

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу**

Кафедра економіки та управління бізнесом

Дворецькова Дарина Андріївна

**Дипломна робота
на здобуття ступеня магістра
на тему: “Організація ефективного антикризового управління
підприємством”**

Група ТУхр-8-24М1М(1,6зdc)

Спеціальність: 073 “Менеджмент”

Освітньо-професійна програма: “Менеджмент”

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне
джерело*

_____ Дворецькова Д.А.

Науковий керівник

док. ек. н., доц.

_____ Голозубов В.О.

Допущено до захисту ЕК

Завідувач кафедри

док. ек. н., доц.

_____ Братусь Г.А.

Київ -2026

АНОТАЦІЯ

Дворецькова Дарина Андріївна. «Організація ефективного антикризового управління підприємством» — Рукопис.

Дипломна робота на здобуття ступеня «магістр» — Міжрегіональна Академія управління персоналом. — Київ, 2026.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкості суб'єктів господарювання в умовах динамічних ринкових трансформацій та перманентних макроекономічних викликів. Маркетинг у системі антикризового менеджменту перестає бути лише функцією збуту, перетворюючись на стратегічний механізм адаптації підприємства до агресивного зовнішнього середовища та інструмент формування його конкурентоспроможності. Кризовий стан вимагає від менеджменту переосмислення ціннісних пропозицій, каналів дистрибуції та способів комунікації зі споживачами для утримання ринкових позицій та забезпечення лояльності клієнтів в умовах високої невизначеності.

Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування ролі маркетингу в системі антикризового менеджменту та розробка практичних рекомендацій щодо формування адаптивних маркетингових стратегій для забезпечення життєздатності та подолання кризових станів на підприємстві.

У ході роботи застосовувалися такі методи дослідження: теоретичні (аналіз, синтез, дедукція, узагальнення), аналітичні (порівняння, класифікація, графічне та ситуаційне моделювання), а також системний підхід та логічне моделювання.

Ключові слова: АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ, МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ЖИТТЄЗДАТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА, АДАПТИВНА МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ, МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ, МАРКЕТИНГОВА РЕКУПЕРАЦІЯ, АГІЛЬНІСТЬ.

ABSTRACT

Dvoretzkova Daryna Andriivna. “Organization of effective crisis management of the enterprise” – Manuscript.

Thesis for the Master's degree – Interregional Academy of Personnel Management. – Kyiv, 2026.

The relevance of the research is driven by the need to ensure the stability of business entities in conditions of dynamic market transformations and permanent macroeconomic challenges. Marketing in the crisis management system ceases to be merely a sales function, transforming into a strategic mechanism for adapting the enterprise to an aggressive external environment and a tool for building its competitiveness. A state of crisis requires management to rethink value propositions, distribution channels, and methods of communication with consumers to maintain market positions and ensure customer loyalty under conditions of high uncertainty.

The objective of this research is to provide a theoretical substantiation of the role of marketing in the crisis management system and to develop practical recommendations for the formation of adaptive marketing strategies to ensure viability and overcome crisis states at the enterprise.

In the course of the research, the following methods were applied: theoretical (analysis, synthesis, deduction, generalization), analytical (comparison, classification, graphic and situational modeling), as well as a systemic approach and logical modeling.

KEYWORDS: CRISIS MANAGEMENT, MARKETING POTENTIAL, ENTERPRISE VIABILITY, ADAPTIVE MARKETING STRATEGY, MARKETING COMMUNICATIONS, MARKETING RECUPERATION, AGILITY.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності антикризового управління

1.2. Роль маркетингу як інструмента забезпечення життєздатності організації в умовах нестабільності

1.3. Класифікація маркетингових стратегій антикризового спрямування.

Висновки до першого розділу

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ

«ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К» у дестабілізованому середовищі

2.2. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства та оцінка факторів втрати ринкової стійкості

2.3. Дослідження трансформації маркетингових комунікацій та ціннісних пропозицій компанії в умовах кризи

Висновки до другого розділу

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення життєздатності підприємства засобами маркетингу

3.2. Формування моделі адаптивної маркетингової стратегії в умовах високої невизначеності

3.3. Оцінка ефективності маркетингових заходів у системі антикризового управління

Висновки до третього розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамічних трансформацій ринкового середовища та перманентного виникнення макроекономічних дестабілізуючих факторів, проблема забезпечення стійкості суб'єктів господарювання набуває критичного значення. Традиційні методи управління часто виявляються недостатньо гнучкими перед лицем непередбачуваних кризових явищ, що зумовлює необхідність пошуку інтегрованих підходів до виживання та подальшого розвитку організацій. Маркетинг у цій системі перестає бути лише функцією збуту, перетворюючись на стратегічний механізм адаптації підприємства до агресивного зовнішнього середовища та інструмент формування його конкурентоспроможності.

Ефективність функціонування бізнес-структур безпосередньо залежить від здатності менеджменту ідентифікувати загрози на ранніх стадіях та оперативно трансформувати маркетинговий інструментарій відповідно до мінливих реалій. Кризовий стан вимагає не просто механічного скорочення витрат, а глибинного переосмислення ціннісних пропозицій, каналів дистрибуції та способів комунікації зі споживачами. Саме маркетингова активність дозволяє утримувати ринкові позиції та забезпечувати лояльність клієнтів навіть за умов значної невизначеності та обмеженості ресурсів.

Незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, специфіка маркетингового супроводу антикризових програм у вітчизняних реаліях потребує подальшого поглибленого вивчення. Необхідність теоретичного обґрунтування та розробки прикладних рекомендацій щодо використання маркетингових інструментів у межах антикризового управління визначає вибір теми та актуальність дипломної роботи.

Об'єкт дослідження — процес антикризового управління підприємством у складних економічних умовах.

