- Географічна диверсифікація (з кризи 2014 р.): переорієнтація на безпечні регіони України, налагодження логістики, збереження ринкових позицій навіть за умов втрати частини стратегічних регіонів.
- Розвиток цифрових каналів (з кризи 2019-2020 рр.): збільшення частки онлайн-продажів, посилення присутності в цифровому середовищі для збереження комунікації з клієнтами та збереження лояльності.
- Логістичні інновації (з криз 2014 та 2019 рр.): створення альтернативних логістичних маршрутів під час порушення основних, використання коротких ланцюгів постачання в межах стабільних регіонів; залучення локальних партнерів для оперативного вирішення транспортних проблем, диверсифікація постачальників для стабілізації експорту сировини.

– Зміна асортименту та адаптація до потреб клієнтів (з усіх криз): перегляд асортиментної політики під час кожної кризи, переорієнтація на потреби нових регіонів, запуск бюджетних продуктів для кризових умов.

– Комунікаційна стратегія (з криз 2013 та 2020 рр.): активні комунікації з клієнтами через соцмережі та цифрові канали, інформування клієнтів про стабільність постачання продукції, використання прозорих комунікацій для демонстрації надійності компанії, створення «дружньої присутності» компанії поруч з менеджерами та клієнтами у важкі часи.

– Розподіл фінансових ресурсів (з усіх криз): оптимізація витрат та фокус на користь підтримки стабільності поставок та лояльності клієнтів, перегляд доцільності інвестування у виробничі проекти.

Успішне подолання попередніх криз дало ТОВ «Сімейний Сад» практичний досвід швидкого реагування та адаптації, що підвищило стійкість компанії до змін. Це допомогло краще орієнтуватися в нових умовах і ухвалювати більш зважені рішення. Водночас воєнна криза є значно складнішою за попередні – вона ставить перед бізнесом нові виклики, які потребують ще більшої гнучкості та готовності до нестандартних рішень.

Узагальнимо основні механізми реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» в ході адаптації до військової кризи в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізми впровадження маркетингової антикризової стратегії ТОВ

«Сімейний Сад» [складено автором]

Сфера маркетингу	Механізми адаптації до кризи
Найгостріший кризовий перехід (лютий-червень 2022 р.)	– Перехід на кризовий режим роботи: швидке прийняття рішень, введення гнучкого управління з регулярними оперативними нарадами. – Створення кризового відділу: формування команди з представників ключових департаментів для оцінки впливів, розробки стратегії реагування, пріоритизації дій. – Аналіз ризиків: дослідження зовнішніх умов та оцінка внутрішніх ресурсів для підтримки операцій. – Тимчасове припинення непрофільних проектів, замороження інвестицій. – Комунікація з персоналом: інформування співробітників про зміни, надання підтримки працівникам у постраждалих регіонах. – Підтримка партнерських відносин: узгодження нових умов співпраці з постачальниками та клієнтами, розробка альтернативних логістичних маршрутів. – Оптимізація фінансів: аудит витрат і скорочення другорядних видатків, перегляд кредитних можливостей. – Оцінка попиту та сценаріїв розвитку: визначення пріоритетних продуктів для стабільного попиту, підготовка кількох стратегічних сценаріїв

Сфера маркетингу	Механізми адаптації до кризи
Продуктова адаптація	– Скорочення асортименту: відмова від нерентабельних товарів, таких як імпорт озимого цибулі та часнику, а також скорочення асортименту насіння та газонів. – Зосередження на продуктах із високою дохідністю (ЗЗР), скорочення виробництва товарів, на яких споживачі схильні економити. – Акцент на активний розвиток сегменту «добрих». – Розробка лінійки недорогих засобів захисту рослин із базовим функціоналом, орієнтованих на споживачів із низьким бюджетом
Оптимізація витрат на маркетинг	– Переформатування бюджету на маркетинг: відмова від комплексних рекламних кампаній (борди, радіо, телебачення, преса), фокус на низькобюджетні канали (онлайн-платформи, партизанський маркетинг тощо); мінімізація витрат на просування нових та дорогих продуктів. – Фокусування коштів на підтримку персональних контактів з менеджерами та споживачами. – Скорочення бюджетів на другорядні активності (масові акції, подарунки, розіграші, корпоративні заходи). – Створення власного контенту: відмова від замовлення професійних відео- та фотосесій, створення контенту силами внутрішніх ресурсів.
Цінова політика	– Постійний моніторинг ринкових цін для збереження конкурентоспроможності. – Мінімізація цін на продукти у межах рентабельності, щоб підтримувати лояльність клієнтів і обсяги продажів за умов падіння платоспроможності. – Гнучкі умови співпраці: розстрочки, знижки для ключових клієнтів і великих замовлень. – Спеціальні умови для менеджерів і споживачів у постраждалих і прифронтових регіонах
Оптимізація каналів збуту	– Розвиток власного інтернет-магазину, інтернет-магазинів регіональних менеджерів. – Побудова багаторівневої дистрибуційної мережі: чітке визначення ролей (оптовики, дилери, роздрібні точки) для оптимального покриття ринку. – Розвиток регіональної складської мережі для швидкого розширення покриття і зменшення логістичних витрат. – Активний розвиток сайту та соцмереж (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube) для реклами, консультацій та персоналізованих пропозицій
Реструктуризація логістики	– Перебудова маршрутів постачання продукції та отримання сировини. – Перегляд угод із китайськими постачальниками щодо строків замовлень, маршрутів та вартості логістичних послуг. – Співпраця з локальними перевізниками для зменшення витрат і затримок. – Впровадження систем моніторингу поставок для підвищення прозорості. – Централізований розподіл через власний склад та формування сітки регіональних складів для зменшення ризиків затримки товарів та витрат на логістику
Комунікаційна стратегія	– Оперативне інформування менеджерів і клієнтів через соціальні мережі, офіційний сайт і email-розсилки про зміни в асортименті, ціни, акції. – Організація навчальних сесій, вебінарів, онлайн-курсів для менеджерів із продажів, зокрема щодо комунікації в умовах кризи. – Формування довіри через прозорість: звіти про стабільність, регулярні корпоративні наради для менеджерів і співробітників щодо стану справ у компанії, планів та перспектив. – Створення контенту, який відповідає запиту клієнтів: відеоуроки, статті, практичні поради, відповіді на запитання, рекомендації щодо догляду за рослинами. – Активна взаємодія з клієнтами в коментарях та особистих повідомленнях для вирішення їхніх проблем і підвищення задоволеності. – Антикризовий медіаплан: розробка сценаріїв дій для роботи з негативними відгуками, проблемними ситуаціями та форс-мажорами, швидке реагування
Соціальна відповідальність	– Допомога Збройним силам України: виділення частини прибутків на потреби армії, організація внесків до благодійних фондів ЗСУ. – Підтримка співробітників та менеджерів у постраждалих і прифронтових регіонах: надання фінансової допомоги співробітникам, які постраждали від бойових дій, допомога в переміщенні окремих підрозділів компанії в безпечні регіони для продовження діяльності. – Соціальні гарантії: збереження робочих місць для мобілізованих працівників, допомога сім'ям. – Створення спеціальних умов (спеціальні ціни, знижки, фінансова і організаційна підтримка) підрозділів, які продовжують функціонувати у постраждалих та прифронтових регіонах
Стратегічний розвиток до етапу подолання невизначеності	– Фокусування на збереженні стабільності компанії, її іміджу, лояльності менеджерів і клієнтів. – Заморожування запланованих до кризи інвестиційних проектів: будівництво нових складів, закупівлю обладнання, запуск нових продуктів. – Ранжування продуктової лінійки за рентабельністю та перспективами попиту. – Інвестування у проекти з оптимізації та переналаштування виробничих процесів, а також впровадження енергетичної автономії та ресурсозберігаючих технологій

ТОВ «Сімейний Сад» реалізує *стабілізаційно-адаптаційну антикризову стратегію*, яка спрямована на збереження ринкових позицій, стабілізацію положення і формування умов для подальшого розвитку. В основі стратегії лежить адаптація до поточних кризових обставин через: кризове управління, утримання клієнтської бази, реагування на поточні потреби ринку, оптимізацію витрат, скорочення неперіоритетних напрямків, зосередження на маржинальних продуктах, гнучкість у ціноутворенні.

Стратегія також має виражений *оборонний характер*, оскільки компанія зосереджується на захисті основних сегментів ринку, концентрації на підтримці стабільності продажів.

Антикризова маркетингова стратегія ТОВ «Сімейний Сад» демонструє системний підхід до адаптації бізнесу в умовах економічної кризи у воєнний час. Середньо- та довгострокові стратегічні завдання мають вірогідний характер за умов закінчення етапу невизначеності поточної кризи. Завдяки ефективному управлінню, швидкому реагуванню, досвіду і вдалим рішенням ТОВ «Сімейний Сад» вдалося стабілізувати свій стан, зберегти конкурентні позиції на ринку, мінімізувати втрати та зберегти лояльність менеджерів та споживачів.

2.3. Аналіз ефективності реалізації маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад»

При аналізі ефективності реалізації маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» за період 2018-2024 рр. констатуємо, що в цей період охоплює дві кризи – пандемію та війну: відправною точкою є ковідний кризовий період (сезон 2019-2020); відносно стабільний період (сезон 2020-2021), який будемо розглядати як референсну базу для порівняння; початок воєнної кризи (повномасштабне вторгнення, сезон 2021-2022), період впровадження антикризових заходів (сезон 2022-2023), і, нарешті, період стриманої адаптації (сезон 2023-2024), який є базою для нашого аналізу.

У перші місяці війни компанія перебувала у фазі термінових антикризових заходів, спрямованих на стабілізацію продажів і мінімізацію

фінансових втрат. Проте вже у 2023-2024 рр. стратегія набула системного характеру, що дозволило перейти від хаотичних рішень до стратегічного управління кризовими ризиками.

Аналіз ефективності маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» доцільно здійснювати через призму різних підходів:

1. *Цільовий підхід* оцінює реалізацію конкретних стратегічних завдань, спрямованих на адаптацію до кризового середовища.

Короткострокові цілі антикризової стратегії мали на меті оперативну стабілізацію діяльності компанії та збереження ринкових позицій. Цілі навіть перевиконано: аналіз динаміки продажів свідчить, що компанія не лише уникнула падіння реалізації, а й змогла не лише втримати ринок, а й збільшити обсяги продажів, адаптувати асортимент та знизити операційні витрати.

На середньостроковому етапі маркетингова стратегія мала на меті адаптацію компанії до нових ринкових умов та формування основи для подальшого зростання. Ці цілі реалізовано повністю: компанія успішно адаптувала логістичні процеси, оптимізувала продуктову лінійку та почала відновлювати стратегічні інвестиційні ініціативи.

Фактичні результати підтверджують, що антикризова стратегія ТОВ «Сімейний Сад» була ефективною, адже забезпечила:

- Стабілізацію обсягів продажів та їх зростання попри кризу;
- Переформатування асортименту відповідно до нових запитів ринку;
- Оптимізація витрат і підвищення загальної рентабельності;
- Утримання клієнтської бази та залучення нових споживачів;
- Перебудова логістичних ланцюгів, що дозволило забезпечити стабільність постачання ресурсів та готової продукції при збереженні адекватних логістичних витрат;
- Початок відновлення інвестицій у стратегічні проекти.

2. *Функціональний підхід* до оцінки ефективності маркетингової стратегії передбачає аналіз організації маркетингових процесів та координації діяльності між підрозділами компанії. Аналіз ефективності цих заходів

дозволить оцінити здатність компанії до швидкої адаптації та ефективність реалізації антикризової стратегії.

Компанія продемонструвала високу швидкість реагування на ринкові зміни, що дозволило уникнути значних фінансових втрат. Головними чинниками успіху стали оперативне коригування маркетингової стратегії, гнучке управління продуктовим портфелем та адаптація цінової політики відповідно до нових умов.

ТОВ «Сімейний Сад» забезпечило оперативне впровадження змін, що дозволило уникнути зниження продажів та втрати клієнтської бази. Компанія діяла проактивно, а не реактивно, що дозволило їй не лише зберегти позиції, а й отримати конкурентні переваги. Швидка адаптація логістичних, комунікаційних та продажних процесів забезпечила стійкість бізнесу.

Також ефективно використовувалися цифрові технології для підтримки маркетингової активності в умовах кризи. Це дозволило оптимізувати витрати, підвищити персоналізацію взаємодії з клієнтами та зберегти рівень продажів.

Підвищений рівень координації між підрозділами сприяв оперативному реагуванню на кризові виклики та забезпечив ефективну реалізацію маркетингових заходів.

Аналіз антикризової маркетингової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» за функціональним підходом дозволяє стверджувати, що компанія успішно адаптувала внутрішні маркетингові процеси до змін ринкового середовища. Основні досягнення:

- Висока швидкість реагування на ринкові зміни.
- Оперативне впровадження кризових заходів.
- Ефективне використання цифрових інструментів.
- Чітка координація між підрозділами.

3. *Композиційний підхід* дозволяє проаналізувати внесок маркетингових заходів у загальні фінансові результати компанії, оцінюючи вплив маркетингових активностей на обсяги продажів, прибутковість, залучення клієнтів та ефективність рекламних кампаній.

Аналіз фінансових даних (рис. 2.7) свідчить, що у 2022-2023 рр. компанія зазнала зниження виручки на 17%, що стало єдиним суттєвим падінням за весь період спостережень.

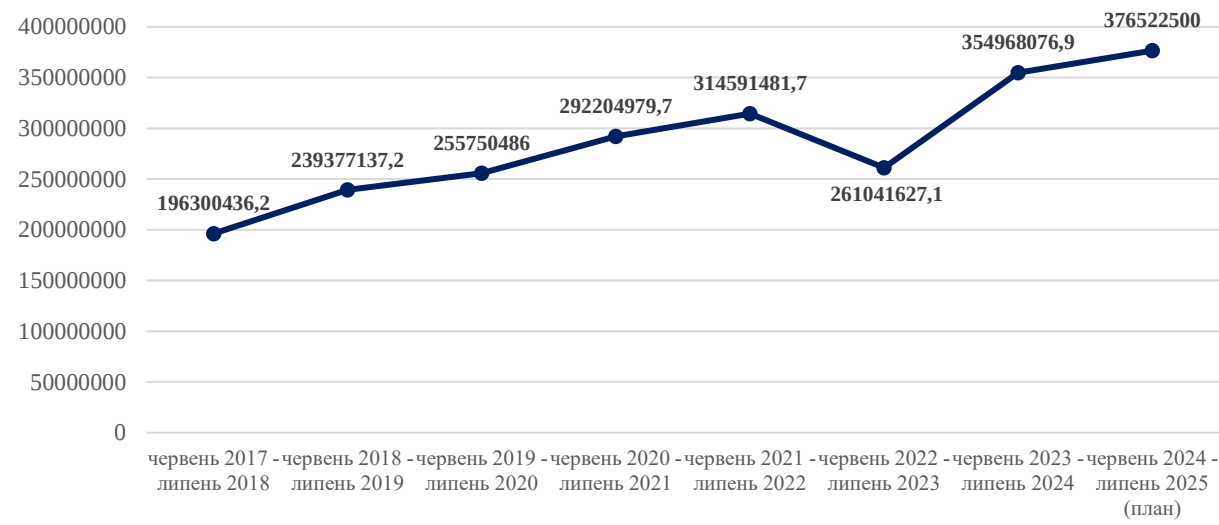


Рис. 2.7. Виручка від реалізації ТОВ «Сімейний Сад» за період 2017-2025 рр., грн. [складено за 113]

Негативний ефект від настання воєнної кризи позначився також на прибутковості підприємства. У порівнянні з 2021 р., чистий прибуток скоротився на 11,6%, хоча рентабельність зросла до 25,6% (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні фінансові результати діяльності ТОВ «Сімейний Сад»
[складено та розраховано за 113]

	червень 2017 - липень 2018	червень 2018 - липень 2019	червень 2019 - липень 2020	червень 2020 - липень 2021	червень 2021 - липень 2022	червень 2022 - липень 2023	червень 2023 - липень 2024	червень 2024 - липень 2025 (план)
<i>Виручка від реалізації, грн</i>	196300436,2	239377137,2	255750486	292204980	314591481,7	261041627,1	354968076,9	376522500
<i>Чистий прибуток, грн</i>	48252101,2	47771387,24	59865349,2	71641245,3	75688381,74	66945476,09	72647143,03	86246145,09
<i>Рентабельність</i>	24,58074069	19,95653712	23,40771669	24,5174621	24,05925975	25,64551747	20,46582432	22,90597377

Примітка: * розраховано автором.

Вже в 2023-2024 рр. компанії вдалося не лише повернутися до зростання, а й перевищити показники довоєнного періоду. Виручка зросла на 35,9%, а чистий прибуток – на 8,5%, що досягнуто завдяки вчасно впровадженим негайним антикризовим інструментам.