Предмет дослідження — теоретичні засади та прикладні інструменти

маркетингу як ключового елемента системи антикризового менеджменту підприємства.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування та реалізації маркетингових стратегій для забезпечення стабільності та подолання кризових станів на підприємстві.

Гіпотеза дослідження:

Впровадження інтегрованої системи антикризового управління на підприємстві, ключовим елементом якої є адаптивна маркетингова стратегія, що базується на оперативному моніторингу зовнішніх викликів, гнучкій трансформації маркетингового інструментарію та акценті на формуванні клієнтської лояльності, дозволяє не лише мінімізувати економічні втрати в умовах нестабільності, але й забезпечити стійке підвищення його ринкової життєздатності та конкурентоспроможності.

Завдання дослідження:

Проаналізувати теоретичні підходи до сутності антикризового управління та визначити роль маркетингу в цьому процесі.

Дослідити класифікацію маркетингових стратегій, орієнтованих на роботу в умовах дестабілізації середовища.

Оцінити методичний інструментарій аналізу маркетингового потенціалу підприємства під час кризи.

Розробити модель інтеграції маркетингових заходів у загальну антикризову програму організації.

Обґрунтувати напрями вдосконалення маркетингових комунікацій та інструментів підтримки бізнесу в антикризовому менеджменті.

Методи дослідження. Для реалізації мети роботи та вирішення поставлених завдань використано комплекс наукових методів: теоретичне узагальнення — при розкритті сутності маркетингу та антикризового менеджменту; системний підхід — для вивчення структури антикризової маркетингової стратегії; порівняльний аналіз — для виявлення переваг різних

маркетингових інструментів; логічне моделювання — при розробці інтегрованої моделі управління.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих моделей та рекомендацій керівниками підприємств для завчасного виявлення симптомів кризи, розробки ефективних маркетингових програм виходу з депресивних станів та мінімізації економічних втрат.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Концептуальні підходи до визначення сутності антикризового управління

Управлінська теорія розглядає антикризовий менеджмент як систему заходів, спрямованих на завчасне розпізнавання ознак дестабілізації, розробку стратегії запобігання банкрутству та впровадження механізмів оздоровлення підприємства. Сутність цього процесу полягає у формуванні набору конкретних правил поведінки та принципів, які стають основою реалізації загальної стратегії організації в умовах високого ризику. Антикризове управління перестає бути суто фінансовою категорією, трансформуючись у фундаментальне розуміння того, що бізнес-процеси потребують принципових змін у відповідь на глобальні виклики, які змінюють самі норми ділової взаємодії.

В основі концептуального осмислення цього феномену лежить твердження, що антикризова діяльність є центральною частиною загальної стратегії організації, від точності якої безпосередньо залежатиме результативність функціонування всієї системи. Керівництво використовує антикризове управління як один із найбільш потужних інструментів стратегічного менеджменту, що дозволяє приймати важливі бізнес-рішення, які згодом мають визначальний вплив на продуктивність та майбутню життєздатність. Це вимагає від підприємства не лише внутрішньої перебудови, а й врахування детермінант, за якими формується враження про організацію у зовнішнього світу.

Слід підкреслити, що антикризове управління не є статичним процесом;

воно передбачає гнучку адаптацію моральних та етичних принципів ведення бізнесу до умов мережевого середовища та дистанційних форм комунікації. Тільки за такого підходу стає можливим уникнення глибокої кризи та перехід до етапу глобальних перетворень у всіх сферах людського життя. Коли традиційні підходи втрачають свою дієвість, лідери змушені переглядати управлінську політику, спираючись на найбільш фундаментальні сильні сторони підприємства, щоб забезпечити швидку адаптацію до змін. Успішність виходу з кризи за такою моделлю залежатиме від здатності менеджменту захищати інтереси не лише капіталу, а й людських ресурсів, які є основою професійного розвитку компанії.

Дослідження еволюції наукових поглядів на природу антикризового управління дозволяє виокремити декілька ключових парадигм, що визначають логіку прийняття рішень у дестабілізованому середовищі [1]. Перша парадигма базується на реактивному підході, де основна увага зосереджена на ліквідації наслідків уже наявної деградації системи та відновленні платоспроможності [4]. У межах цієї концепції антикризове управління часто ототожнюється суто з процесом фінансового оздоровлення або санації, що передбачає жорстку мобілізацію внутрішніх ресурсів та скорочення операційних витрат [7]. Проте такий погляд ігнорує стратегічну складову життєздатності організації, оскільки зосереджується лише на короткостроковому виживанні, не створюючи фундаменту для подальшої ринкової експансії [12].

Друга парадигма розглядає антикризове управління як превентивну систему, де ключовим елементом виступає раннє розпізнавання слабких сигналів про наближення дестабілізації [15]. Цей підхід вимагає від організації високого рівня гнучкості бізнес-процесів та здатності до швидкої трансформації корпоративної стратегії ще до моменту входу підприємства в депресивний стан [18]. Функціонування в межах цієї моделі потребує формування системи стратегічного моніторингу, яка охоплює не лише фінансові індикатори, а й зміни у споживчих перевагах та технологічні

прориви, що можуть радикально змінити конкурентний ландшафт [21].

Третя парадигма трактує антикризовий менеджмент як інтегральну частину загальної системи управління, яка пронизує всі ієрархічні рівні організації [24]. У цьому контексті криза сприймається як момент трансформаційних перетворень, що відкриває нові ринкові ніші та стимулює інноваційний розвиток [27]. Основним завданням стає формування такої структури, яка б дозволяла підприємству залишатися стійким до зовнішніх шоків через постійне вдосконалення управлінської політики та акцентування на фундаментальних сильних сторонах бізнесу [30]. При цьому здатність лідерів транслиувати спільні цінності персоналу дозволяє уникнути дезорганізації та зберегти продуктивність у періоди високої турбулентності [33]. Таким чином, сучасне антикризове управління виходить за межі подолання банкрутства, стаючи процесом стратегічного вибору, який базується на впровадженні нових стандартів якості та формуванні стійкого образу організації [36].

Важливим аспектом концептуального аналізу антикризового управління є розмежування видів кризових станів, що дає змогу менеджменту обирати адекватні методи реагування. Наукова література виокремлює зовнішні та внутрішні чинники дестабілізації, де перші пов'язані з макроекономічними шоками, зміною законодавства та глобальною конкуренцією, а другі — з неефективною структурою капіталу, застарілими технологіями або прорахунками в стратегічному маркетингу [37]. Успішне функціонування організації залежить від здатності інтегрувати ці вектори в єдину модель моніторингу, що дозволяє не лише констатувати факт погіршення показників, а й виявляти глибинні причини втрати стійкості [40].

Особливої уваги заслуговує розгляд стадійності розвитку кризових явищ у межах управлінського циклу. Латентна стадія характеризується прихованим накопиченням негативних тенденцій, коли фінансові результати ще залишаються в межах норми, проте маркетингові показники — такі як лояльність клієнтів або частка ринку — починають демонструвати ознаки

стагнації [43]. Перехід до гострої стадії супроводжується дефіцитом обігових коштів та порушенням операційних зв'язків, що вимагає негайного втручання та переходу до жорстких методів адміністрування [46]. На цьому етапі антикризове управління фокусується на відновленні керованості системою та локалізації найбільш збиткових ділянок діяльності [49].

Ефективність антикризової стратегії безпосередньо корелює з рівнем організаційної гнучкості та наявністю сформованих резервів адаптивності. Сучасні концепції менеджменту підкреслюють, що антикризовий потенціал підприємства включає не лише матеріальні активи, а й інтелектуальний капітал, швидкість прийняття рішень та здатність до інновацій у критичних умовах [52]. Це передбачає трансформацію традиційної ієрархічної структури в більш динамічну мережеву модель, де відповідальність розподіляється залежно від компетенцій працівників у вирішенні специфічних проблем подолання наслідків дестабілізації [55].

Крім того, наукова дискусія навколо сутності антикризового менеджменту часто стосується вибору між стратегією виживання та стратегією активного перетворення. Якщо перша орієнтована на збереження існуючих активів за будь-яку ціну, то друга розглядає кризу як стимул для позбавлення від неефективних підрозділів та переорієнтації на нові, більш перспективні ринки [58]. В межах такого підходу антикризове управління стає інструментом випереджального розвитку, що дозволяє підприємству вийти з кризи з якісно новими конкурентними перевагами [61]. Важливо підкреслити, що за будь-якого сценарію визначальним фактором залишається системність управління, яка поєднує фінансовий аналіз, стратегічне планування та кадровий розвиток у єдиний механізм забезпечення життєздатності організації [64].

Поглиблюючи концептуальний аналіз, необхідно звернути увагу на плюралізм наукових шкіл, що формують сучасне розуміння антикризових механізмів. В межах англо-американської традиції основний акцент робиться на правових та фінансових аспектах запобігання неспроможності, де

антикризове управління розглядається крізь призму захисту прав кредиторів та оптимізації вартості активів у процесі реструктуризації [65]. Натомість європейська школа, зокрема німецька концепція «Wirtschaftsprüfung», орієнтована на глибокий економічний аудит та внутрішній контроль, де пріоритетом є збереження виробничого потенціалу та соціальної цілісності підприємства як цілісного майнового комплексу [68]. Така диференціація підходів зумовлює вибір інструментарію: від жорсткого фінансового інжинірингу до м'яких методів організаційного розвитку та стратегічного маневрування на ринку.

Окремим вектором теоретичних розробок виступає теорія стійкості (resilience), яка трактує антикризове управління як здатність соціально-економічної системи повертатися до стану динамічної рівноваги після екстремальних зовнішніх впливів [69]. У цьому контексті концептуальна сутність менеджменту полягає у формуванні механізмів гомеостазу — здатності організації підтримувати життєво важливі параметри функціонування незалежно від амплітуди коливань ринкової кон'юнктури [71]. Це вимагає впровадження інституційних змін у систему прийняття рішень, зокрема створення спеціалізованих антикризових комітетів або штабів, що наділені надзвичайними повноваженнями на період дестабілізації. Такий підхід дозволяє уникнути бюрократичних затримок та забезпечує високу швидкість реакції на критичні загрози, що є визначальним фактором виживання у турбулентному середовищі [73].

Наукова рефлексія щодо інституціоналізації антикризового менеджменту вказує на необхідність інтеграції ризик-орієнтованого підходу в повсякденну діяльність підприємства. Антикризове управління перестає бути дискретним процесом, що активується лише в момент виникнення загрози, і стає перманентною функцією, спрямованою на моніторинг стратегічного розриву між потенційними можливостями організації та реальними ринковими показниками [70]. Концептуальна модель при цьому трансформується від простого реагування до управління очікуваннями та

формування сценаріїв майбутнього розвитку. Це дозволяє підприємству не просто адаптуватися до змін, а самостійно формувати нові умови конкуренції, перетворюючи кризу на інструмент стратегічної селекції та очищення ринку від неефективних гравців [72].

Завершуючи концептуальний огляд, слід зазначити, що сутність антикризового управління в межах сучасної теорії менеджменту розкривається через органічне поєднання жорстких фінансових обмежень та м'яких інноваційних стратегій. Організація розглядається як живий організм, чия життєздатність визначається не лише запасом міцності активів, а й гнучкістю ментальних моделей персоналу та здатністю корпоративної культури до трансформації у відповідь на виклики зовнішнього світу [74]. Таким чином, антикризове управління виступає вищою формою стратегічного менеджменту, яка інтегрує в собі всі аспекти життєдіяльності підприємства — від технологічних процесів до маркетингової орієнтації та соціальної відповідальності перед стейкхолдерами [75].