Рентабельність загалом залишалася стабільною, а її зниження у 2023-2024 рр. в основному свідчить про реінвестування прибутку в стабілізацію та розвиток шляхом розмороження актуальних проектів та запровадження нових, відповідаючи обставині (наприклад, оновлення виробничої техніки, купівля сонячних батарей, генераторів тощо).

Перерозподіл часток *основних товарних груп* у структурі виручки підприємства за період 2018-2024 рр. (рис. 2.8) також підтверджує адаптацію компанії до кризових умов.

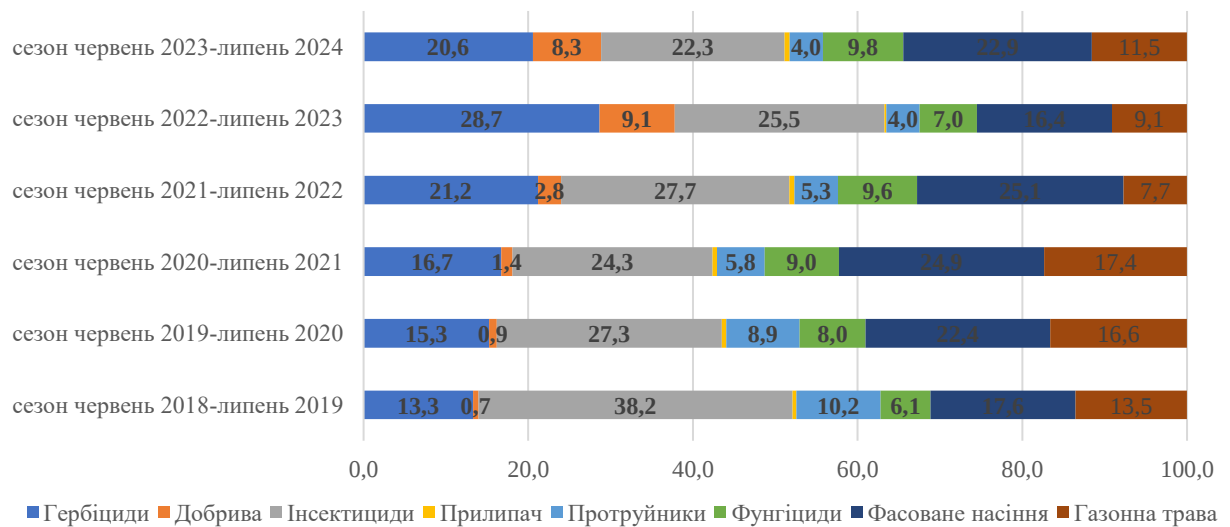


Рис. 2.8. Структурні зміни у виручці компанії «Сімейний Сад» за групами товарів у період 2018-2024 рр., % [складено за 112, 113]

До 2022 р. структура виручки компанії поступово диверсифікувалася. Інсектициди залишалися основним сегментом, хоч і скорочували частку з 38,2% (2018-2019) до 24,3% (2020-2021). Натомість гербіциди зросли з 13,3% до 21,2%. Фасоване насіння стабільно займало 22-25%, а газонна трава поступово збільшувала частку з 13,5% до 17,4% [112; 113].

Воєнна криза спричинила суттєві зміни у попиті. Частка гербіцидів у сезоні 2022-2023 рр. різко зросла до 28,7%. Водночас фасоване насіння впало з 25,1% до 16,4%, що пояснюється загальним зниженням платоспроможності та зменшенням інвестицій у посівні матеріали. Газонна трава також дещо втратила позиції (з 7,7% до 9,1%) за рахунок перерозподілу витрат на більш критичні товари [112].

У 2023-2024 рр. компанія почала адаптуватися до нових умов. Частка

гербіцидів зменшилася до 20,6%, що свідчить про поступове повернення до довоєнних моделей споживання. Фасоване насіння відновило позиції до 22,9%, добрива незначно просіли із 9,1 до 8,3%, фунгіциди залишаються стабільними на рівні 9,6-9,8%, а газонна трава демонструє часткове відновлення до 11,5%.

Таким чином, завдяки вірним стратегічним і тактичним заходам у 2023-2024 рр. структура продажів повернулася до більш збалансованого вигляду [113].

Розподіл виручки компанії «Сімейний Сад» у *регіональному розрізі* за період 2019-2024 рр. демонструє значні трансформації (рис. 2.9). До 2022 р. регіональна структура продажів залишалася відносно стабільною. Значну частку загальної виручки традиційно формували Київ, Івано-Франківськ, Херсон, Суми, Одеса, Миколаїв, Львів, Черкаси [115].

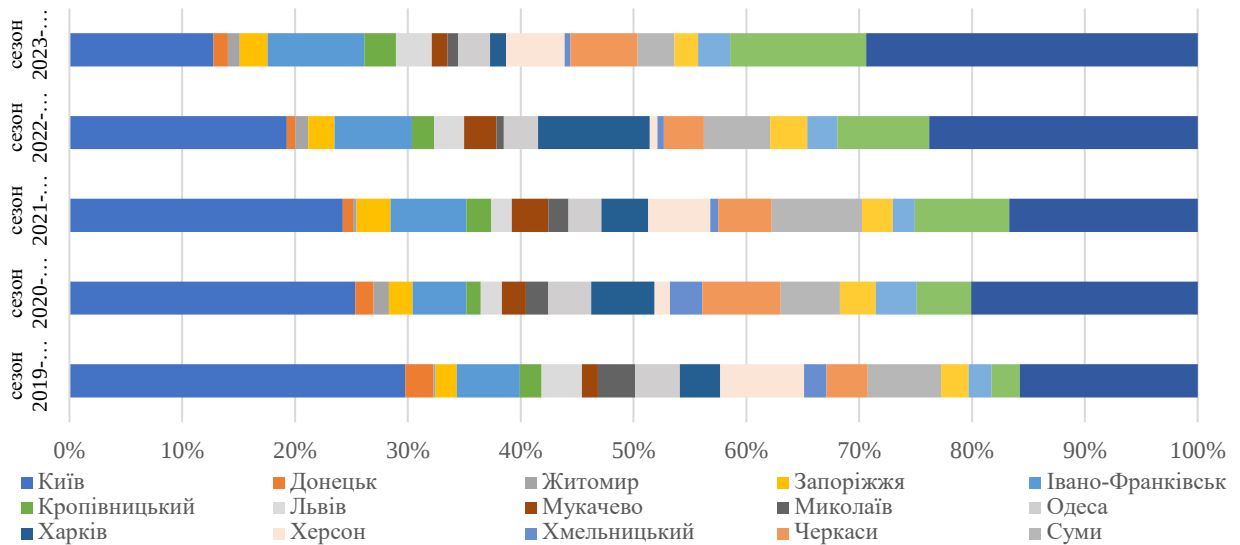


Рис. 2.9. Динаміка частки регіональних представництв у структурі продажів компанії «Сімейний Сад» у період 2019-2024 рр., % [115]

Різке загострення воєнних дій у 2022 р. суттєво вплинуло на регіональну структуру виручки у сезоні 2022-2023 рр.: різке падіння активності в окремих регіонах (Харків (-84%), Херсон (-91%), Донецьк (-70%), Київ (-32,6%)); зростання в інших (Івано-Франківськ (+36%), Чернівці (+61%), Кропивницький (+56%)); різке збільшення продажів через торгові мережі (+35%).

Зміни в географії продажів змусили компанію переглянути свою маркетингову стратегію та оптимізувати логістичні процеси, зосереджуючи ресурси на регіонах з стабільною купівельною активністю.

Протягом 2023-2024 рр. компанія почала поетапне відновлення своїх ринкових позицій, що відобразилося у стабілізації продажів та поступовому поверненні до довоєнного рівня в окремих регіонах: Київ та Одеса демонстрували тенденцію до стабілізації; відбулося відновлення продажів у Херсоні; продовжується активний розвиток продажів через торгові мережі; Харків та Миколаїв також демонстрували повільне відновлення.

У цей період компанія зосереджує свої ресурси на підтримці стабільних ринків, а також розглядає можливості поступового повернення на території, де відбулося значне скорочення продажів.

Результати аналізу демонструють, що воєнна криза суттєво змінила географію продажів компанії «Сімейний Сад», спричинивши переміщення купівельного попиту до центральних та західних регіонів, що стало значущим фактором стабільності у кризовий період. Різке падіння економічної активності у східних та південних областях змусило компанію швидко адаптувати логістичні процеси та посилити співпрацю з торговими мережами, що забезпечило часткову компенсацію втрат.

Таким чином, компанія «Сімейний Сад» підтвердила гнучкість і здатність до ефективної адаптації в кризових умовах. Подальше зростання має базуватися на збереженні позицій на стабільних ринках, підтримці роботи через торгові мережі та поступовому поверненні на втрачені території.

Зміни у регіональній структурі продажів компанії «Сімейний Сад» безпосередньо вплинули на організацію логістичних процесів. Переміщення попиту, втрата доступу до окремих ринків та необхідність адаптації до нових умов збуту вимагали перегляду підходів до транспортування, зберігання та управління поставанням. Водночас зовнішні фактори (зростання вартості перевезень, порушення інфраструктури та зміна маршрутів поставання) призвели до зростання логістичних витрат. У цих умовах ефективне управління логістикою стало важливим елементом антикризової стратегії компанії, що дозволило підтримати стабільність дистрибуції та мінімізувати ризики.

Аналіз коефіцієнта логістичних витрат (Logistics Cost Ratio, LCR)

($LCR = \frac{\text{Логістичні витрати}}{\text{Виручка}} \cdot 100\%$) для ТОВ «Сімейний Сад» демонструє суттєві коливання залежно від зовнішніх чинників та кризових періодів (рис. 2.10). Загалом, у стабільні періоди компанії вдавалося утримувати рівень логістичних витрат у межах 3-3,5%, що відповідає нормальному показнику для підприємств агросектору.

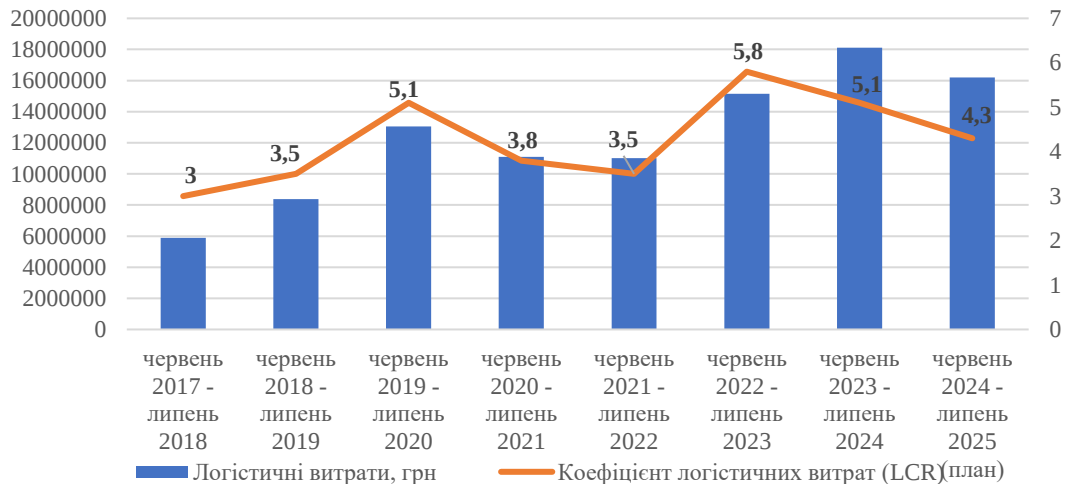


Рис. 2.10. Динаміка логістичних витрат та LCR компанії «Сімейний Сад» за 2017-2005 рр. [складено та розраховано за 110; 113]

Примітка: LCR розраховано автором.

Пандемія COVID-19 та пов'язані з нею карантинні обмеження призвели до значного збільшення витрат на логістику – коефіцієнт підскочив до 5,1%, що зумовлено зростанням вартості транспорту, дефіцитом складських приміщень та нерівномірністю поставок. У 2020-2021 рр. компанія змогла стабілізувати ситуацію, повернувши показник до 3,8%, завдяки адаптації до нових умов.

З настанням воєнної кризи логістичні ланцюги були порушені: у сезоні 2022-2023 рр. значна частина постачальників опинилася у тимчасово недоступних регіонах, транспортування стало дорожчим через зростання вартості пального та ризики перевезень, зазнали трансформації звичні логістичні маршрути. У результаті коефіцієнт логістичних витрат зріс до 5,8%, що стало найвищим показником за весь період. У наступному сезоні компанія змогла частково адаптуватися, що підтверджується поступовим зниженням коефіцієнта до 5,1% у 2023-2024 рр. Плановий показник на сезон 2024-2025

рр. прогнозується на рівні 4,3%, що все ще перевищує довоєнні значення, але свідчить про поступову нормалізацію логістичних процесів.

Досягнута часткова стабілізація є результатом перегляду логістичних маршрутів, використання нових транспортних рішень, оптимізації складських витрат. Однак, щоб забезпечити подальше зниження витрат, доцільним буде розширення контрактів із транспортними компаніями, використання комбінованих перевезень та впровадження сучасних цифрових рішень для управління ланцюгами постачання.

Проаналізуємо безпосередньо ефективність маркетингових витрат компанії (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Ефективність маркетингових витрат ТОВ «Сімейний Сад» [складено і розраховано за [109; 110; 113]

Період	Чистий прибуток, грн.	Маркетинг, грн.	Виручка, грн.	ROI, % (ROI = ((Чистий прибуток – Маркетинг) / Маркетинг) × 100%)*	ROMI, % (ROMI = ((Виручка – Маркетинг) / Маркетинг) × 100%)*	Частка маркетингових витрат, % (Маркетинг / Виручка × 100%)*
2017-2018	69863220	4814550	159012099	1352%	3203%	3,03%
2018-2019	58847422	4416258	193906146	1233%	4290%	2,28%
2019-2020	54228818	9011626	207169288	502%	2199%	4,35%
2020-2021	61310961	3566065	236699052	1619%	6540%	1,51%
2021-2022	58032600	10525602	254833116	451%	2322%	4,13%
2022-2023	48493600	5750635	211455348	743%	3577%	2,72%
2023-2024	38696952	9080828	287539957	326%	3066%	3,16%
2024-2025 (план)	39086351	8669234	305000000	350%	3417%	2,84%

Примітка: * розраховано автором.

До 2022 р. маркетингова стратегія компанії була високоефективною: ROI перевищував 1000%, ROMI – 3000-6000%, а частка витрат на маркетинг у виручці залишалася в межах 1,5-4,3%. Найвищий рівень окупності зафіксовано у 2020-2021 рр.

З початком військової кризи у 2022-2023 рр. відбулося скорочення маркетингового бюджету (-45%), що було вимушеним кроком через суцільну невизначеність та активні антикризові заходи з метою збереження компанії. ROI зріс до 743%, а ROMI – до 3577%, що свідчить про ефективну оптимізацію

рекламних кампаній.

У 2023-2024 рр. компанія відновила активні маркетингові інвестиції (+58%), що знизило ROI до 326%. Внаслідок кризового 2022-2023 рр. маркетингова активність була обмеженою, що могло вплинути на рівень впізнаваності бренду, довіру клієнтів і лояльність партнерів. Тому у 2023-2024 рр. компанія збільшила бюджет для підтримки ринкових позицій, повернення аудиторії та посилення маркетингових комунікацій. Це зумовило зниження ROI, оскільки частина інвестицій була спрямована не лише на короткострокове стимулювання продажів, а й на стратегічне зміцнення бренду в довгостроковій перспективі.

У 2024-2025 рр. (план) очікується стабілізація маркетингової ефективності: зниження бюджету (-4,5%) має збільшити ROI до 350%, а ROMI до 3417%, що свідчить про поступове відновлення ринку.

Частка маркетингових витрат у виручці стабілізувалася на рівні 2,8-3,2% у 2023-2025 рр., що свідчить про оптимізацію рекламних бюджетів.

Загалом, компанія ефективно адаптувала маркетингову стратегію до кризових умов, зумівши зберегти високу окупність інвестицій та стабільний рівень прибутковості.

Здійснимо аналіз взаємозв'язку маркетингових витрат, виручки та чистого прибутку ТОВ «Сімейний Сад».

1. Опис даних.

Таблиця 2.9

Динаміка показників для визначення кореляційно-регресійного аналізу

Період	Чистий прибуток, грн.	Маркетинг, грн.	Виручка, грн.
<i>Сезон 2017-2018 рр.</i>	69 863 220	4 814 550	159 012 099
<i>Сезон 2018-2019 рр.</i>	58 847 422	4 416 258	193 906 146
<i>Сезон 2019-2020 рр.</i>	54 228 818	9 011 626	207 169 288
<i>Сезон 2020-2021 рр.</i>	61 310 961	3 566 065	236 699 052
<i>Сезон 2021-2022 рр.</i>	58 032 600	10 525 602	254 833 116
<i>Сезон 2022-2023 рр.</i>	48 493 600	5 750 635	211 455 348
<i>Сезон 2023-2024 рр.</i>	38 696 952	9 080 828	287 539 957

Середні значення:

1) Маркетингові витрати, $\overline{M}$:

$$\overline{M} = \frac{4.815 + 4.416 + 9.012 + 3.566 + 10.526 + 5.751 + 9.081}{7} \approx 6.738 \text{ млн. грн.}$$

2) Чистий прибуток, $\overline{NP}$:

$$\overline{NP} = \frac{69.86 + 58.847 + 54.229 + 61.311 + 58.033 + 48.494 + 38.697}{7}$$

≈ 55.64 млн. грн.

3) Виручка від реалізації, $\overline{Rev}$

$$\overline{Rev} = \frac{159.012 + 193.906 + 207.169 + 236.699 + 254.833 + 211.455 + 287.54}{7}$$

≈ 221.52 млн. грн.

2. Кореляційний аналіз.

За допомогою формули коефіцієнта кореляції Пірсона

$$r_{XY} = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{(n-1)s_X s_Y}$$

було отримано наступні результати:

1) Кореляція між маркетинговими витратами (M) та чистим прибутком (NP):

$$r_{M,NP} \approx -0.54$$

Середній негативний зв'язок (помірна зворотна залежність). Збільшення маркетингових витрат супроводжується тенденцією до зниження чистого прибутку, що може свідчити про високі витрати на маркетингові проекти або їхню короткострокову неефективність.

2) Кореляція між маркетинговими витратами (M) та виручкою (Rev):

$$r_{M,Rev} \approx +0.59$$

Помірно сильна позитивна залежність. Зростання маркетингових витрат супроводжується збільшенням виручки, що є важливим для підтримання конкурентних позицій ТОВ «Сімейний Сад» на ринку.

3) Кореляція між виручкою (Rev) та чистим прибутком (NP):

$$r_{NP,Rev} \approx -0.82$$

Сильний негативний зв'язок. При зростанні виручки спостерігається суттєве зниження чистого прибутку, що може свідчити про зменшення маржі

через зростання змінних витрат або посилену конкуренцію.

3. Регресійний аналіз.

Таблиця 2.10

Регресія виручки (Rev) від маркетингових витрат (M):

Оцінка коефіцієнтів		Модель	Коефіцієнт детермінації (R)
Нахил (b)	Вільний член (a)		
$b = \frac{Cov(M, Rev)}{Var(M)} \approx \frac{76.47}{6.91} \approx 11.06$	$a = \overline{Rev} - b \cdot \overline{M}$ $\approx 221.52 - 11.06 \cdot 6.738 \approx 147.16$	$Rev = a + b \cdot M$ $\approx 147.16 + 11.06 \cdot M$	$R^2 \approx (0.59)^2 \approx 0.35$

Розрахунки свідчать, що для ТОВ «Сімейний Сад» кожний інвестований у маркетинг 1 млн. грн. пов'язаний зі зростанням виручки приблизно на 11,06 млн. грн. Значення $R^2 \approx 0,35$ вказує на те, що близько 35% змін у виручці пояснюється змінами маркетингових витрат тоді як інші фактори також мають вплив на продажі.

Таблиця 2.11

Регресія чистого прибутку (NP) від маркетингових витрат (M)

Оцінка коефіцієнтів		Модель	Коефіцієнт детермінації (R)
Нахил (b)	Вільний член (a)		
$b = \frac{Cov(M, NP)}{Var(M)} = \frac{-15.37}{6.91} \approx -2.22$	$a = \overline{NP} - b \cdot \overline{M}$ $\approx 55.64 - (-2.22 \cdot 6.738) \approx 70.60$	$NP = a + b \cdot M$ $\approx 70.60 - 2.22 \cdot M$	$R^2 \approx (0.54)^2 \approx 0.29$

Модель демонструє, що збільшення маркетингових витрат може короткостроково знижувати чистий прибуток (на 2.22 млн. грн. за кожен 1 млн. грн. витрат). Це може свідчити про високі операційні витрати або недостатню ефективність деяких рекламних кампаній. При $R^2 \approx 0,29$ близько 29% зміни чистого прибутку пояснюється маркетинговими витратами.

Таблиця 2.12

Регресія чистого прибутку (NP) від виручки (Rev)

Оцінка коефіцієнтів		Модель	Коефіцієнт детермінації (R)
Нахил (b)	Вільний член (a)		
$b = \frac{Cov(NP, Rev)}{Var(MRev)} = \frac{-435.38}{2397.10} \approx -0.1814$	$a = \overline{NP} - b \cdot \overline{Rev}$ $\approx 55.64 - (-0.1814 \cdot 221.52) \approx 95.82$	$NP = a + b \cdot Rev$ $\approx 95.82 - 0.1814 \cdot Rev$	$R^2 \approx (0.82)^2 \approx 0.67$

Збільшення виручки на 1 млн. грн. супроводжується зменшенням чистого прибутку приблизно на 0,1814 млн. грн. $R^2 \approx 0,67$ означає, що 67%

змін у чистому прибутку пов'язані зі змінами виручки, що вказує на зниження маржі при зростанні обсягу продажів і може бути наслідком зростання змінних витрат або агресивної конкурентної політики.

На основі отриманих результатів можна зробити наступні *висновки*:

1. Вплив маркетингових витрат на чистий прибуток.

Кореляційний аналіз показав негативний зв'язок між маркетинговими витратами і чистим прибутком ($r = -0,54$). Регресійна модель підтверджує цю тенденцію: кожен додатковий 1 млн. грн., інвестований у маркетинг, у короткостроковій перспективі знижує чистий прибуток на 2,22 млн. грн.

Однак цей показник не слід розглядати виключно як негативний, оскільки маркетингові витрати у кризових умовах є не лише механізмом короткострокового впливу на прибуток, а й стратегічною інвестицією у збереження ринкових позицій та клієнтської бази.

В умовах війни, коли купівельна спроможність населення змінюється, а конкуренція з міжнародними компаніями загострюється, важливо підтримувати лояльність та утримувати довіру клієнтів, що забезпечить можливість швидкого фінансового відновлення у посткризовий період.

Таким чином, тимчасове зниження чистого прибутку внаслідок маркетингових витрат є виправданим заради збереження довгострокової конкурентоспроможності.

2. Вплив маркетингових витрат на виручку.

Кореляція між маркетинговими витратами та виручкою склала 0,59, що свідчить про помірний позитивний зв'язок. Регресійний аналіз підтверджує, що кожен додатковий млн. грн., інвестований у маркетинг, збільшує виручку на 11,06 млн. грн.

Це вказує на те, що, незважаючи на кризові явища, маркетингові активності компанії приносять результати та сприяють стабілізації обсягів продажів. Успішна багатоканальна маркетингова стратегія дозволяє компанії залишатися впізнаваною серед цільової аудиторії.

У кризових умовах саме стійкість бренду і його активна комунікація з

клієнтами стають визначальним фактором збереження обсягів продажів, тому маркетингові інвестиції ТОВ «Сімейний Сад» мають значний позитивний вплив на виручку, а отже, є виправданими та необхідними для забезпечення фінансової стабільності.

3. Взаємозв'язок між виручкою і чистим прибутком.

Кореляційний аналіз показав сильний негативний зв'язок між виручкою та чистим прибутком ($r = -0,82$). Це означає, що зростання виручки не завжди супроводжується пропорційним зростанням чистого прибутку, а часто, навпаки, супроводжується збільшенням витрат.

Регресійний аналіз підтвердив цей зв'язок: при збільшенні виручки на 1 млн. грн. чистий прибуток знижується в середньому на 0,1814 млн. грн. Така динаміка пояснюється кризовими чинниками, зокрема: зростанням вартості логістики та сировини, високими витратами на дистрибуцію та адаптацію до ринкових змін, підвищеною конкуренцією та зниження платоспроможності, що вимагає цінових поступок та зниження маржі.

Однак слід зазначити, що компанія не допустила падіння продажів, що могло б мати значно гірші наслідки. Таким чином, хоч у короткостроковій перспективі зростання виручки не призвело до значного підвищення чистого прибутку, у довгостроковому вимірі збереження ринкової частки та збільшення клієнтської лояльності забезпечить стабільність фінансових показників у майбутньому.

Результати кореляційно-регресійного аналізу підтверджують, що маркетингова стратегія ТОВ «Сімейний Сад» у кризових умовах є ефективною та виправданою. Компанія змогла не лише утримати свої позиції, але й зберегти клієнтську базу та забезпечити стабільну виручку. Однак, наступним кроком має стати оптимізація бізнес-процесів, посилення маржинальності продуктів і впровадження ще більш ефективних маркетингових інструментів для підтримки довгострокової рентабельності.

До настання кризи маркетингові заходи компанії включали масові рекламні кампанії, медійну активність, корпоративні заходи, участь у

виставках та публікації у спеціалізованих виданнях, що стимулювало впізнаваність бренду, нарощення ринкової частки та стимулювання нових продажів. Проте кризові явища зумовили необхідність перерозподілу ресурсів на користь більш таргетованих маркетингових активностей, спрямованих на утримання існуючих клієнтів та підтримку довіри до бренду.

Бюджет на маркетингові комунікації був оптимізований та перенаправлений із загальних рекламних кампаній на більш персоналізовані заходи:

- Брендування торгових точок ключових клієнтів – оформлення фірмових зон у магазинах та супермаркетах із продукцією компанії; використання брендovаних вітрин, стендів, торгового обладнання для створення впізнаваності у споживачів.

- Інвестування у брендovanу продукцію для підтримки іміджу – фірмовий одяг для персоналу (продавців, консультантів, менеджерів); брендovані корпоративні матеріали: записники, календарі, щоденники, каталоги, які поширюються серед партнерів та клієнтів.

- Підтримка дистрибуційної мережі через навчальні програми – проведення навчальних семінарів та тренінгів для менеджерів з продажу; запуск програм онлайн-навчання та вебінарів для дилерів і дистриб'юторів щодо переваг продукції та особливостей її використання.

- Посилення маркетингової активності у місцях продажу – залучення промоутерів у супермаркетах і роздрібних точках для консультацій споживачів та формування довіри до бренду; організація локальних акцій для стимулювання продажів у партнерських магазинах.

- Розвиток діджитал-маркетингу – активне просування у соціальних мережах, створення корисного та розважального контенту, персоналізація контенту, автоматизація маркетингових процесів.

Таким чином, відбулося зміщення фокусу з загальних іміджевих комунікацій на більш прикладні маркетингові активності.

Трансформація маркетингової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» триває,

оскільки компанія змушена адаптуватися до непередбачуваного ринкового середовища, тестуючи нові підходи та механізми у режимі реального часу. Відсутність стабільності та постійна зміна споживчих пріоритетів унеможлиблює проведення об'єктивної кількісної оцінки ефективності маркетингових заходів.

У такій ситуації результати доцільно оцінювати за допомогою логічного підходу, що базується на динаміці ринку, реакції клієнтів і здатності компанії утримувати позиції в умовах кризи. Перехід до більш індивідуального підходу вже дав відчутні результати: збереження клієнтської бази, оптимізація маркетингового бюджету, підвищення рівня впізнаваності бренду в точках продажу, зміцнення відносин із дистриб'юторами та партнерами, розвиток цифрових каналів комунікації.

4. Аналіз маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» за *множинним підходом* передбачає комплексне оцінювання ефективності маркетингової діяльності шляхом застосування комплексних показників, що враховують одразу кілька аспектів функціонування бізнесу.

– Інтегровані індекси ефективності: фінансові та нефінансові показники.

У 2022-2023 рр. компанія пережила суттєве падіння виручки (-17%), що стало наслідком макроекономічних факторів. Водночас чистий прибуток знизився на 11,6%, що, однак, супроводжувалося зростанням рентабельності до 25,6%. Таке протиріччя пояснюється тим, що компанія не лише скорочувала витрати, а й оптимізувала бізнес-процеси, щоб втримати рівень прибутковості.

У цей період маркетинговий бюджет скоротили на 45%, що дозволило зменшити фінансове навантаження, але водночас могло призвести до зниження впізнаваності бренду й підвищити ризик втрати частини клієнтів.

У сезоні 2023-2024 рр. компанія поступово відновила маркетингові інвестиції (+58%), що дало змогу підвищити виручку на 35,9% завдяки поверненню активної маркетингової комунікації та збільшити чистий прибуток на 8,5%, хоча темпи його зростання залишаються нижчими, ніж у

довоєнний період.

Нефінансові показники також демонструють стабілізацію ринкових позицій. Підтвердженням цього є відновлення балансу в продуктивній лінійці: частка гербіцидів, що різко зросла у 2022-2023 рр., повертається до більш збалансованого рівня; фасоване насіння, що втрачало позиції у 2022-2023 рр. через загальне зниження інвестицій у посівні матеріали, відновило частку до 22,9%; газонна трава демонструє поступове відновлення попиту (+2,4%).

– Аналіз взаємозв'язку між маркетинговими витратами та результатами.

Кореляція між маркетинговими витратами та виручкою ($r = 0,59$) свідчить про стабільний позитивний ефект маркетингових заходів для обсягу продажів.

Кореляція між маркетинговими витратами та чистим прибутком ($r = -0,54$) вказує на тимчасове зниження прибутковості унаслідок активізації маркетингових інвестицій, що є очікуваним ефектом у кризовий період, оскільки результат проявиться у довгостроковій перспективі.

Регресійний аналіз підтверджує, що збільшення маркетингових витрат на 1 млн. грн. у 2023-2024 рр. призвело до зростання виручки на 11,06 млн. грн., що є показником ефективності перерозподілу бюджету.

Таким чином, у 2023-2024 рр. маркетинг виконував стабілізуючу функцію, забезпечуючи не лише короткострокове збільшення продажів, а й довгострокову конкурентну перевагу компанії.

5. *Поведінковий підхід* до оцінки ефективності маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» дозволяє оцінити як змінюється сприйняття бренду з боку клієнтів, партнерів, дистриб'юторів у відповідь на антикризові заходи компанії:

У 2022-2023 рр., коли компанія стикнулася з гострою фазою кризи, поведінкові показники демонстрували тенденцію до зниження через загальну невизначеність на ринку. Однак у 2023-2024 рр. вдалося стабілізувати ключові показники задоволеності, залученості та лояльності.

1) Рівень задоволеності та лояльності клієнтів [47, 91].

У 2022-2023 рр. споживачі аграрного сектору почали суттєво знижувати витрати. У цей період основним завданням компанії було не збільшення продажів, а утримання існуючих клієнтів через адаптовані програми лояльності, персоналізацію комунікацій, фокус на підтримці клієнтів через освітні заходи тощо.

У результаті у 2023-2024 рр. оцінка задоволеності клієнтів (Net Promoter Score) склала 85,2 балів, що свідчить про високий рівень клієнтської лояльності та довіри до бренду. Таким чином, компанії вдалося не лише уникнути масового відтоку клієнтів, а й створити передумови для відновлення їхньої активності у 2024-2025 рр.

Методика збору даних та критерії оцінювання Індексу клієнтської задоволеності (CSI) в ТОВ «Сімейний Сад».

1. Вибір критеріїв оцінки.

Оцінки були отримані з регіональних філій через опитування великих постійних клієнтів.

Аналіз CSI базується на семи ключових критеріях, що охоплюють основні аспекти взаємодії клієнтів із компанією: якість продукції; відповідність характеристик заявленим параметрам; рівень компетентності менеджерів; наявність продукції на складі; час доставки; доступність ціни; рівень довіри до бренду.

2. CSI розраховується за формулою:

$$CSI = \frac{\sum(B \cdot W)}{\sum W} \cdot 100$$

де:

B – середній бал критерію (за шкалою 1-10);

W – вага критерію (визначає важливість критерію для клієнтів у конкретному регіоні, шкала 0-10);

$\sum W$ – загальна сума вагових коефіцієнтів для всіх критеріїв у регіоні.