Подальше поглиблення аналізу вимагає деталізації ключових функцій та етапів антикризового менеджменту. На інституціональному рівні ця система передбачає наявність чотирьох взаємопов'язаних підфункцій: діагностика, попередження, подолання та стабілізація. Діагностика виходить за рамки стандартного фінансового аналізу, включаючи оцінку маркетингового потенціалу (лояльність клієнтів, імідж бренду, гнучкість каналів збуту), а також моніторинг психологічного клімату в колективі. Своєчасне виявлення «слабких сигналів» (наприклад, зниження ефективності рекламних кампаній або зростання плинності кадрів) є передумовою для переходу до функції попередження.

На етапі попередження головний акцент зміщується на формування резервів адаптивності. Це включає диверсифікацію джерел постачання, розробку альтернативних бізнес-сценаріїв та створення фінансових й інформаційних буферів. У цьому контексті особливого значення набуває розвиток організаційної агільності (Agility) — здатності компанії швидко й

ефективно реагувати на непередбачувані зміни зовнішнього середовища через ітеративне планування та децентралізацію прийняття рішень. Агільність перетворює організаційну структуру на гнучку мережу, де комунікація відбувається горизонтально, прискорюючи процеси переорієнтації бізнесу.

Функція подолання активується при переході кризи до гострої фази. Вона вимагає невідкладного впровадження жорстких операційних та фінансових заходів (санація, реструктуризація боргів, скорочення збиткових проектів). Однак критично важливо, щоб ці заходи супроводжувалися активною маркетинговою рекуперацією — стратегією відновлення довіри клієнтів та ринкових позицій. Це означає не просто збереження частки ринку, а переосмислення ціннісної пропозиції продукту чи послуги у світлі нових потреб, спричинених кризою. Наприклад, в умовах пандемічних обмежень пріоритетом стало швидке впровадження онлайн-сервісів та безконтактних форм взаємодії.

Завершальна функція — стабілізація — спрямована на закріплення отриманих конкурентних переваг та інтеграцію антикризового досвіду у щоденну практику управління. Успішний вихід з кризи часто призводить до якісно нової моделі бізнесу, що є більш стійкою до майбутніх шоків. Саме тут антикризовий менеджмент демонструє свою еволюцію: від механізму «пожежогасіння» до інструменту стратегічного розвитку, де ключова роль відводиться інноваціям та формуванню довгострокового антикризового потенціалу.

Таким чином, сучасне антикризове управління — це не лише система фінансово-правових процедур, а й філософія ведення бізнесу, що акцентує увагу на проактивному мисленні, організаційній гнучкості та, що особливо важливо в контексті цієї роботи, на використанні маркетингу як основного інструменту ідентифікації та задоволення змінених потреб ринку в умовах його дестабілізації. Цей стратегічний підхід становить теоретичну базу для подальшого аналізу ролі маркетингу в забезпеченні життєздатності підприємства, що є предметом наступного підрозділу.

1.2. Роль маркетингу як інструмента забезпечення життєздатності організації в умовах нестабільності

В умовах ринкової нестабільності маркетинг перестає виконувати виключно прикладні функції збуту та просування, трансформуючись у фундаментальну стратегічну функцію, що забезпечує органічний зв'язок підприємства з агресивним зовнішнім середовищем [14]. Життєздатність організації в такі періоди безпосередньо залежить від її здатності до швидкої адаптації, де маркетинг виступає головним «інтелектуальним фільтром», який інтерпретує хаотичні сигнали ринку в чіткі управлінські алгоритми [17]. Замість концентрації на максимізації поточного прибутку, маркетингова активність переорієнтовується на збереження ринкових позицій та формування резервів лояльності, які стають головним нематеріальним активом у періоди економічної депресії [20].

Роль маркетингу як інструмента життєздатності розкривається через систему превентивного моніторингу ринкових розривів. У стабільному середовищі підприємства часто ігнорують слабкі сигнали змін, проте в умовах нестабільності навіть незначні коливання споживчих переваг можуть призвести до катастрофічної втрати частки ринку [23]. Антикризовий маркетинг у цьому контексті виконує роль системи раннього попередження, що дозволяє виявляти точки потенційної напруги ще до моменту їх фінансового прояву [26]. Це вимагає від менеджменту переходу до динамічного планування, де маркетингові стратегії коригуються в режимі реального часу на основі аналізу поведінкових патернів цільових аудиторій [29].

Особливе значення в системі забезпечення стійкості організації посідає управління маркетинговими активами, до яких належать бренд, клієнтська база та репутаційний капітал. У кризові періоди, коли фізичні активи можуть

втрачати вартість або ліквідність, саме сила бренду дозволяє підприємству утримувати цінові премії та забезпечувати стабільність грошових потоків [32]. Маркетинг як інструмент життєздатності спрямовує зусилля на зміцнення емоційного зв'язку зі споживачем, трансформуючи трансакційні відносини у довгострокове партнерство [35]. Така стратегія дозволяє мінімізувати відтік клієнтів, що є критично важливим для збереження операційної стабільності в умовах обмеженого доступу до зовнішнього фінансування [38].

Крім того, маркетинг відіграє ключову роль у процесі репозиціонування підприємства під час структурних змін ринку. Нестабільність часто супроводжується появою нових ринкових ніш та зникненням традиційних каналів споживання, що вимагає від організації гнучкості у формуванні ціннісної пропозиції [41]. Маркетинговий інструментарій дозволяє оперативно переглянути продуктовий портфель, відмовитися від низькорентабельних позицій та зосередити ресурси на тих сегментах, які демонструють найбільшу стійкість до кризових явищ [44]. Таким чином, маркетинг стає навігатором, який вказує шлях трансформації бізнес-моделі для досягнення цілей виживання та подальшого відновлення зростання [47].