3. Вхідні дані: оцінки та вагові коефіцієнти

Таблиця 2.13

Зведені оцінки критеріїв (В) та їх вага (W) по регіонах

Оцінка критерія/ вага критерія	Донецьк	Запоріжжя	Харків	Суми	Чернігів	Кропивницький	Київ	Херсон	Одеса	Чернівці	Івано-Франківськ	Луцьк	Середнє значення
<i>Якість продукції</i>	7,5 (9,0)	7,8 (8,2)	8,0 (8,8)	8,3 (8,5)	8,2 (8,6)	8,6 (8,3)	8,9 (8,2)	7,2 (9,2)	7,5 (8,7)	9,0 (7,3)	9,2 (6,9)	9,3 (7,0)	8,3 (8,2)
<i>Відповідність характеристик</i>	7,2 (8,5)	7,5 (8,0)	7,7 (8,4)	8,0 (8,1)	7,9 (8,2)	8,3 (7,8)	8,7 (7,7)	7,0 (8,7)	7,4 (8,5)	8,9 (7,1)	9,0 (6,7)	9,1 (6,8)	8,0 (7,9)
<i>Рівень компетентності менеджерів</i>	6,8 (7,7)	7,0 (7,5)	7,2 (7,9)	7,5 (7,6)	7,4 (7,8)	8,0 (7,3)	8,2 (7,2)	6,5 (7,9)	7,0 (7,6)	8,6 (6,5)	8,8 (6,3)	8,9 (6,4)	7,6 (7,3)
<i>Наявність продукції на складі</i>	5,5 (9,5)	5,8 (9,2)	6,2 (8,8)	7,0 (8,0)	6,9 (8,6)	7,5 (8,1)	8,0 (7,5)	5,3 (9,7)	6,0 (9,0)	8,8 (6,0)	9,0 (5,7)	9,1 (5,9)	7,2 (8,0)
<i>Час доставки</i>	5,0 (9,4)	5,4 (9,1)	5,8 (8,7)	6,5 (8,2)	6,7 (8,8)	7,3 (8,3)	7,8 (7,8)	4,8 (9,8)	5,7 (9,3)	8,6 (6,2)	8,9 (5,9)	9,0 (6,1)	6,9 (8,0)
<i>Доступність ціни</i>	7,0 (6,2)	7,3 (6,5)	7,4 (6,8)	7,9 (7,2)	8,0 (7,3)	8,5 (7,6)	8,7 (7,8)	7,0 (6,4)	8,0 (7,7)	9,3 (8,0)	9,5 (8,3)	9,6 (8,4)	8,2 (7,3)
<i>Рівень довіри до бренду</i>	8,3 (7,8)	8,4 (8,2)	8,7 (8,5)	9,0 (8,3)	9,1 (8,5)	9,3 (8,7)	9,5 (8,9)	8,1 (8,0)	8,6 (8,7)	9,8 (9,0)	9,9 (9,2)	9,9 (9,1)	9,0 (8,5)

4. Розрахунок CSI.

Таблиця 2.14

Результати CSI за регіонами

Регіон	CSI, %	Регіон	CSI, %
<i>Донецька філія</i>	72,4	<i>Київська філія</i>	87,1
<i>Запорізька філія</i>	74,8	<i>Херсонська філія</i>	71,2
<i>Харківська філія</i>	78,1	<i>Одеська філія</i>	74,3
<i>Сумська філія</i>	81,0	<i>Чернівецька філія</i>	89,2
<i>Чернігівська філія</i>	83,2	<i>Івано-Франківська філія</i>	90,0
<i>Кропивницька філія</i>	85,5	<i>Луцька філія</i>	90,3

Середній CSI по компанії = 85,2%.

5. Висновки:

1) Середній індекс CSI по компанії склав 85,2%, що вказує на високий рівень клієнтської лояльності та позитивного сприйняття компанії.

2) Максимальний рівень CSI – у західних регіонах (Чернівці – 89,2%, Івано-Франківськ – 90%, Луцьк – 90,3%), що пояснюється стабільнішою економічною ситуацією, доступністю продукції та ефективною роботою регіональних представництв.

3) Найнижчий рівень CSI зафіксований у прифронтових та південних регіонах (Херсон – 71,2%, Донецьк – 72,3%, Одеса – 74,3%, Запоріжжя 74,8%). Це зумовлено проблемами з логістикою, доступністю продукції на складах та

складною економічною ситуацією у цих регіонах.

4) Хоча загальний рівень CSI є досить високим, існують суттєві відмінності між окремими областями, що зумовлені як зовнішніми ринковими факторами, так і внутрішніми особливостями роботи компанії:

Одним із найважливіших критеріїв стала наявність продукції на складі (7,2). Найнижчі оцінки спостерігаються у Херсоні (5,3), Донецьку (5,5) та Запоріжжі (5,8), що свідчить про проблеми з логістикою та нерівномірний розподіл товарних залишків. У цих регіонах нестабільність поставок є найбільш критичною.

Ще одним критичним показником є час доставки (6,9). Найбільше нарікань щодо швидкості отримання замовлень зафіксовано у Донецьку (5,0), Херсоні (4,8), Запоріжжі (5,4) та Одесі (5,7). Це зумовлено як інфраструктурними обмеженнями у зв'язку з воєнними діями, так і недостатньою адаптацією логістичних процесів до нових умов.

Відповідність характеристик продукції заявленим параметрам (в середньому 8,0) в окремих регіонах демонструє зниження оцінок – у Херсоні (7,0), Донецьку (7,2) та Одесі (7,4). Це може бути зумовлено економією на допоміжних матеріалах, порушенням рекомендованих схем використання продукції, недостатньою технічною підтримкою та обмеженим доступом до консультацій. У кризових умовах клієнти можуть відходити від оптимальних норм застосування, що знижує ефективність продукції та формує відчуття невідповідності заявленим параметрам.

Також варто звернути увагу на рівень компетентності менеджерів, який у середньому становить 7,6 балів. Найнижчі оцінки за цим показником зафіксовані у Донецьку (6,8), Херсоні (6,5) та Запоріжжі (7,0). Це може свідчити як про недостатній рівень навчання персоналу, так і про проблеми з кадровим забезпеченням у кризових регіонах.

Найсильнішим критерієм залишається рівень довіри до бренду, середня оцінка якого становить 9,0 балів. Це свідчить про високу лояльність клієнтів, навіть у складних умовах. Дещо нижчі показники спостерігаються у Донецьку

(8,3), Запоріжжі (8,4) та Херсоні (8,1), що може бути наслідком загальної нестабільності та обмеженої присутності компанії в цих регіонах, а також психологічними факторами у важких регіонах.

Таким чином, клієнти в більшості регіонів задоволені продукцією компанії та її сервісом, однак є критичні проблемні зони, які потребують ефективного вирішення. Основними напрямками покращення є оптимізація логістичних процесів, контролю якості, навчання персоналу та посилення цифрових каналів комунікації.

2. Відгуки менеджерів та дистриб'юторів.

Більшість регіональних менеджерів і дистриб'юторів відзначали падіння прибутковості та труднощі з ліквідністю, через що компанія була змушена переглянути формат регіональної мережі, щоб зробити утримання філій економічно виправданим і оптимізувати логістику. Аналіз структурних змін філій ТОВ «Сімейний Сад» має такі основні результати:

- Централізація та розширення зон відповідальності: Донецький та Запорізький філіали частково взяли на себе функції Дніпра; Чернігів додатково відповідає за Житомир і Вінницю; Херсон охоплює Миколаїв та частково Одесу; Івано-Франківськ обслуговує Львів та Тернопіль, Чернівці відповідають за Хмельницький. Це свідчить про перенаправлення логістичних потоків і потребу в консолідації ресурсів у межах доступних регіонів, оптимізацію управління та зменшення витрат на окремі філії.

- Закриття філій у критично нестабільних регіонах: Луганськ, Житомир, Миколаїв, Хмельницький, Львів більше не функціонують. Ці зміни викликані руйнуванням інфраструктури, зменшенням ринкового попиту або високими ризиками ведення бізнесу. Закриття Львівської філії пов'язано із падінням ефективності регіонального управління.

- Збереження стабільності в окремих регіонах: Мукачівська філія продовжує стабільне функціонування, Київ залишається без змін, що свідчить про його важливість як стратегічного центру.

Реорганізація філій ТОВ «Сімейний Сад» є фактичним антикризовим

рішенням, спрямованим на оптимізацію управління через скорочення малоефективних підрозділів, концентрацію ресурсів у стратегічно важливих регіонах, забезпечення безперервності логістичних і дистрибуційних процесів.

У 2023-2024 рр. 85% партнерів підтвердили, що покращені умови співпраці допомогли їм утримати продажі.

Дистриб'ютори відзначили зростання трафіку в точках продажу, де було впроваджено брендоване торгове обладнання.

Частка прямих партнерських продажів зросла на 9%, що свідчить про ефективність підтримки дилерів.

Таким чином, компанії вдалося зберегти дистриб'юторську мережу, уникнувши її скорочення, що могло б призвести до серйозного падіння продажів у майбутньому.

3. Залученість аудиторії у цифрових каналах комунікації.

У 2022-2023 рр. основний акцент було зроблено на оперативному інформуванні клієнтів про наявність продукції, логістику, зміну умов співпраці. У 2023-2024 рр. компанія посилила діджитал-маркетинг та залучення аудиторії через активне просування через соціальні мережі, інтерактивні формати контенту.

В результаті за 2023-2024 рр. [111; 116; 117]:

- Охоплення аудиторії в соцмережах зросло на 27,3% у Facebook, на 22,5% у Instagram, на 32,4% у YouTube та на 24,6% в TikTok у порівнянні з 2022-2023 рр.

- Залученість у контент зросла на 34%, підвищується інтерес до бренду.

- Кількість запитів через онлайн-канали збільшилася на 21%, що вказує на активізацію клієнтів у цифровому середовищі.

Поведінковий підхід підтверджує, що антикризові маркетингові заходи компанії дозволили уникнути негативних наслідків кризи та підвищити лояльність клієнтів та партнерів.

Аналіз маркетингової антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» у період воєнної кризи показав, що компанія змогла швидко адаптувати бізнес-

процеси до нових умов, стабілізувавши рівень продажів і поступово відновлюючи позиції на ринку. Головними факторами успіху стали: перебудова логістичних маршрутів, фокусування на більш стабільних регіонах, персоналізована підтримка клієнтів, активні продажі через торгові мережі та посилення цифрової комунікації.

Компанія продемонструвала гнучкість та вміння швидко адаптуватися, що дозволяє прогнозувати подальше зміцнення ринкових позицій та стабільне зростання у майбутньому. Основним викликом залишається оптимізація логістичних витрат і підвищення прибутковості, що потребуватиме подальшого вдосконалення маркетингової стратегії та розвитку нових інструментів взаємодії зі споживачами.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Основні бар'єри впровадження кризових маркетингових стратегій у діяльність українських підприємств

Впровадження кризових маркетингових стратегій у діяльність українських підприємств ускладнюються низкою внутрішніх і зовнішніх бар'єрів (рис. 3.1). Особливо відчутними вони стають в умовах воєнної економіки, коли нестача ресурсів, порушення ринкової рівноваги та нестабільність інституцій накладаються на потребу швидко приймати нестандартні рішення.

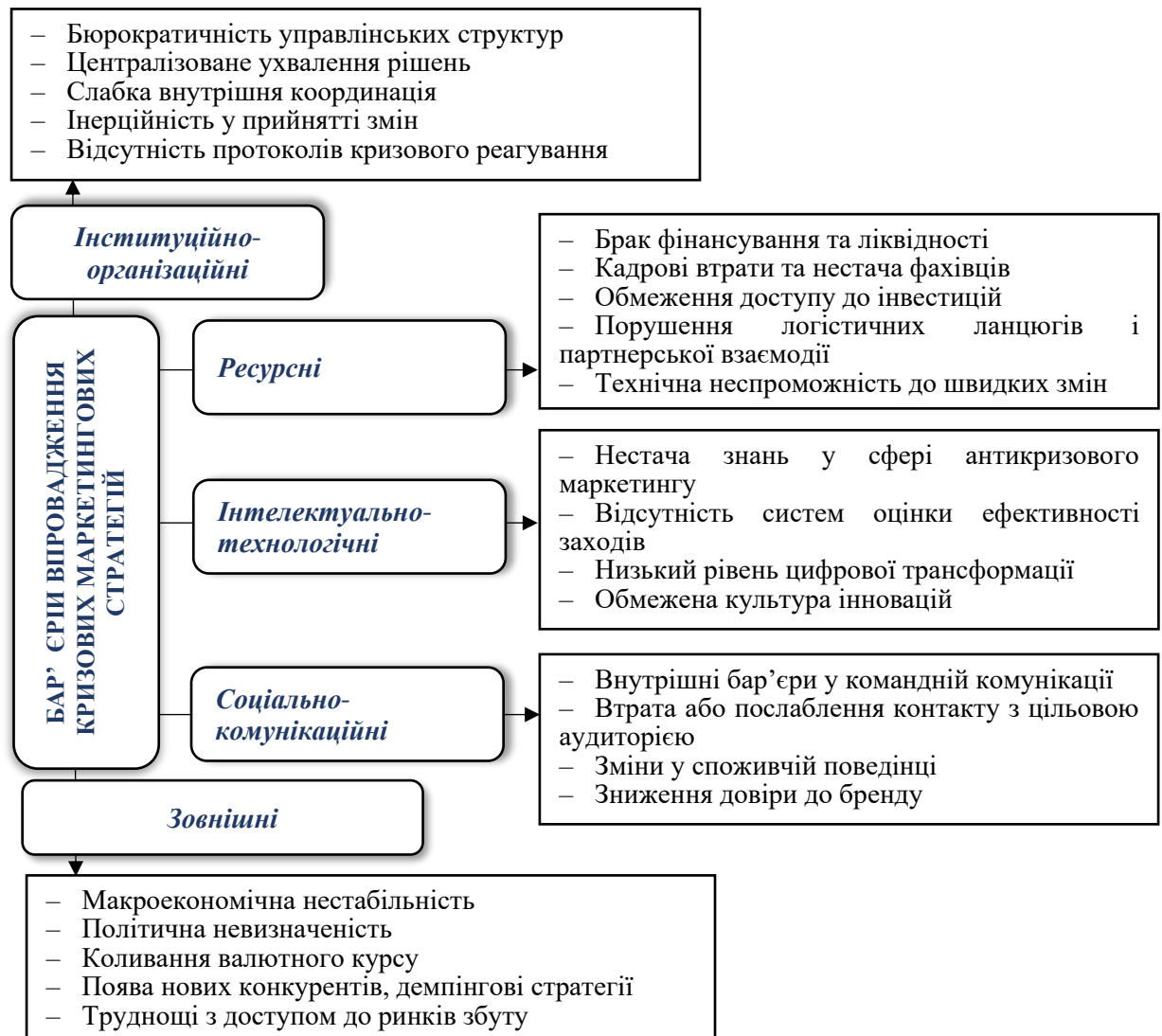


Рис. 3.1. Сукупність бар'єрів впровадження кризових маркетингових стратегій [складено автором]

Далі розглянемо кожен групу бар'єрів детальніше, з урахуванням того, як українські підприємства адаптуються до умов повномасштабної війни, економічної нестабільності та змін у поведінці споживачів.

Інституційно-організаційні бар'єри. Український бізнес, на жаль, часто характеризується високою інституційно-організаційною інерційністю, яка проявляється у централізованій моделі управління, слабкій комунікації між підрозділами, складнощах делегування повноважень. У той же час в кризових умовах саме локальні відділи, за умови надання їм ширших повноважень, здатні оперативніше адаптувати маркетингову політику до регіональних змін.

Несвоєчасні рішення та повільна адаптація до нових умов, відсутність потенційних кризових сценаріїв та регламентів щодо їх впровадження вводять компанії у шоківий стан, в результаті чого вони втрачають критичний час на стабілізацію. За даними Європейської Бізнес Асоціації, станом на 2022 р. тільки 17% компаній в Україні мали готові протоколи антикризової поведінки [89]. Лише незначна частка вітчизняних підприємств взагалі розглядала систему антикризового планування або процедури адаптивного маркетингу як складову загальної політики компанії, що набуло критичного значення в умовах війни [104].

Подолання інституційно-організаційних бар'єрів базується на переосмисленні самих підходів до управління. Серед найбільш ефективних рішень виступає децентралізація: надання регіональним підрозділам більшої автономії, що дозволяє скорочувати час на ухвалення критичних рішень у відповідь на зміни ринку.

Замість традиційного довгострокового прогнозування компаніям варто формувати кілька варіантів розвитку подій, що дозволить скорочувати період реакції на зміни та зменшувати рівень розгубленості в умовах невизначеності.

Має сенс формалізувати антикризові процедури через впровадження чітких інструкцій на різні критичні випадки (енергетичні перебої, втрата каналів постачання, зміни у попиті тощо).

Актуальним є перехід до горизонтальних комунікацій усередині організацій для швидкого узгодження маркетингових, операційних та

фінансових рішень. В цьому ж контексті ефективним є залучення середньої управлінської ланки до формування антикризових стратегій, бо саме вони мають безпосередній контакт із проблемами на місцях і здатні оперативно оцінювати ризики та можливості.

Ресурсні бар'єри. У кризових умовах суттєвою загрозою для реалізації маркетингових рішень стають ресурсні бар'єри, основними з яких є: зниження доходів, дефіцит оборотного капіталу, втрата доступу до зовнішнього фінансування, нестабільність постачання та партнерських зв'язків, технічні бар'єри. Майже 60% МСП в Україні на момент загострення війни не мали достатнього фінансового резерву навіть на місяць операційної діяльності [107]. У таких умовах підприємство втрачає здатність утримуватися під час дестабілізації, не кажучи вже про запуск повноцінних антикризових програм. Додатковим обмеженням стають кадрові виклики: мобілізація, релокація, перехід фахівців в інші сфери, а також психологічне виснаження персоналу.

Подолання ресурсних бар'єрів вимагає глибокої зміни управлінської логіки, а не простого залучення коштів. Перш за все, варто відмовитися від розподілення фінансів на всі можливі напрями і сфокусуватися на профільних, які приносять максимальний результат. Маркетинг у цьому випадку стає інструментом забезпечення ліквідності через роботу з вузько визначеними сегментами.