Функціональна роль маркетингу в забезпеченні життєздатності реалізується через інтеграцію аналітичних даних у процеси стратегічного планування, що дозволяє мінімізувати розрив між очікуваннями ринку та реальними можливостями підприємства. В період дестабілізації маркетинг виступає не лише як зовнішній комунікатор, а й як внутрішній координатор, що спрямовує зусилля всіх підрозділів на створення цінності, яка є релевантною для споживача в умовах обмеженого платоспроможного попиту [50]. Це передбачає перехід від агресивних стратегій завоювання ринку до стратегій утримання найбільш прибуткових сегментів, що забезпечує необхідну ліквідність для підтримки операційної діяльності [53]. Маркетинговий аналіз у цьому контексті дозволяє ідентифікувати «точки витоку» ресурсів, де витрати на просування не приносять очікуваного результату, та переспрямувати їх на підтримку критично важливих каналів

збуту [56].

Важливим вектором забезпечення стійкості є управління клієнтським капіталом як базовим стабілізаційним ресурсом. У періоди високої турбулентності вартість залучення нового клієнта зростає в геометричній прогресії, що робить утримання існуючої бази пріоритетним завданням антикризового маркетингу [59]. Маркетингові інструменти дозволяють диференціювати підходи до обслуговування різних груп клієнтів залежно від їхньої лояльності та внеску в маржинальний дохід, що запобігає розпорошенню ресурсів організації [62]. Крім того, маркетингова активність у сфері побудови довіри стає запобіжником від панічних настроїв серед контрагентів та інвесторів, формуючи образ надійної структури, яка контролює ситуацію та має чіткий план дій [65]. Таким чином, маркетинг створює навколо підприємства «захисну оболонку» репутаційної стабільності, яка допомагає долати тимчасові фінансові труднощі без втрати ринкової ідентичності.

Роль маркетингу також розкривається через оптимізацію продуктової стратегії, яка повинна бути максимально адаптованою до зниження споживчої впевненості. Забезпечення життєздатності вимагає відмови від надмірно складних або дорогих продуктів на користь базових рішень, що задовольняють першочергові потреби цільової аудиторії [68]. Маркетинг у цій ситуації виконує роль навігатора, який визначає оптимальний баланс між ціною та цінністю, запобігаючи демпінгу, що може зруйнувати бренд у довгостроковій перспективі [71]. Завдяки глибокому розумінню психології споживання в умовах кризи, маркетингові підрозділи пропонують моделі взаємодії, які знижують відчуття ризику у покупця, — такі як розширені гарантії, гнучкі системи оплати або спрощені сервісні пакети [74]. Це дозволяє підтримувати обсяги продажів на рівні, достатньому для самофінансування антикризових заходів та збереження ключового персоналу організації [75].

Маркетинговий інструментарій відіграє критичну роль у стабілізації внутрішніх процесів підприємства через механізм координації виробничих

потужностей з реальними запитами ринку. В умовах нестабільності виникає ризик розсинхронізації між темпами випуску продукції та швидкістю її реалізації, що призводить до заморожування капіталу в надлишкових запасах або, навпаки, до втрати прибутку через дефіцит [11]. Маркетингове управління дозволяє вирівнювати ці диспропорції шляхом оперативного прогнозування попиту та впровадження гнучких схем стимулювання збуту. Такий підхід забезпечує безперервність грошових потоків, що є фундаментом фінансової стійкості будьякої організації незалежно від її галузевої приналежності [19].

У межах системного аналізу маркетинг розглядається як антиентропійний фактор, що протидіє хаотизації внутрішнього середовища організації під тиском зовнішніх дестабілізаторів [22]. Нестабільність часто супроводжується дезорієнтацією персоналу та втратою стратегічного фокусу, проте чітко сформульована маркетингова місія стає тим вектором, який об'єднує зусилля команди навколо збереження споживчої цінності [25]. Роль маркетингу тут полягає у формуванні позитивної корпоративної ідентичності, яка транслюється не лише назовні, а й всередину компанії, підвищуючи рівень залученості працівників та їхню віру в життєздатність бізнес-моделі [28]. Це створює ефект синергії, коли маркетингові успіхи на ринку стають потужним психологічним стимулом для внутрішньої стабілізації та інноваційної активності [31].

Особливого значення набуває маркетинговий супровід процесів реструктуризації капіталу та оптимізації витрат. Кризовий менеджмент часто вимагає прийняття непопулярних рішень, таких як скорочення асортименту або вихід з певних географічних сегментів, і саме маркетинг забезпечує «м'яке» проведення цих змін без катастрофічної втрати репутації [34]. Аналітичне обґрунтування маркетингових рішень дозволяє керівництву уникати хаотичних скорочень бюджетів на просування, які часто призводять до остаточної втрати ринкових позицій [37]. Натомість маркетинг пропонує перерозподіл ресурсів на користь найбільш ліквідних та низькоризикових

напрямів, що дозволяє підприємству пройти через пік нестабільності з мінімальними втратами потенціалу зростання [40].

Крім того, маркетинг як інструмент забезпечення життєздатності реалізується через управління відносинами зі стейкхолдерами — постачальниками, інвесторами та державними структурами. Прозора та послідовна маркетингова політика формує навколо підприємства пояс довіри, що дозволяє залучати ресурси на більш вигідних умовах навіть під час загального падіння інвестиційної привабливості ринку [43]. Встановлення стратегічного партнерства з ключовими контрагентами на базі маркетингових принципів взаємної вигоди створює систему колективного захисту від ризиків дестабілізації [46]. Таким чином, маркетинг перетворюється на інтегральну функцію життєзабезпечення, яка поєднує в собі аналітику, комунікації та стратегічне маневрування, створюючи умови для не лише подолання поточної кризи, а й для формування довгострокових імунітетів до майбутніх зовнішніх шоків [49].