У роботі з людським капіталом ефективними бачаться такі напрямки, як внутрішня мобільність, переорієнтація персоналу гнучкий розподіл посадових обов'язків. Це знижує залежність від нестабільного ринку праці та дозволяє утримувати лояльність команди.

Логістичні проблеми можуть бути зняті за рахунок локалізації постачання та горизонтальних об'єднань.

На технічному рівні впровадження простих, але дієвих інструментів дасть можливість автоматизувати процеси і зняти навантаження з частини персоналу (CRM, панелі моніторингу, e-commerce).

Прикладом управління ресурсними викликами є компанія DTEK, яка у 2024 р. інвестувала 3,6 млрд. грн. у відновлення ТЕС, пошкоджених внаслідок

обстрілів, та 7,5 млрд. грн. у вуглевидобуток. У 2023 р. компанія відкрила першу чергу Тилігульської вітрової електростанції потужністю 114 МВт та забезпечує безкоштовне постачання електроенергії до лікарень та військових об'єктів [34].

Інтелектуально-технологічні бар'єри. Більшість компаній діє без системного планування, в результаті чого відсутні практики аналізу ринкових ризиків, інструменти для оцінки ефективності дій, а реагування носить інтуїтивний характер. Організації, які мало використовують системну аналітику, зазвичай повільніше ухвалюють рішення і частіше роблять стратегічні помилки під час кризи [101].

У багатьох українських компаніях цифрова присутність обмежується лише базовими каналами зв'язку, без повноцінної інтеграції в маркетингову та операційну діяльність, що знижує гнучкість у роботі з ринком і ускладнює взаємодію з клієнтами.

Для подолання цих проблем, компанії мають мислити на випередження, працювати з даними й вчасно реагувати на зміни. Важливо запроваджувати просту, але регулярну оцінку ефективності дій, що у кризовий період означає відмову від складних систем оцінки на користь швидких і практичних методів.

Суть цифрової трансформації полягає в тому, щоб зробити технології частиною щоденної роботи бізнесу (автоматизація запитів, онлайн-оплати, відстеження поведінки клієнтів, аналіз поточних процесів), зменшити ручну працю та створити інформаційну базу для прийняття маркетингових рішень.

Реалізація інновацій в умовах кризи має на меті готовність шукати нові підходи, тестувати нові продукти, формати доставки, створювати нові сервіси або комунікаційні платформи. Об'єктивні обставини стали стимулом для швидкого розвитку українських інноваційних компаній, таких як 3DTech, що виробляють широкий спектр безпілотних систем, від малих квадрокоптерів до далекобійних ударних дронів [94].

Соціально-комунікаційні бар'єри. Воєнна криза супроводжується глибокою психологічною напругою як у команді, так і серед клієнтів, що призводить до порушення внутрішніх і зовнішніх каналів взаємодії. За перший

рік війни спостерігалось зниження рівня довіри до бізнесу на 34%, а цінова чутливість стала головним фактором ухвалення рішень для більшості домогосподарств [90].

Порушення звичних каналів комунікації, стрес, емоційне вигорання працівників можна частково зменшити через впровадження проактивних практик внутрішньої комунікації, наприклад, регулярних коротких нарад для синхронізації команди, чітких інформаційних потоків, доступності керівників для персоналу.

Більший контакт з цільовою аудиторією досягається тоді, коли компанія робить акцент на простих речах — доступності, безпеці, чесності та користі, які стають важливими для споживача у виборі товару. Прикладом є мережа «АТБ-Маркет», яка переорієнтувала свою стратегію на підтримку громад, безперебійне постачання та соціальну участь. Компанія оперативно повернулася на деокуповані та прифронтові регіони з продуктами та товарами першої необхідності [55].

У кризових умовах маркетингові комунікації мають також уникати зайвого драматизму, надмірного оптимізму чи нещирості. Відкрита комунікація, соціальна відповідальність і підтримка громади стають основою для збереження довіри до бренду.

Зовнішні бар'єри. Зовнішнє середовище в Україні залишається нестабільним: валютні коливання, інфляція, ускладнення в імпорті/експорті, зміни у податковій політиці, перебої в енергопостачанні роблять діяльність підприємств майже непрогнозованою.

Ці чинники знаходяться поза контролем компанії, можливо лише адаптувати бізнес-моделі так, щоб мінімізувати вразливість до них.

Одним із основних способів збереження стійкості виступає сценарне планування, коли компанії розробляють кілька можливих варіантів розвитку подій, щоб бути готовими швидко змінювати дії залежно від ситуації.

Прикладом компанії, яка змінила бізнес-модель і встояла є SkyUp Airlines, яка після закриття українського повітряного простору перейшла на

модель АСМІ (літак, екіпаж, технічне обслуговування та страхування). Це дозволило компанії увійти до двадцятки найбільших АСМІ-операторів Європи з пасажиропотоком у 1,5 млн. у 2023 р. [97].

Для протидії валютним ризикам і ціновим коливанням важливо підтримувати фінансову гнучкість через скорочення термінів контрактів, використання різних валют, створення внутрішніх резервів для покриття можливих втрат.

Політичну нестабільність можна частково подолати через диверсифікацію джерел доходу і партнерських зв'язків. Так, найбільша приватна інвестиційна компанія України Horizon Capital змогла залучити 350 млн. дол. інвестицій під час повномасштабної війни, зосередившись на підтримці експортно-орієнтованих секторів (ІТ, агропромисловість, легка промисловість), що сприяє стабілізації економіки країни [98].

Щоб бути конкурентоспроможними в складні часи, компаніям доведеться запропонувати споживачу не нижчу ціну, а впевненість, якість, емоційний контакт та підтримку.

Обсяги збуту можуть бути частково збережені за рахунок багатоканальні стратегії – поєднання фізичних продажів, електронної комерції, партнерських мереж і B2B-платформ.

Таким чином, впровадження кризових маркетингових стратегій в умовах війни та економічної нестабільності стикається з комплексом внутрішніх і зовнішніх бар'єрів, подолання яких потребують від компаній формування мобільної, адаптивної та багатосценарної стратегії. В умовах кризи важливим є вміння прогнозувати ризики, швидко перебудовувати процеси, адаптувати продукти під актуальні потреби та підтримувати постійний контакт зі своєю аудиторією.

Зараз суспільство відчуває емоційне перевантаження та підвищення чутливості, тому маркетингова комунікація має стати емоційно збалансованою, екологічною і орієнтованою на суспільно актуальні теми.

У комунікації бренди шукають баланс між емоційною чутливістю та

позитивним тоном повідомлень, ставлячи в центр уваги турботу про близьких, підтримку громад, волонтерство, благодійність, підтримку ЗСУ та цінності простих речей. Паразитування на військовій символіці, гумор без контексту та гучне святкування сприймаються як ризиковані або неприйнятні.

Важливим елементом маркетингової стратегії стають соціальна відповідальність та реальна допомога громадянам у нішах, де компанії дійсно можуть бути корисними. Прикладом зміцнення довіри до бренду стала діяльність Укрзалізниці, яка під час війни забезпечувала евакуацію населення з гарячих точок, забезпечила безперервність транспортного сполучення навіть під обстрілами, що зробило компанію символом надійності та підтримки [80].

Відбувається перехід від глобальних рекламних кампаній до локального контенту, який в більшому ступені відповідає національним особливостям і настроям. Мережа Silpo почала активніше демонструвати свою причетність до цінностей суспільства через використання національних мотивів у проектах.

Досвід європейських компаній підтверджує, що люди краще сприймають чесні, прості меседжі, які демонструють розуміння їхніх потреб і труднощів [93].

Варто також зазначити свідоме уникнення воєнної тематики в рекламних кампаніях, але підкреслення гуманітарних та соціальних сигналів. Наприклад, Нова Пошта фокусує увагу на допомозі лікарням, доставці гуманітарної допомоги, підтримці волонтерів, уникаючи мілітаристських мотивів [42].

Сучасні бренди активно розвивають цифрові інструменти (інтерактивні формати, чат-боти, e-commerce платформи, мобільні застосунки) для побудови оперативної, доступної, зручної взаємодії зі споживачами.

Посилення персоналізації комунікацій – ще один важливий тренд, який характеризується адаптацією повідомлень під настрій та очікування конкретних цільових груп, бо людяність та підтримка у складні часи виступають основою зміцнення довіри клієнтів [106].

Систематизуємо зміст тенденцій у брендових комунікаціях у період

кризи (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Напрямки трансформації маркетингової комунікації компаній у
кризових умовах [узагальнено за [35; 42; 46; 80]**

Тенденція	Зміст	Сенс	Інструменти
Баланс чутливості та позитиву	Спокійна комунікація про турботу, спільноти, важливість простих цінностей без надмірного оптимізму або драматизації	Підтримка емоційної стійкості аудиторії, зміцнення довіри	Реальні історії допомоги; меседжі про стабільність; контент про єдність і турботу
Соціальна відповідальність та реальна допомога	Демонстрація реальних соціальних ініціатив, допомоги ЗСУ, волонтерських і гуманітарних проєктів	Підвищення довіри через внесок у суспільство	Звіти про допомогу; підтримка громад; участь у відновленні інфраструктури; волонтерські ініціативи
Перехід до локальних комунікацій	Адаптація реклами до національної специфіки	Формування близькості з аудиторією через автентичність	Використання української символіки; співпраця з локальними інфлюенсерами; тематичні ініціативи
Фокус на простоті та щирості	Відмова від складних концепцій і пафосу; чесні комунікації про реальність і цінності	Відкритість і прозорість бренду для підвищення довіри	Лаконічні меседжі; пряме звернення; сторітелінг про реальні події; залучення команди та клієнтів до комунікацій
Уникнення воєнних тригерів	Обмеження військової тематики; акцент на гуманітарній допомозі й людяності	Підтримка емоційного балансу споживачів, уникнення ретравматизації	Кампанії про допомогу лікарням і громадам; фокус на відновленні; мінімізація згадок про бойові дії
Розвиток цифрових форматів	Застосування цифрових каналів для швидкої і гнучкої взаємодії зі споживачем	Підвищення оперативності комунікацій, адаптивність	Чат-боти; мобільні застосунки; інтерактивні сайти; онлайн-сервіси; e-commerce
Посилення персоналізації	Адаптація повідомлень під емоції, потреби і контекст різних груп	Зростання відповідності бренду очікуванням споживачів	Сегментація аудиторії; персоналізовані розсилки; адаптивний вебконтент; таргетинг у мобільних додатках; CRM-аналітика

Стійкість українських підприємств у кризових умовах визначається здатністю до впровадження адаптивних стратегій, використовуючи наступні напрямки: визначення пріоритетних джерел доходу, оптимальне перерозподілення ресурсів, впровадження цифрових рішень, оперативний моніторинг показників, формування сценаріїв розвитку подій. Своєчасному впровадженню кризових заходів сприятимуть гнучка організаційна структура та спрощена процедура ухвалення рішень.

Фінансово-операційна ефективність має підтримуватися високим рівнем довіри споживача, який очікує від бізнесу прозорості, соціальної відповідальності, емпатії та підтримки.

3.2. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кризового маркетингу в ТОВ «Сімейний Сад»

ТОВ «Сімейний Сад» демонструє значні позитивні результати адаптації до кризових обставин, викликаних повномасштабною війною в Україні. Завдяки оперативному реагуванню на шоківій фазі, а потім своєчасному впровадженню антикризової маркетингової стратегії компанії вдалося зберегти ринкові позиції, стабілізувати фінансові показники та сформувати дієві інструменти кризового менеджменту.

Проте війна триває, економічне середовище залишається нестабільним, горизонти планування обмежені, що змушує компанію переходити до більш зрілої та системної моделі антикризового маркетингу. Вона має на меті не лише підтримку досягнутих результатів, а й забезпечення довгострокової стійкості бізнесу, закладення основи для розвитку через стратегічне управління невизначеністю. В цьому процесі компанія має спиратися на практичні навички, сформовані на попередніх етапах адаптації, впроваджувати системне управління ризиками на всіх рівнях маркетингової діяльності, здійснювати проактивне планування на основі можливих сценаріїв розвитку подій.

Для того, щоб розглянути сутність нової моделі антикризового маркетингу, розглянемо етапи еволюції антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» - від шоківій реакції на війну до системного стратегічного управління в умовах високої невизначеності (рис. 3.2).

Проведена систематизація дозволила виявити основні закономірності та чинники успішної адаптації, що можна використати, як основу для поглибленого аналізу нового етапу стратегічного антикризового маркетингу.

Перехід між етапами антикризової стратегії не має чітко окреслених меж: процес еволюції є поступовим, етапи накладаються один на одного, трансформуючись під впливом надбань та викликів.

Оновлена антикризова програма передбачає впровадження адаптивного планування при альтернативних сценаріях розвитку ситуації, що дозволить не

тільки оперативно реагувати на зміни, а й прогнозувати їх та мати підготовлені алгоритми реагування. Системне управління ризиками треба інтегрувати в усі ключові аспекти маркетингової діяльності.



Рис. 3.2. Еволюція антикризової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» [розроблено автором]

Ефективність роботи з клієнтськими сегментами підсилять глибша персоналізація пропозицій та переосмислення ціннісних посилів у комунікаціях.

Компанія має і далі працювати над формуванням свого іміджу як надійного партнера, здатного підтримувати клієнтів у будь-яких обставинах.

Ще одним напрямом вдосконалення є оптимізація фінансування маркетингових активностей, тобто раціоналізація витрат, ресурсна підтримка найбільш ефективних каналів комунікації та створення резервних фондів для забезпечення безперервної взаємодії з клієнтом.

Реалізація такої стратегії може спиратися на напрацьований досвід антикризового управління, налагоджені канали торгівлі, адаптовану логістику, кваліфікований персонал та партнерські зв'язки із ключовими постачальниками і споживачами.

Тож, нова стратегічна антикризова програма має забезпечити довгострокову стійкість компанії та втримання конкурентних переваг на ринку в умовах високої невизначеності, тому основними її завданнями є:

- організація гнучкого стратегічного планування на основі сценарного аналізу;
- впровадження інтегрованої системи управління маркетинговими ризиками;
- урахування споживчих потреб і трансформації поведінкових моделей клієнтів в умовах нестабільності;
- підсилення стійкості бренду через просування цінностей стабільності та підтримки;
- забезпечення ефективного використання бюджету та оптимізація витрат на маркетингові ініціативи.

Ця стратегія антикризового маркетингу ТОВ «Сімейний Сад» стане продовженням і розвитком уже здобутих результатів, сприятиме не лише підтримці стабільності бізнесу в умовах тривалої кризи, але й створить основу для його певного розвитку.

Основні напрями вдосконалення кризового маркетингу ТОВ «Сімейний Сад»:

1. Побудова системи динамічного стратегічного планування, що

означає необхідність перейти від статичних планів до сценарного підходу, при якому здійснюється постійне оновлення прогнозів та систематична перевірка стійкості бізнес-моделі компанії.

Першим кроком має стати впровадження в практику сценарного планування. У ситуації довготривалої непередбачуваності компанії доводиться постійно бути готовою до різних варіантів розвитку подій, щоб мати можливість спиратися на підготовлені алгоритми реагування на зміни. Наприклад, можна розробити робочі таблиці «План дій за сценаріями», шаблони бюджетування та створення резервів за кожним сценарієм.

Для збереження актуальності планування необхідно запровадити систему постійного оновлення прогнозних даних і, відповідно, корегування самих прогнозів. Таку процедуру бажано проводити з різною глибиною раз на 1, 3 та 6 місяців, або у разі виникнення істотних зовнішніх змін. Маркетингова команда має систематично зустрічатися згідно з Календарем стратегічних сесій.

Для виявлення слабких місць необхідно запровадити процедуру стрес-тестування основних бізнес-процесів з різними часовими інтервалами, спираючись на чек-листи основних ризиків та сценарні вправи з моделюванням ситуацій.

Ефективність динамічного планування може бути досягнута тільки за наявності персональної відповідальності, закріплених ролей і регламентів. Для цього призначається відповідальна особа або створюється робоча групи, які будуть звітувати про актуальність сценаріїв керівництву та за потреби оновлювати плани.

2. Запровадження стратегічного ризик-менеджменту.

Управління ризиками повинно бути вбудоване у систему планування, ухвалення рішень та щоденних операцій компанії «Сімейний Сад».

Доцільно почати зі створення чіткої і структурованої системи розпізнавання ризиків для компанії, формування їх реєстру за сферами (логістика, постачання, продажі, маркетинг, кадровий ресурс тощо) з вказівкою ймовірності та можливого впливу.

Чек-листи потенційних ризиків для всіх проектів перед їх затвердженням дозволяють оцінювати потенційні загрози і операційно їх змінювати. Важливим є постійне оновлення узагальненої карти ризиків (Додаток В), зазначення зон відповідальності у посадових інструкціях, регулярні наради з оцінки ризиків.

3. Управління організаційною гнучкістю і внутрішніми процесами.

Для ТОВ «Сімейний Сад» це означає перехід до гнучкіших форматів управління, які дають змогу швидко ухвалювати рішення, а командам проявляти ініціативу, розвивати навички адаптивності, вміння працювати в умовах невизначеності, стресостійкості.