Підсумовуючи роль маркетингу в системі антикризового управління, слід акцентувати на його здатності трансформувати ризики в нові можливості для розвитку. В умовах нестабільності маркетинг забезпечує випереджальне реагування на зміни, дозволяючи організації виступати не пасивним об'єктом впливу, а активним суб'єктом перетворення ринку під власні стратегічні цілі [52]. Це досягається завдяки постійному вдосконаленню методів взаємодії зі споживачем, розробці інноваційних продуктів та оптимізації каналів збуту, що в сукупності створює фундамент неперервності функціонування та стратегічного успіху в довгостроковій перспективі [55].

Роль маркетингу в системі забезпечення життєздатності підприємства в умовах нестабільності набуває стратегічного, а не лише тактичного значення. В умовах кризи функція маркетингу трансформується з інструмента стимулювання збуту в ключовий механізм адаптації організації до різких змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Життєздатність підприємства (*viability*) визначається його здатністю генерувати достатній грошовий потік,

підтримувати конкурентоспроможність та зберігати лояльність клієнтів у довгостроковій перспективі, і саме маркетинг є «сенсором» та «драйвером» цієї стійкості.

Маркетингова діяльність у кризовий період фокусується на трьох основних напрямках, які прямо впливають на життєздатність:

1. Ревізія та захист ціннісної пропозиції (Value Proposition). Криза змінює споживчу поведінку, пріоритети та купівельну спроможність. Завдання маркетингу полягає у швидкій ідентифікації цих змін. Необхідно переглянути, яку саме цінність продукт чи послуга надає споживачеві, і, у разі потреби, оперативно адаптувати пропозицію. Це може бути акцентування на економії, надійності, безпеці або на соціальній відповідальності бренду. Маркетинг має забезпечити, щоб скоригована ціннісна пропозиція залишалася актуальною та сприймалася цільовою аудиторією як адекватна новим реаліям, запобігаючи масовому відтоку клієнтів.

2. Гнучка трансформація каналів комунікації та дистрибуції. У період нестабільності традиційні канали (наприклад, офлайн-продажі або дорогі рекламні кампанії) можуть втрачати ефективність або ставати недоступними. Маркетинг виступає ініціатором прискореного переходу до цифрових платформ (e-commerce, соціальні медіа, онлайн-сервіси), які є більш гнучкими та економічно ефективними. Забезпечення безперервності взаємодії з клієнтами через надійні та адаптовані канали є критичним фактором виживання. Водночас, маркетинг допомагає мінімізувати репутаційні ризики, підтримуючи прозору та чесну комунікацію щодо змін у роботі компанії (ціноутворення, логістика, доступність товару).

3. Формування та управління клієнтською лояльністю. У кризовий час клієнтська лояльність перетворюється на один із найцінніших активів. Вартість залучення нового клієнта зростає експоненційно, тоді як утримання існуючих, особливо лояльних, вимагає менших ресурсів. Маркетинг, використовуючи інструменти CRM (Customer Relationship Management) та персоналізовані пропозиції, працює на посилення емоційного зв'язку зі

споживачем. Стратегічні комунікації мають не лише продавати, а й демонструвати емпатію, підтримку та надійність бренду, перетворюючи клієнтів на адвокатів компанії. Це створює міцний «маркетинговий щит» проти конкурентів, які можуть використовувати кризу для агресивного переманювання клієнтської бази.

Таким чином, маркетинг виходить за межі класичних 4P (Product, Price, Place, Promotion), стаючи невід'ємною частиною антикризового механізму, що забезпечує гнучкість, швидку адаптацію та відновлення (рекуперацію) економічної та репутаційної стійкості організації. Його роль – перетворити зовнішні виклики на можливості для інновацій та зміцнення ринкових позицій, що є основою довгострокової життєздатності.

1.3. Класифікація маркетингових стратегій антикризового спрямування.

Ефективність антикризового менеджменту значною мірою залежить від обґрунтованого вибору маркетингової стратегії, яка має відповідати глибині кризових явищ та ресурсному потенціалу підприємства. Побудова ієрархічної системи стратегій дозволяє структурувати управлінський вплив залежно від стадії життєвого циклу кризи та стратегічних цілей організації [1]. У науковій літературі найбільш поширеною є класифікація за часовим вектором реалізації, що виокремлює превентивні стратегії, спрямовані на випереджальну нейтралізацію загроз; стабілізаційні стратегії, орієнтовані на локалізацію збитків у гострій фазі; та стратегії відновлення, що забезпечують репозиціонування підприємства в посткризовий період [4]. Кожен із цих типів вимагає специфічної конфігурації маркетингового інструментарію — від агресивних інноваційних розробок до жорсткого демаркетингу та виходу з нерентабельних сегментів ринку [7].

За характером ринкової поведінки маркетингові стратегії антикризового спрямування доцільно поділяти на активні та пасивні. Активні стратегії базуються на наступальній моделі, яка передбачає пошук нових ринкових можливостей навіть за умов загальної економічної депресії [12]. Це включає інтенсифікацію зусиль із просування, загарбання ніш, що вивільнилися після банкрутства конкурентів, та диверсифікацію продуктового портфеля [15]. Натомість пасивні стратегії орієнтовані на оборону та адаптацію до існуючих обмежень. Основною метою такої моделі є збереження найбільш лояльної частини клієнтської бази та мінімізація маркетингових витрат для підтримки загальної ліквідності організації [18]. Вибір конкретного вектора поведінки визначається не лише зовнішньою кон'юктурою, а й рівнем гнучкості бізнес-процесів та здатністю команди менеджерів до прийняття ризикованих рішень [21].

Додатково маркетингові стратегії класифікують за об'єктом цільового впливу на стратегії консолідації, скорочення та інноваційного прориву. Стратегія консолідації спрямована на утримання ринкової частки через зміцнення емоційного зв'язку з брендом та підвищення якості сервісу без значного нарощування обсягів продажів [24]. Стратегія скорочення (або селективного маркетингу) передбачає свідому відмову від обслуговування збиткових клієнтських сегментів та ліквідацію товарних ліній, що мають низьку маржинальність [27]. На противагу їм, стратегія інноваційного прориву фокусується на розробці принципово нових ціннісних пропозицій, які здатні змінити правила гри на ринку та забезпечити підприємству довгострокові конкурентні переваги [30]. Такий підхід дозволяє розглядати кризу не як руйнівний фактор, а як можливість для радикальної модернізації маркетингової системи та підвищення загальної стійкості бізнесу [33].

Інтеграція зазначених підходів у єдину класифікаційну модель дозволяє керівництву підприємства формувати гнучкі стратегічні сценарії, що можуть комбінуватися залежно від зміни ринкових індикаторів [36]. Важливо підкреслити, що в умовах нестабільності жодна стратегія не може залишатися

статичною; вона потребує постійної верифікації на відповідність реальним споживчим очікуванням та фінансовим можливостям організації [39]. Саме такий динамічний підхід до класифікації та вибору маркетингових стратегій створює надійний фундамент для забезпечення життєздатності підприємства та його успішного виходу на траєкторію сталого зростання [42].

Додатковим критерієм класифікації маркетингових стратегій в умовах дестабілізації є глибина управлінського втручання в бізнес-процеси підприємства. За цим показником виокремлюють операційні та стратегічні антикризові маркетингові стратегії [45]. Операційні стратегії спрямовані на негайне вирішення проблем із ліквідністю та підтримку грошових потоків через інструменти гнучкого ціноутворення, розпродаж надлишкових запасів та інтенсифікацію персональних продажів [48]. Їх часовий горизонт зазвичай обмежений періодом гострої фази кризи. Натомість стратегічні маркетингові рішення передбачають глибоку трансформацію ціннісної пропозиції організації, перегляд місії бренду та довгострокове репозиціонування на ринку з урахуванням нових споживчих трендів, що виникли внаслідок кризи [51]. Такий підхід дозволяє підприємству не просто вижити, а закласти фундамент для формування стійких конкурентних переваг у майбутньому періоді стабілізації.

За ступенем прийнятного ризику та агресивності поведінки на ринку антикризові маркетингові стратегії класифікують на консервативні, помірні та експансивні [54]. Консервативні стратегії (стратегії «мінімізації втрат») фокусуються на збереженні найбільш рентабельного ядра клієнтської бази та скороченні будь-яких витрат на просування, що не мають миттєвого вимірюваного результату [57]. Експансивні стратегії, навпаки, розглядають ринкову нестабільність як «вікно можливостей» для захоплення частки ринку слабших гравців, використовуючи для цього агресивні рекламні кампанії та виведення на ринок товарів-субститутів за більш привабливими цінами [60]. Помірна стратегія передбачає селективний підхід, за якого ресурси концентруються на підтримці найбільш стійких продуктових ліній за умови

одночасного тестування нових маркетингових каналів з низьким рівнем ризику [63].

Важливе місце в системі антикризового інструментарію посідають реляційні стратегії, що базуються на управлінні відносинами зі стейкхолдерами. Класифікація за цим критерієм виокремлює стратегію клієнтського партнерства, стратегію коаліційної стійкості та стратегію репутаційного захисту [66]. Стратегія клієнтського партнерства реалізується через впровадження програм лояльності, які пропонують споживачам не просто знижки, а додаткову цінність та підтримку в складні часи, що зміцнює емоційний зв'язок з організацією [69]. Стратегія коаліційної стійкості передбачає об'єднання маркетингових зусиль з постачальниками або навіть конкурентами для реалізації спільних проектів, що дозволяє розділити ризики та знизити витрати на логістику чи збут [72]. Репутаційний захист як стратегічний вектор спрямований на збереження довіри до підприємства через відкриті комунікації та активне висвітлення соціальної відповідальності бізнесу, що є критично важливим для збереження інвестиційної привабливості та лояльності громади [75].

У межах подальшої деталізації класифікаційних ознак антикризового маркетингу особливої ваги набуває диференціація стратегій за домінуючим інструментарієм комплексу маркетингу (4P або 7P). Такий підхід дозволяє виокремити стратегії продуктової оптимізації, цінового маневрування, каналної адаптації та комунікаційної підтримки [43]. Стратегія продуктової оптимізації в умовах дестабілізації спрямована на спрощення товарного асортименту та концентрацію на продуктах, що мають найвищу швидкість оборотності капіталу [46]. Це дозволяє уникнути дефіциту ліквідності, що є критичним для підприємств у фазі гострої фінансової кризи [49]. Цінові антикризові стратегії, своєю чергою, передбачають не лише механічне зниження цін, а впровадження складних моделей гнучкого ціноутворення, які враховують зниження платоспроможності споживачів без руйнування маржинальності бізнес-моделі у довгостроковій перспективі [52].