Компанії доведеться перейти від традиційної моделі посадових обов'язків до моделі ролей, яка передбачає певну універсальність співробітників, а також формувати готовність команди до змін і проактивної поведінки.

У цьому можуть допомогти регулярні внутрішні тренінги з кризового мислення, навчання з розвитку ключових навичок, тренування у форматі сценарних ігор (наприклад, «Що робити, якщо раптово зірветься ланцюг постачання?», «Як швидко перенаправити продажі в інший регіон?» тощо).

Необхідно створити кризові команди з представників різних підрозділів, наділити їх автономними повноваженнями на ухвалення термінових рішень, спираючись на затверджені сценарії.

Важливо удосконалити стандартні операційні процедури з метою прискорення їх реагування на виявлену кризу, мінімізувати надлишкові погодження та бюрократію.

На фоні збереження загальної структури управління мають бути створені проектні групи і кризові команди для вирішення актуальних завдань.

Подібне розосередження команд вимагає удосконалення комунікації та координації всередині компанії, що може бути досягнуто завдяки впровадженню єдиної цифрової платформи для обміну інформацією (корпоративні месенджери, CRM-системи).

4. Підсилення бренду та системна робота зі споживачем.

Підсилення бренду ТОВ «Сімейний Сад» має спиратися на вибудовування емоційних зв'язків із споживачами через демонстрацію цінностей компанії, турботи та підтримки.

Компанія завжди в центрі брендингові політики ставили цінності родини, людяності, турботи та відповідальності. Зараз можна переглянути комунікаційні меседжі та посилити цю емоційну складову в умовах воєнного часу, але без прямого згадування – в різних каналах комунікації підкреслювати надійність, близькість до клієнта, любов до рідної землі, надію на майбутнє.

У важких невизначених умовах для клієнта важливий постійний відкритий діалог з компанією, що створює ефект єдності та розуміння. Тож, регулярний зворотний зв'язок може бути посилений через активну присутність в он-лайн середовищі, проведення опитувань клієнтів про їхні очікування і враження, збільшення інформаційних та навчальних блогів або колонок, персоналізовані повідомлення тощо.

У ситуації нестабільності постійний моніторинг рівня задоволеності клієнтів стає базовою потребою для втримання лояльності. Результати виконання індивідуального завдання з переддипломної практики показали високу ефективність та відносну простоту використання Індексу клієнтської задоволеності (CSI) для зазначених цілей. Систематичне вимірювання цього показника має стати обов'язковим елементом загальної системи маркетингового моніторингу.

Логіку побудови антикризової маркетингової стратегії на основі результатів CSI наведено на рис. 3.3, де розглянуто зв'язки між рівнем клієнтської задоволеності, управлінськими рішеннями та ключовими функціональними зонами компанії.

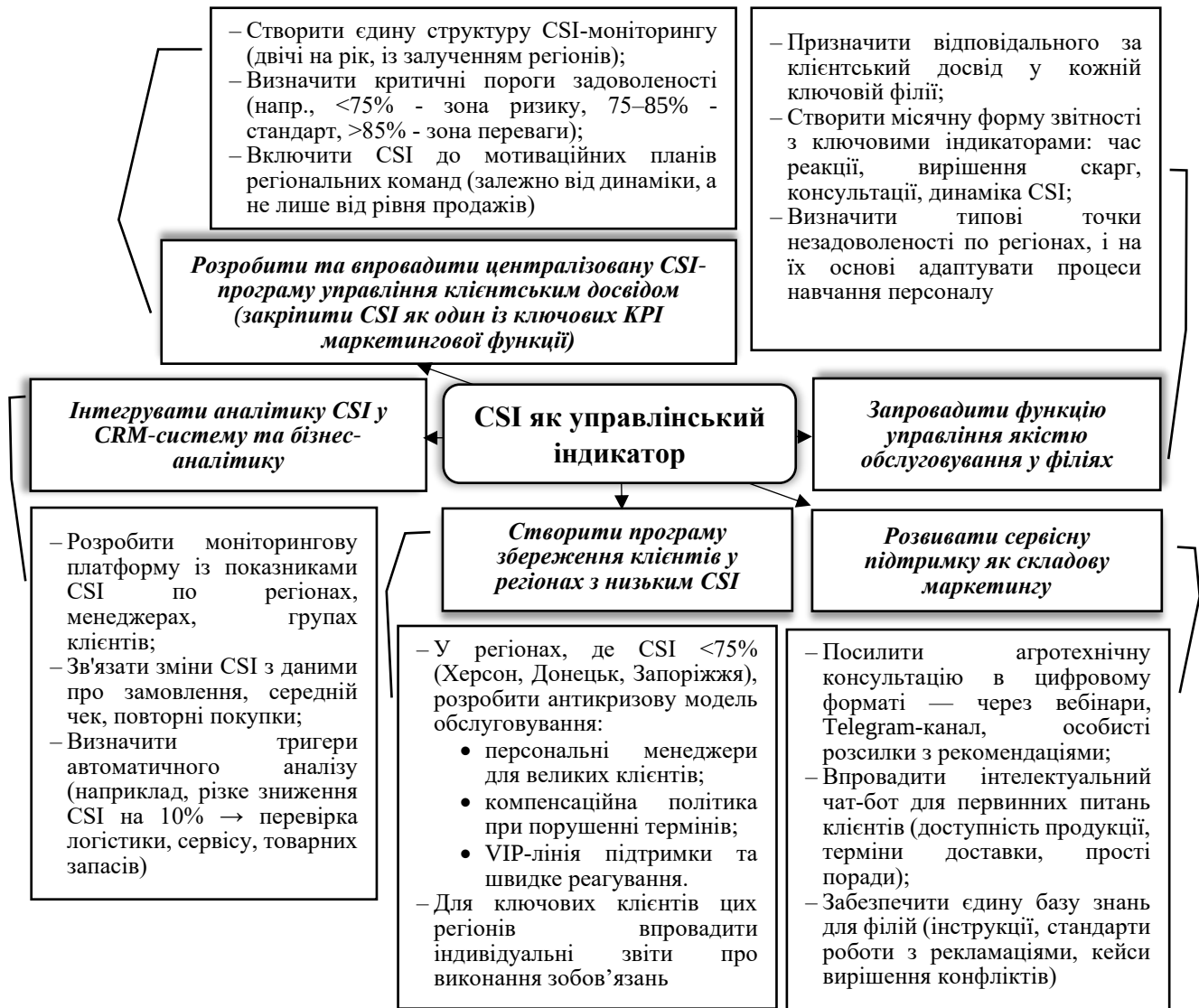


Рис. 3.3 Рекомендації щодо вдосконалення маркетингових підходів на основі CSI [розроблено автором]

У Додатку Г систематизовано комплексні управлінські рекомендації, що можуть бути впроваджені у ключових напрямках діяльності компанії «Сімейний Сад».

Для практичного втілення зазначених інструментів та підвищення ефективності роботи з CSI потрібна поетапна модель впровадження змін (Додаток Д).

Рекомендується запровадити регулярний збір даних про рівень клієнтської задоволеності після закінчення кожного сезону продажів (липень, листопад).

На основі аналізу клієнтської лояльності, задоволеності та потреб

доцільним є впровадження адресних маркетингових програм (для постійних, нових і ризикових клієнтів); врахування емоційного стану аудиторії; відстеження споживчих трендів та зміни в мотивації покупців; адаптація асортиментної політики; створення спеціальних кризових пропозицій.

5. Оптимізація фінансування маркетингових активностей.

Для ТОВ «Сімейний Сад» це означає не просто скорочення бюджетів, а перенаправлення ресурсів на ті напрямки, які дають максимальну віддачу за мінімальних інвестицій, орієнтацію на очікувану рентабельність кожного каналу комунікації.

Важливо працювати з тими каналами, де можна чітко виміряти результативність і швидко коригувати стратегію, активізувати систему оцінки результативності рекламних кампаній, проводити регулярне коригування бюджетів, посилити роботу з діджитал-каналами.

Рекомендації щодо удосконалення антикризової маркетингової стратегії ТОВ «Сімейний Сад» систематизуємо на рис. 3.4.

Можна зробити висновок, що компанія «Сімейний Сад» вийшла на якісно новий рівень антикризового управління і почала перехід від стабілізації поточних процесів до формування довготривалої стійкості та адаптивності до постійних змін. На попередніх етапах адаптації до кризи головним пріоритетом була швидкість реагування, на даному етапі – стратегічне передбачення.

У цьому контексті доцільно впровадити систему динамічного стратегічного планування, яка базується на побудові альтернативних сценаріїв розвитку ситуації, що дозволить наперед підготувати відповідні стратегії реагування. Крім того, необхідно зробити оцінку ризиків обов'язковою частиною планування та прийняття рішень.

В системі управління персоналом замість жорсткої ієрархічної структури варто запровадити принципи організаційної гнучкості, формування багатофункціональних ролей, створення кризових команд і скорочення строків ухвалення рішень.

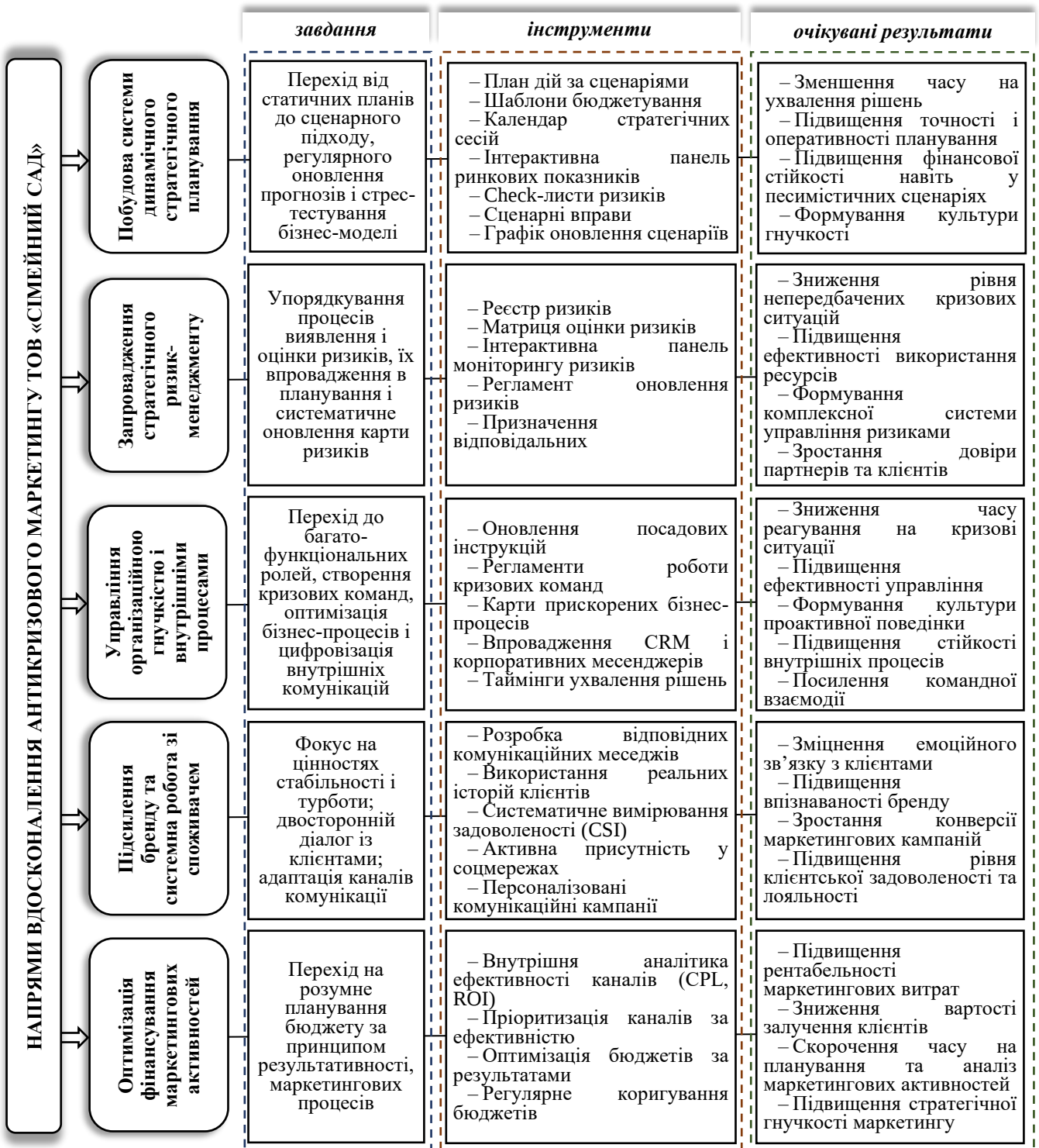


Рис. 3.4. Система рекомендацій щодо вдосконалення антикризового маркетингу ТОВ «Сімейний Сад» [розроблено автором]

Щодо укріплення бренду, важливо зосередити комунікації на емоційному зв'язку з клієнтами, просуваючи ідеї стабільності, турботи та підтримки. Регулярне вимірювання індексу клієнтської задоволеності (CSI) та персоналізовані пропозиції допоможуть точніше реагувати на потреби споживачів і підтримувати їхню лояльність.

Окремим напрямом має стати підвищення рентабельності маркетингових ініціатив. Ресурси слід спрямовувати на найбільш ефективні та вимірювані канали комунікації, впроваджуючи системну оптимізацію бюджетів і їх регулярне коригування за результатами аналітики.

Очікуваними результатами реалізації оновленої антикризової стратегії мають стати:

- формування стійкої бізнес-моделі в умовах тривалої нестабільності;
- підвищення адаптивності маркетингової діяльності та скорочення часу реагування на кризові зміни;
- поглиблення лояльності та залученості клієнтів;
- забезпечення гнучкості та ресурсної стійкості компанії;
- збереження та посилення конкурентних переваг на ринку, навіть при негативному сценарію розвитку подій.

Усі запропоновані заходи спрямовані на формування комплексної адаптивної системи антикризового маркетингу, яка не тільки забезпечить ТОВ «Сімейний Сад» стійке функціонування в умовах тривалої кризи, але сприятиме поступовому розвитку.

ВИСНОВКИ

У період глибокої соціально-економічної нестабільності маркетинг стає центральним інструментом, який забезпечує бізнесу не лише виживання, а й здатність адаптуватись та в окремих випадках, навіть, зростати. На відміну від класичного розуміння маркетингу як інструмента просування, антикризовий маркетинг виступає засобом збереження операційної цілісності підприємства, збереження стабільної позиції на ринку та побудови довгострокової споживчої довіри в ситуаціях руйнування звичних ринкових моделей, зовнішнього тиску, втрати попиту, розриву ланцюгів постачання та зниження довіри. Його зміст полягає в синхронізації стратегічних і тактичних рішень, адаптація комунікаційної системи, реструктуризації асортименту і оптимізація ресурсів на користь найбільш захищених сегментів.

Антикризовий маркетинг залишається відносно новою і недостатньо дослідженою категорією, що потребує подальшого наукового опрацювання. В межах даної роботи ми розглядаємо антикризовий маркетинг як спеціалізовану систему маркетингових рішень і стратегій, інтегровану в загальну систему антикризового управління, яка забезпечує стійкість і адаптацію підприємства до умов нестабільності.

Аналіз наукових підходів дозволив виокремити три моделі антикризового маркетингу: реакційну, адаптивну та превентивну. Реакційна модель забезпечує швидке закриття критичних зон, адаптивна – поступову перебудову маркетингової діяльності під нові виклики, а превентивна – здатність будувати сценарні стратегії на випередження. Доцільним є комбінування цих підходів, оскільки жоден із них не може забезпечити повноцінну стійкість у довгостроковому вимірі.

Досліджене кризове середовище, у якому функціонує ТОВ «Сімейний Сад», характеризується комплексом негативних чинників: воєнна економіка, падіння платоспроможності, фрагментація попиту, дестабілізація логістики і, що є особливо загрозливим, затяжна невизначеність і непередбачуваність

ринкових процесів. Разом з тим, наявність дистрибуційної інфраструктури, сильного бренду та досвіду адаптації до попередніх криз дало змогу компанії не лише утриматися на ринку, а й стабілізувати бізнес у нових умовах.

Маркетингова стратегія ТОВ «Сімейний Сад» в умовах воєнної кризи була сформована як стабілізаційно-адаптивна, з акцентами на утриманні лояльної клієнтської бази, оптимізації витрат, відмові від низькорентабельних напрямів і зосередженості на продуктах з високим попитом.

Оцінка ефективності реалізованої стратегії свідчить про її ефективність: збережено обсяги продажу, покращено рентабельність, оптимізовано логістичні витрати, утримано основні ринки. Компанія продемонструвала високий рівень оперативності та здатність до міжфункціональної та регіональної координації, спроможність чути запити ринку та своєчасно приймати необхідні рішення.

Разом з тим існує комплекс суттєвих обмежень, що перешкоджають реалізації потенціалу антикризового маркетингу: надмірна централізація рішень, нерівномірність ефективності каналів комунікації, відсутність єдиної системи управлінської аналітики, недостатній рівень автоматизації маркетингових процесів і низька гнучкість бюджетного управління.

За умов збереження воєнної загрози та економічної нестабільності компанія змушена переходити від фрагментарної реактивної моделі до більш зрілого та системного варіанту антикризової маркетингової стратегії, націленого не лише на підтримку досягнутих результатів, а й формування довгострокової стійкості бізнесу через стратегічне управління невизначеністю.

У результаті дослідження сформовано п'ять пріоритетних напрямів вдосконалення антикризового маркетингу ТОВ «Сімейний Сад», які будуть стимулювати ефективне впровадження оновленої моделі. Першочерговим завданням визначено побудову системи динамічного стратегічного планування: перехід від статичних моделей до сценарного підходу, який враховує різні варіанти розвитку ринку, передбачає регулярне оновлення прогнозів, стрес-тестування та шаблони антикризових рішень. Доповненням

до цього напрямку є впровадження стратегічного ризик-менеджменту: створення системи виявлення, моніторингу та оцінки маркетингових ризиків, інтеграція карти ризиків у процеси планування та прийняття рішень.

Подальші напрями зосереджені на внутрішній організації процесів і комунікацій з ринком. Варто розвивати управлінську гнучкість шляхом створення багатофункціональних кризових команд, цифровізації внутрішніх процедур і скорочення часу ухвалення рішень. Комунікації зі споживачем мають будуватись навколо стабільності, надійності й підтримки через підсилення емоційного позиціонування бренду, активізацію діалогу із клієнтом, особливо у цифрових каналах. Відносно простим індикатором ефективності антикризового маркетингу може виступати регулярне вимірювання Індексу клієнтської задоволеності (CSI). Необхідною також є оптимізація фінансування маркетингових активностей на основі виваженого бюджетування: удосконалення внутрішньої аналітики, вибір ефективних напрямів та постійне коригування витрат відповідно до змін.

Такий підхід має перспективу не тільки для підтримання стабільності в кризовий період, але й для подальшого розвитку компанії «Сімейний Сад» в умовах невизначеності. Запропоновані рекомендації можуть бути адаптовані і до потреб інших підприємств, які працюють в умовах нестабільності й потребують дієвих механізмів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрії змінили структуру споживання мінеральних добрив. – 21 липня 2023. – URL: <https://agroportal.ua/news/rastenievodstvo/agrariji-zminili-strukturu-spozhivannya-mineralnih-dobriv>.
2. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. Ефективна економіка. 2020. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/108.pdf.
3. Аналіз ринку засобів захисту рослин в Україні. 2024 рік. 39 с. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitychni-dopovidi/ekonomichna-bezpeka-ukrayiny-v-umovakh-dovhotryvaloyi-viyny>.
4. Аналітична оцінка ситуації у хімічній промисловості України та на внутрішньому товарному ринку хімічної продукції за підсумками 2023 року. Черкаси: ДП «Черкаський НДІТЕХІМ», 2023. 54 с.
5. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / В. О. Василенко. К.: ЦУЛ, 2003. 503 с.
6. Багорка М. О. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. №1-2 (84-85). С. 91-102.
7. Багорка М. О., Квасова Л. С. Комплексна аналітична оцінка маркетингової діяльності підприємств як основа прийняття антикризових управлінських рішень. Трансформація економіки України в умовах глобальних викликів: актуальні проблеми, сучасні реалії, стратегії розвитку: монографія / за заг. ред. Л. М. Курбацької. Дніпро, 2022. 308 с.
8. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2021. №4 (84). С. 89-96.
9. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.
10. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. Держава і регіони. 2022.

№3 (126). С. 16-24.

11. Багорка М. О., Юрченко Н. І. Розробка шляхів адаптації сільськогосподарських підприємств до змін у маркетинговому конкурентному середовищі. Економіка та суспільство. 2023. №48.

12. Байгушев В. Гнучкість конкурентної стратегії мінімізації витрат об'єднаних корпоративних структур в умовах невизначеності ринкового середовища. Журнал європейської економіки. 2022. Т.20, № 4. С. 603-616.

13. Біловодська О. А., Мельник Ю. М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. №6, Т.4. С. 105-108.

14. Бурий С. А., Мацеха Д. С. Антикризове управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу: монографія. Хмельницький: Тріада-М, 2006. 93 с.

15. Бутко М. П., Маюренко С. О. Теоретичні засади кризових явищ в економіці. Економіка та держава. 2011. №4. С. 4-7.

16. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 504 с.

17. Ватченко Б., Шаранов Р. Антикризове управління підприємством в умовах війни. Економічний простір. 2022. №182. С. 38-43.

18. Венцкус С. 7 ефективних стратегій утримання клієнтів у 2023 році. URL: <https://stripo.email/ua/blog/effective-customer-retention-strategies>.

19. Вітчизняні виробники за 2023 рік наростили експорт насіння зернових та олійних культур. 12 лютого 2024. URL: <https://superagronom.com/news/18482-vitchiznyani-virobniki-za-2023-rik-narostili-eksport-nasinnya-zernovih-ta-oliynih-kultur--ekspert>.

20. Владика Ю. П. Кризові стани в економіці: причини та наслідки. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2017. Вип. 12 (1). С. 60-63.

21. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. Право та державне управління. 2003. № 3. С. 77-82.

22. Воронова О., Марущак С., Пугачов М. Глобальні фінансово-

економічні кризи та їх вплив на економіку держав. Економіка та суспільство. 2023. №51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-9>.

23. Гальчинський А. С. Криза і цикли світового розвитку. Київ: АДЕФ-Україна, 2009. 391 с.

24. Глухенька М. В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. Стратегія розвитку України. 2019. №2. С. 129-134.

25. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.

26. Гудзь О. Є., Півнюк А. В. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3-4. С. 12-16.

27. Дергачова В. В., Кротова Т. В. Інноваційна стратегія як напрям антикризового управління. Сучасні проблеми економіки і підприємництва. 2013. Вип. 12. С. 112-117.

28. Держава надає всебічну допомогу аграріям. – 05 вересня 2024. – URL: <https://minagro.gov.ua/news/markiiian-dmytrasevych-derzhava-nadaie-vsebachnu-dopomohu-ahrariiam>.

29. Державна служба статистики України. – URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

30. Дмитрик К. Маркетингові комунікації під час війни: 2023 VS 2022. – 5 лютого 2024. – URL: <https://www.apteka.ua/article/685865>.

31. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2013. Вип. 3. С. 152-156.

32. Сударкіна С. П., Губарь Л. Ю., Сапко С. О., Торіна О. В. Ефективність антикризового управління та місце маркетингових заходів у цій системі. Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. №21 (994). С. 83-190.

33. Журенко О. В., Дергалюк Б. В. Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації. Розвиток соціально-економічних систем в сучасних

умовах: матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. Херсон, 2018. С. 94-96.

34. З початку року ДТЕК Енерго інвестував 720 млн грн у ремонти та відновлення ТЕС після обстрілів. – 31 березня 2025. – URL: <https://join.dtek.com/ua/z-pocatku-roku-dtek-energo-investuvav-720-mln-grn-u-remonti-ta-vidnovlennia-tes-pislia-obstriliv>.

35. Зубченко В., Герасименко І., Осипенко Н. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики та напрями впливу на купівельну поведінку. Економіка та суспільство. 2024. №60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-20>.

36. Іващук В. К., Нужна О. В. Стратегії антикризового управління. Економіка і держава. 2009. №11. С. 34-36.

37. Ільченко Л. Україна втратила 19,3 % посівних площ через війну. – 12 січня 2024. – URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2024/01/12/708698>.

38. Казюка Н. П. Антикризовий маркетинг у туристичному бізнесі в умовах пандемії коронавірусу. Економічна теорія та право. 2021. №1 (44). С. 103-117.

39. Кащенко Н. Б., Чміль Г. Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 4. С. 69-74.

40. Ковальчук С. В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: Монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. Суми: Папірус, 2010. С. 490-496.

41. Коротун Ю., Тюріна Н. Антикризове управління бізнес-структурами в умовах невизначеності: маркетинговий аспект. Science of XXI Century: Development, Main Theories and Achievements: collection of scientific papers «SCIENTIA». Helsinki, 2022. P. 21-26.

42. Корпоративні комунікації під час війни. Сенси, цінності, приклади. – 04.07.2023. – URL: <https://corpmedia.com.ua/usvidomlennia-zmin-v-komunikatsiiakh>.

43. Костіна О. М., Майборода О. Є. Методи та моделі діагностики кризового стану підприємства. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2012. № 4. С. 91-97.

44. Кривов'язюк І. В., Божидарнік Т. В. Комплексна економічна діагностика підприємства: Монографія. Луцьк: Луцький НТУ, 2012. 226 с.

45. Кризові комунікації: навч.-метод. рек. та вказівки для самостійної роботи студентів / уклад. Т. М. Костирко. Миколаїв: НУК, 2024. 74 с.

46. Крючко К. Маркетинг воєнного часу: як змінилася поведінка споживачів під час війни? Чи потрібний бренд у воєнний час? – URL: <https://cases.media/en/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.

47. Кузьмін О. Є., Дзяма Н. І. Діагностика рівня задоволеності споживачів продукцією. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2013. №754. С. 105-112.

48. Ларка Л. Діагностика ефективності антикризового маркетингу на підприємстві. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2022. №4. С. 40-43.

49. Лебідь Л. Аграрії все частіше обирають продукти українського виробництва. Як два роки війни змінили ринок ЗЗР. – 05 березня 2024. – URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/agrariji-vse-chastishe-obirayut-produkti-ukrajinskogo-virobnictva-yak-dva-roki-viyni-zminili-rinok-zzr>.

50. Литвиненко А. О., Полтініна О. П. Оцінка ефективності бізнесу: методичні рекомендації. Харків: ХНЕУ, 2020. 45 с.

51. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: Монографія. К.: КНТЕУ, 2004. 580 с.

52. Маковоз О. В., Авагімов А. А. Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. №46. С. 200-204.

53. Маранчак М. Як розробити антикризову маркетинг-стратегію у війну: три ключові кроки. – 10.06.2022. – URL: <https://rau.ua/novyni/kak-razrobotat-antikrizisnuju-marketing-strategiju>.

54. Маркетинг в умовах економічної кризи: як вижити та зберегти бюджет? – 08.10.2024. – URL: <https://myka.agency/tpost/111jnpu8u1-marketing-v-umovah-ekonomchno-krizi-yak>.

55. Марков Б., Волкова О. Корпорація «АТБ» в умовах війни. URL:

<https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-atb-borys-markov.html>.

56. Маховка В. М. Формування системи антикризового управління туристичними підприємствами : дис. ... канд. екон. наук. Полтава, 2015. 277 с.

57. Мельник О. Г. CSI-опитування як шлях до лояльності клієнта. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 112-120.

58. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №4 (2). С. 105-110.

59. Мельник Ю. М., Литвиненко В. С. Підходи до визначення поняття антикризовий маркетинг. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Суми, 2014. Т.1. С. 269-271.

60. Мельниченко О. О. Сутність антикризового управління підприємством у сучасних умовах господарювання. Економічний аналіз. 2015. Т. 21, №2. С. 157-162.

61. Мозгова Г. В. Напрями вдосконалення антикризових заходів з позиції превентивного маркетингу. Бізнес Інформ. 2012. №2 (409). С. 187-191.

62. Названо ключові фактори впливу на агросектор України у 2023-2024 роках. – 06 листопада 2023. – URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/nazvano-klyuchovi-faktori-vplivu-na-agrosector-ukrajini-u-2023-2024-rokah>.

63. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. Економічний вісник університету Переяслав-Хмельницький ДПУ ім. Г. Сковороди. 2016. Вип. 31 (1). С. 72-79.

64. Нерянова І. В., Голюк В. Я. Проблеми та стан ринку засобів захисту рослин від початку повномасштабного вторгнення. 2024. V Міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/303668>.

65. Остапишин Т. П., Коптюх О. Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит. 2013. Вип. 1. С. 113-120.

66. Оцінка ефективності маркетингової стратегії та маркетингового

плану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-strategy-efficiency>.

67. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. Економічний вісник Донбасу. 2020. №2 (60). С. 158-164.

68. Програма підтримки малих фермерів від Світового банку показує хороші результати. – 12 листопада 2024. – URL: <https://minagro.gov.ua/news/vitalii-koval-prohrama-pidtrymky-malykh-fermeriv-vid-svitovoho-banku-pokazuie-khoroshi-rezultaty>.

69. Рибачук Н. В., Журко Т. О., Сіденко Ю. В. Аналіз кількісних та якісних методів оцінки ефективності маркетингової діяльності. Агросвіт. 2016. №6. С. 32-37.

70. Ринок добрив в Україні кардинально зміниться у 2024 р. – 16 січня 2024. – URL: <https://open4business.com.ua/rynok-dobryv-v-ukrayini-kardynalno-zminytsya-u-2024r>.

71. Родак Н. Складно з поставками КАС і технічного аміаку. По всіх інших добривам дефіциту не буде. – 19 лютого 2024. – URL: <https://latifundist.com/interview/740->.

72. Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2009. 562 с.

73. Сокол П. М., Гордійчук С. М. Антикризовий маркетинг в умовах глобалізації. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Харків: ДБТУ, 2023. С. 178-180.

74. Стешенко О. Д., Масалигіна В. В. Антикризове управління в умовах пандемії. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2020. №70-71. С. 75-82.

75. Терещенко Д. А., Тітова Н. О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 51. С. 143-149.

76. Ткаченко Н. О. CSI: індекс задоволеності клієнтів – що це таке, і чому це важливо. Управління розвитком. 2016. № 4. С. 89-94.

77. У 2023 році виробництво українських добрив зросло на 81%. – 19

грудня 2023. – URL: <https://superagronom.com>.

78. У сезоні 2024 мінеральних добрив вистачить всім. – 19 лютого 2024. – URL: <https://kurkul.com/news/35194-u-sezoni-2024-mineralnih-dobriv-vistachit-vsim--treyder>.

79. Україна вийшла на 15-річний мінімум імпорту насінневої кукурудзи. – 13 лютого 2024. – URL: <https://agroportal.ua/news/ukraina/ukrajina-viyshla-na-15-richniy-minimum-importu-nasinnyevoji-kukurudzi>.

80. Український досвід: комунікації брендів під час війни. – 21 липня 2022. – URL: <https://cases.media/en/article/ukrayinskii-dosvid-komunikaciyi-brendiv-pid-chas-viini>.

81. Устьян О. Маркетинг у кризу. Вживання вимагає змін. – 31.03.2020. – URL: <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin>.

82. Хмельницька О. В. Формування маркетингової стратегії сучасного підприємства в умовах кризи. Проблеми системного підходу в економіці. 2015. Вип. 51. С. 108-113.

83. Шпачук В. В. Сутність терміну «Антикризове управління». Збірник наукових праць. Серія «Управління». 2011. Вип. 1. URL: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Nvamu_upravl/2011_1/27.pdf.

84. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. Бізнес Інформ. 2021. №11. С. 461-466.

85. Що чекає на український ринок добрив у 2024-му: прогноз. URL: <https://bizagro.com.ua/shho-chekaye-na-ukrayinskij-rinok-dobriv-u-2024-mu-prognoz>.

86. Ягорі Я. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. – 22 квітня 2022. – URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net>.

87. Як змінився імпорт добрив у 2023 році. URL: <https://www.growhow.in.ua/yak-zminyvsia-import-dobryv-u-2023-rotsi>.

88. 9,4 млрд. грн. отримали 7 616 агрогосподарств цього року за програмою «Доступні кредити 5-7-9». – 13 листопада 2024. – URL: <https://minagro.gov.ua/news/394-miliardiv-hryven-otrymaly-7-616-ahrohospodarstv-tsohorich-za-prohramoiu-dostupni-kredyty-5-7-9>.

89. Business Activity Research: Wartime Economy 2023 Report. URL: <https://eba.com.ua/business-activity-research-wartime-economy>.
90. Consumer Confidence & Business Trust under Martial Law: аналітичний звіт. Київ: Gradus Research, 2023. 19 с. URL: <https://gradus.app/documents>.
91. CSI опитування як шлях до лояльності клієнта. URL: <https://blog.globalbilgi.com.ua/csi-opytuvannia>.
92. Dru J.-M. Beyond Disruption: Changing the Rules in the Marketplace. New York: John Wiley & Sons, 2002. 304 p.
93. Empathy in Crisis: A New Paradigm for Communication. McKinsey & Company, 2021. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/empathy-in-crisis-a-new-paradigm-for-communications>.
94. Epstein J. Inside Ukraine's drone boom: A blueprint for modern warfare on a budget. URL: <https://www.businessinsider.com/ukraine-drone-defense-tech-industry-warfare-russia-attacks-2025-4>.
95. Fisk P. Game Changers: Are You Ready to Change the World? Chichester: Wiley, 2015. 314 p.
96. Godin S. Purple Cow. New Edition. New York: Portfolio, 2009. 224 p.
97. Harmash O. Ukrainian air carrier SkyUp builds up Europe business to survive war. – 18 березня 2024. – URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/ukrainian-air-carrier-skyup-builds-up-europe-business-survive-war-2024-03-18>.
98. How Ukraine's largest private equity firm raised 350 m USD during a war. The Guardian. – 23 лютого 2024. – URL: <https://www.theguardian.com/business/2024/feb/23/how-ukraines-largest-private-equity-firm-raised-350m-during-a-war>.
99. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit. Hoboken: Wiley, 2010. 208 p.
100. Lenskold J. D. Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer, and Corporate Profitability. New York: McGraw-Hill, 2003.
101. Marketing Transformation in Crisis: Lessons from Emerging Markets. Harvard Business Review. May 2022. URL: <https://hbr.org/2022/05/marketing-in-crisis>.

102. Mokliak M. V., Shumeiko Yu. M., Safonov M. S. Crisis Marketing: Features of Application and Ways of Reformation. *Економіка і регіон*. 2020. №2 (77). С. 77-85.
 103. Reifschneider V. ROMI Insights: Measuring Your Campaign's Marketing ROI Effectively. – 30 листопада 2023. – URL: <https://www.mercurymediatechnology.com/en/blog/romi-marketing-roi-campaign-analysis>.
 104. Resilience Strategies for SMEs in Ukraine. Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023. URL: <https://www.oecd.org/ukraine>.
 105. Taleb N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York: Random House, 2012. 544 p.
 106. The Power of Empathy in a Crisis. Harvard Business Review. May 2020. URL: <https://hbr.org/2020/05/the-power-of-empathy-in-a-crisis>.
 107. Ukraine SME Vulnerability Assessment Report. Kyiv: ICU, 2023. URL: <https://icu.ua/en/research>.
- Внутрішні звітні та фінансові документи компанії «Сімейний Сад»:*
108. Балансові показники підприємства станом на 30.06.2018-31.08.2024 рр.
 109. Бюджет доходів та витрат у розрізі товарних груп на 2023-2024 рр.
 110. Бюджет руху грошових коштів ТОВ «Сімейний Сад» на 2023-2024 рр.
 111. Внутрішня презентація маркетингової стратегії на 2024-2025 рр.
 112. Звіт про дохідність продукції за товарними категоріями за 2023-2024 рр.
 113. Звіт про фінансові результати (прибутки і збитки) за сезони 2017-2024 рр.
 114. Матеріали анкетування постійних клієнтів для оцінювання індексу CSI, січень-лютий 2025 р.
 115. Операційні звіти регіональних представництв ТОВ «Сімейний Сад» за сезони 2019-2024 рр.
 116. Офіційний сайт компанії «Сімейний Сад». URL: <https://s-sad.com.ua>.
 117. Профіль компанії «Сімейний Сад» в Instagram – [s.sad.ua](https://www.instagram.com/s.sad.ua).

ДОДАТКИ

Сутність економічної кризи у трактування іноземних та українських авторів [складено автором]

Авторський погляд на сутність економічної кризи	Науковець та джерело
Це період масового безробіття та зниження економічної активності, зумовлений нестачею попиту, що потребує державного втручання для стабілізації економіки.	<i>Keynes J.M.</i> The general theory of employment, interest and money. London: Palgrave Macmillan, 1936.
Є природним етапом економічного розвитку, необхідним для «креативного руйнування», що стимулює оновлення та технологічний прогрес.	<i>Schumpeter J.A.</i> Capitalism, socialism and democracy. New York: Harper & Brothers, 1942.
Виникає через порушення рівноваги між інвестиціями та споживанням, спричинене надмірним втручанням держави та штучно низькими процентними ставками, що веде до неконтрольованих інвестицій.	<i>Hayek F.A.</i> Prices and production. London: George Routledge & Sons, 1931.
Є результатом помилок у монетарній політиці центральних банків та нестабільного обігу грошової маси, що вимагає контролю над грошовою масою для стабілізації економіки.	<i>Friedman M., Schwartz A.J.</i> A monetary history of the United States, 1867-1960. Princeton: Princeton University Press, 1963.
Це наслідок нестабільності фінансових ринків, спричиненої надмірною спекуляцією та накопиченням боргів, що посилює нестабільність і веде до фінансових криз.	<i>Minsky H.P.</i> Stabilizing an unstable economy. New Haven: Yale University Press, 1986.
Характеризується дефляційною спіраллю, де зниження цін призводить до скорочення попиту і поглиблення кризи, що потребує державного втручання для стабілізації.	<i>Krugman P.</i> The return of depression economics. New York: W.W. Norton & Company, 1999.
Є результатом надмірної спекуляції та слабого регулювання ринків, що вимагає посилення регуляторних заходів для уникнення криз у майбутньому.	<i>Roubini N., Mihm S.</i> Crisis economics: a crash course in the future of finance. New York: Penguin Press, 2010.
Виникає через порушення економічної рівноваги, обумовлене недоліками в структурі управління, низьким рівнем інвестицій та слабкою регуляторною системою.	<i>Гальчинський А.С.</i> Криза і цикли світового розвитку. Київ: АДЕФ-Україна, 2009. 391 с.
Це закономірний етап розвитку системи, спричинений внутрішніми чи зовнішніми факторами, або глобальними змінами, що потребує суттєвого корегування чи повної зміни концепції її функціонування.	<i>Бутко М.П., Маюренко С.О.</i> Теоретичні засади кризових явищ в економіці. Економіка та держава. 2011. № 4. С. 4-7.
Це етап економічного розвитку, що усуває застарілі технології та відкриває простір для нового, супроводжуючись спадом виробництва, безробіттям і зниженням доходів. Вона змінює умови функціонування системи, вимагаючи нових форм управління, із загрозою руйнування системи.	<i>Чухно А.А.</i> Сучасна фінансово-економічна криза: природа, шляхи і методи її подолання. Економіка України. 2010. № 1. С. 4-19.
Криза – це стан системи, за якого відбувається незворотна трансформація її елементів, руйнування зв'язків і порушення балансу системи.	<i>Маковоз О.В., Авагімов А.А.</i> Антикризове регулювання як основа стабілізації економіки України. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2014. № 46. С. 200-204.
Це переломний етап системи, спричинений внутрішніми чи зовнішніми впливами, що вимагає якісно нового реагування та несе загрозу її руйнації.	<i>Чернявський А.Д.</i> Організація управління: навч. посібник. Київ: МАУП, 1998. 136 с.
Поряд зі стабільним станом, є необхідним етапом для розвитку системи, адже виступає переломним моментом, що стимулює зміни.	<i>Василенко В.О.</i> Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
Ця раптова ситуація, що несе загрозу життєво важливим інтересам і супроводжується дефіцитом часу для реагування. Вона характеризується загрозою пріоритетним цілям, несподіваністю для відповідальних осіб і ризиком для подальшого виживання системи.	<i>Крутько В.М.</i> Введення в менеджмент кризових ситуацій: практичні рекомендації. Київ: МЗУУП, 1994. 52 с.



Рис. Карта бойових дій в Україні станом на 17 листопада 2024 р.

[Гафтко С. Карта бойових дій в Україні станом на 17 листопада 2024 року // <https://glavcom.ua/country/incidents/karta-bojovikh-dij-v-ukrajini-stanom-na-17-listopada-2024-roku-1031819.html>]

Додаток В

Узагальнена матриця ризиків для ТОВ «Сімейний сад»

Категорія ризику	Ризик	Імовірність	Вплив	Вплив на маркетингову стратегію	Рекомендації для управління ризиком
		В – висока, С – середня, Н – низька			
Економічні ризики	Зростання вартості сировини	В	В	Підвищення собівартості продукції, зниження конкурентоздатності	Переговори з постачальниками; пошук локальних альтернатив; адаптація цінової політики через акційні пропозиції
	Валютні коливання	В	В	Нестабільність витрат і доходів	Хеджування валютних ризиків; укладання контрактів із прив'язкою до валютного курсу; моніторинг валютних курсів
	Зниження купівельної спроможності	В	С	Зменшення попиту на преміальні продукти, зниження продажів	Розробка бюджетної продуктової лінійки; впровадження програм лояльності; посилення акценту на співвідношенні ціна-якість
	Економічна невизначеність	В	В	Складність прийняття стратегічних рішень	Регулярний аналіз макроекономічної ситуації; сценарне планування; розробка короткострокових адаптивних стратегій
	Неможливість середньо-довгострокового планування та	В	В	Відсутність можливості впровадження великих проєктів	Перехід на короткі цикли планування; гнучке управління бізнес-процесами; резервування ресурсів
	Зростання конкуренції з боку міжнародних гравців	С	В	Зниження частки ринку, посилення тиску на ціноутворення	Створення унікальної пропозиції; покращення сервісу; акцент на локальну підтримку та соціальні ініціативи
Політичні та регуляторні	Зміни у регулюванні податкової системи	С	С	Зростання витрат, необхідність адаптації бізнес-процесів	Моніторинг змін законодавства; впровадження адаптивних фінансових інструментів; участь у галузевих асоціаціях
	Ризик політичної кризи	С	В	Ускладнення виходу на іноземні ринки, зниження інвестиційної привабливості	Створення кризових сценаріїв управління; диверсифікація ринків збуту; зміцнення локальних позицій бренду
Воєнні ризики	Воєнні загрози	В	В	Ускладнення операційної діяльності	Перенесення складських і офісних приміщень у безпечні регіони; гнучке управління ланцюгами постачання; страхування активів
	Ризики загрози життю	В	В	Неможливість роботи співробітників	Запровадження системи моніторингу безпеки; страхування життя співробітників; організація евакуації в екстрених ситуаціях
	Неможливість здійснення певних операцій	В	В	Переривання бізнес-процесів	Адаптація логістичних маршрутів; побудова запасних ланцюгів постачання; автоматизація ключових бізнес-процесів
	Непередбачуваність майбутнього	В	В	Ускладнення стратегічного планування	Впровадження сценарного підходу; залучення експертів із прогнозування; регулярний аналіз макроекономічної ситуації
Логістичні ризики	Перебої в постачанні	В	В	Затримки постачань, недоступність продукції у точках збуту	Партнерство з кількома постачальниками; створення резервів сировини; забезпечення страхової логістики через локальних партнерів
	Зростання транспортних витрат	В	С	Підвищення собівартості продукції, скорочення бюджету на маркетинг	Оптимізація маршрутів; впровадження енергоефективних транспортних рішень; розміщення локальних складів
Фінансові	Втрата ліквідності	С	В	Нездатність	Залучення кредитних ресурсів на вигідних

Категорія ризику	Ризик	Імовірність	Вплив	Вплив на маркетингову стратегію	Рекомендації для управління ризиком
		В – висока, С – середня, Н – низька			
				забезпечувати операційну діяльність	умовах; участь у програмах державної підтримки; посилений контроль витрат
	Нестача оборотних коштів	В	В	Нестабільність виконання операційних зобов'язань	Контроль витрат; залучення короткострокового фінансування; оптимізація процесів управління фінансами
	Обмежений доступ до кредитних ресурсів	С	В	Уповільнення модернізації, зменшення конкурентоздатності	Пошук державних програм фінансування; участь у грантових конкурсах; посилення співпраці з інвесторами
Маркетингові ризики	Втрата частки ринку	С	В	Зниження конкурентоспроможності бренду	Інвестування в підвищення впізнаваності бренду; акції для клієнтів; розширення каналів збуту
	Невдала рекламна кампанія	Н	С	Втрата бюджету, негативний вплив на імідж	Попереднє тестування рекламних активностей; моніторинг відгуків; коригування стратегії в реальному часі
	Зниження лояльності клієнтів	С	В	Скорочення обсягів продажів	Персоналізовані програми лояльності; емпатичний контент у комунікаціях; прозора соціальна політика
	Негативний відгук або репутаційні ризики	С	В	Швидке поширення негативної інформації у діджитал-просторі	Чіткий план кризової комунікації; проактивна публікація успішних кейсів; залучення експертів для формування позитивного іміджу
	Втрата конкурентної переваги	С	В	Зниження інтересу клієнтів, відтік клієнтської бази	Розробка інноваційних продуктів; впровадження екологічних і сучасних рішень; періодичне оновлення візуальної та вербальної складової бренду
	Зміни споживацьких вподобань	В	С	Зниження попиту на традиційні продукти	Регулярні дослідження ринку; гнучкість у зміні асортименту; впровадження інноваційних продуктів відповідно до потреб клієнтів
	Зниження довіри до бренду	С	В	Зменшення лояльності клієнтів	Активна участь у соціальних ініціативах; прозора комунікація допомоги суспільству; регулярні дослідження громадської думки
Технологічні ризики	Неефективність діджитал-інструментів	С	С	Низька конверсія реклами, недосягнення цільової аудиторії	Регулярний аудит цифрових платформ; впровадження інструментів аналітики; навчання персоналу новим інструментам
	Застарілі канали комунікації	В	С	Невідповідність очікуванням клієнтів	Переорієнтація на нові канали комунікації; створення мобільних додатків для прямої взаємодії з клієнтами
Соціальні ризики	Рух кадрів через війну	В	В	Зменшення кваліфікованих працівників	Розробка мотиваційних програм для персоналу; створення програми перекваліфікації; компенсації для мобілізованих співробітників
	Допомога постраждалим менеджерам та клієнтам	С	В	Збільшення довіри до компанії	Організація фондів підтримки; сприяння у відновленні житла для працівників; психологічна підтримка клієнтів і співробітників
	Підтримка філій у ризикових регіонах	С	С	Збереження присутності бренду в регіонах	Надання додаткових пільг і компенсацій для працівників у цих регіонах; організація дистанційного управління операціями
	Гарантії призваним співробітникам	С	В	Підвищення лояльності співробітників	Збереження робочих місць і виплат; впровадження програм страхування життя та здоров'я

Управлінські рекомендації на основі CSI [складено автором]

Напрямок впливу	Поточна проблема	Пропоноване рішення	Очікуваний ефект
<i>Логістика</i>	Затримки доставки, нестабільна наявність товару	Регіональні буферні склади, контроль запасів, моніторинг запитів	Підвищення CSI у регіонах <75%, скорочення часу виконання замовлень
<i>Персонал</i>	Недостатній рівень консультацій, слабкий сервіс	Введення CSI як KPI, навчальні модулі, стандарти зворотного зв'язку	Зростання професіоналізму менеджерів, зміцнення довіри до бренду
<i>Комунікація</i>	Відсутність швидкого фідбеку, скарги не фіксуються	Пряма Viber/Telegram-лінія, щомісячний CSI-опитування, публічний дашборд	Швидке реагування на проблеми, клієнт бачить цінність свого зворотного зв'язку
<i>Управлінська аналітика</i>	Відсутність регулярного аналізу якості обслуговування	CSI дашборд в CRM, динаміка по регіонах, включення до стратегічного аналізу	Упрозорошення рішень, підвищення точності планування та оцінки ефективності
<i>Репутація</i>	Нерівномірне сприйняття бренду в регіонах	Індивідуальні звіти по клієнтах, робота з негативом, кейс-маркетинг	Зміцнення лояльності, зменшення втрат через негативний досвід

Практичний план впровадження CSI-інструментів [складено автором]

Етап	Завдання	Відповідальні	Інструменти реалізації	Очікуваний ефект
1	Формування CSI-команди (маркетинг, аналітика, регіони)	Директор з продажів, Директор з маркетингу	Внутрішній наказ, погоджений план дій	Сформовано міжфункціональну команду для реалізації стратегії CSI
2	Розробка CSI-опитувальника та його запуск	Оперативний директор, Директор з маркетингу	Уніфікований шаблон, CRM-анкета	Створено та протестовано єдину форму збору зворотного зв'язку
3	Сегментація клієнтів за RFM та вибірка для опитування	Директор з продажів, регіональні керівники	Експорт з CRM, сегментаційна модель	Визначено клієнтські групи для оцінки CSI
4	Проведення першого опитування та аудит	Регіональні керівники, запрошений модератор	Онлайн-опитування, вибіркового аудит	Отримано валідаційні дані CSI по регіонах
5	Візуалізація результатів CSI	Головний бухгалтер, зовнішній підрядник	ІТ-аналітична панель, звітний шаблон	Забезпечено доступність CSI для управлінського аналізу
6	Налаштування CSI-сигналізації	Директор з маркетингу, технічний консультант	Набір тригерів CSI, автоматичні нагадування	Реалізовано систему оперативного реагування на зниження задоволеності
7	Створення персональних профілів менеджерів	Головний бухгалтер, Директор з продажів	Таблиці CSI, індивідуальні звіти	Підвищено персональну відповідальність за якість обслуговування
8	Проведення навчання з роботи з клієнтами	Директор з маркетингу, регіональні керівники	Мікронавчання, сценарії роботи з кейсами	Посилено клієнтоорієнтовану компетенцію регіонального персоналу
9	Масштабування CSI-системи	Директор з продажів, регіональні керівники	Інструкції, адаптація до регіональних умов	CSI впроваджено на постійній основі у всіх представництвах
10	Підготовка звіту та стратегічна CSI-сесія	Генеральний директор, директор з маркетингу	Аналітична презентація, стратегічна нарада	CSI використовується у стратегічному управлінні компанією