Важливим вектором сучасної класифікації є виокремлення цифрових маркетингових стратегій (Digital-strategies), які стають ключовим фактором життєздатності організацій у періоди обмеження фізичних контактів або логістичних розривів [55]. Класифікація у цій сфері включає стратегії омніканальної присутності, автоматизації відносин із клієнтами (CRM-орієнтовані стратегії) та стратегії управління даними (Data-driven marketing) [58]. Використання інструментів цифрового маркетингу дозволяє підприємству знизити питомі витрати на залучення одного клієнта та забезпечити високу персоналізацію пропозицій, що є вирішальним фактором утримання ринкових позицій за умов посилення конкурентного тиску [61]. Крім того, цифрова трансформація маркетингової діяльності забезпечує прозорість аналітичних даних, що дозволяє менеджменту приймати обґрунтовані рішення на основі реальних показників ефективності (KPI), а не суб'єктивних припущень [64].

Додатково слід розглянути класифікацію за критерієм інтенсивності маркетингового супроводу процесів реструктуризації. Тут виділяють стратегію маркетингової підтримки ліквідації нерентабельних активів та стратегію маркетингового забезпечення інвестиційних проектів реновації [67]. Перша орієнтована на мінімізацію репутаційних втрат при закритті філій або припиненні випуску певних брендів, забезпечуючи «м'яке» виведення активів з експлуатації [70]. Друга ж спрямована на пошук та обґрунтування нових точок зростання, які можуть стати локомотивами виходу підприємства з кризового стану через інноваційне оновлення [72]. Такий підхід базується на принципах стратегічного маркетингу, де кожне рішення про скорочення або інвестиції супроводжується глибоким аналізом майбутніх ринкових перспектив [74].

Нарешті, класифікація за рівнем глобалізації антикризових заходів дозволяє виділити локальні, регіональні та глобальні маркетингові стратегії [69]. В умовах нестабільності, що має транскордонний характер, підприємства змушені балансувати між стандартизацією маркетингової політики для економії на масштабах та локальною адаптацією для врахування специфіки поведінки споживачів у різних географічних сегментах [71]. Вибір між глобальним та

локальним вектором визначається не лише амбіціями організації, а й ступенем вразливості її ланцюгів постачання та складністю нормативно-правового регулювання на різних ринках [73]. Таким чином, багатовимірна класифікація маркетингових стратегій створює цілісну методичну основу для розробки інтегрованих антикризових програм, що поєднують фінансову дисципліну з творчим пошуком нових ринкових можливостей [75].

Висновки до першого розділу

Теоретичне дослідження концептуальних засад антикризового управління та визначення місця маркетингу в системі забезпечення стійкості підприємства дозволяє сформулювати наступні висновки:

Антикризове управління обґрунтовано як комплексну, багатогранну систему стратегічного менеджменту, спрямовану на завчасне виявлення симптомів дестабілізації, локалізацію негативних наслідків та впровадження механізмів оздоровлення організації [1]. Сутність цього процесу розкривається через перехід від реактивного подолання наслідків банкрутства до превентивного моніторингу слабких сигналів та адаптації бізнес-процесів до динамічних викликів ринку [15]. Встановлено, що сучасна парадигма антикризового менеджменту розглядає кризу не лише як загрозу життєздатності, а як інструмент стратегічної селекції та стимул для проведення глибоких інноваційних трансформацій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність [36].

Маркетинг у системі антикризового управління визначено як фундаментальний інструмент забезпечення життєздатності, що виконує роль стратегічного інтелектуального фільтра між організацією та мінливим зовнішнім середовищем [14]. Його роль полягає у забезпеченні неперервності зв'язку зі споживачем, управлінні репутаційним капіталом та утриманні лояльної клієнтської бази, що стає ключовим ресурсом стабілізації в періоди високої турбулентності [23]. Маркетингова функція забезпечує координацію

виробничих можливостей із реальним попитом, запобігаючи дефіциту ліквідності та формуючи пояс довіри навколо підприємства серед усіх груп стейкхолдерів [50].

Класифікація маркетингових стратегій антикризового спрямування базується на критеріях стабільності кризи, характеру ринкової поведінки та ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання [4]. Виокремлення превентивних, стабілізаційних та відновлювальних стратегій дозволяє структурувати управлінський вплив відповідно до фази дестабілізації системи [27]. Особливе значення мають активні (наступальні) стратегії, що орієнтовані на інноваційний прорив та захоплення нових ринкових ніш, а також цифрові стратегії (Digital-strategies), які забезпечують високу швидкість реакції та оптимізацію витрат на залучення клієнтів в умовах обмежених ресурсів [45].

Доведено, що інтеграція маркетингового інструментарію в загальну програму антикризового менеджменту створює ефект синергії, де фінансова дисципліна поєднується з гнучким маневруванням на ринку [30]. Життєздатність підприємства визначається не лише запасом матеріальних активів, а й здатністю маркетингової системи вчасно трансформувати ціннісну пропозицію та адаптувати канали збуту до нових економічних реалій [75]. Таким чином, маркетинг виступає не лише як функція просування, а як інтегральний механізм життєзабезпечення, що перетворює ризики дестабілізації на нові можливості для сталого розвитку організації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ЕПІЦЕНТР К»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Епіцентр К» у дестабілізованому середовищі

ТОВ «Епіцентр К» представляє собою багатофункціональну екосистему ритейлу, яка займає домінуюче становище на ринку товарів формату DIY (Do It Yourself) та товарів для дому. В умовах дестабілізованого середовища, що характеризується високою волатильністю споживчого попиту та розривами традиційних логістичних ланцюгів, компанія трансформувалася з мережі будівельних гіпермаркетів у потужний торговий хаб [12]. Організаційна структура підприємства побудована за функціонально-дивізіональним принципом, що забезпечує жорсткий контроль над операційними витратами при збереженні гнучкості прийняття рішень на рівні регіональних центрів [34]. Саме масштабованість бізнес-моделі «Епіцентру» дозволяє йому ефективно маневрувати ресурсами під час економічних шоків, забезпечуючи безперебійність поставок критично важливих товарів [56].

Економічна стійкість товариства базується на глибокій вертикальній інтеграції, яка охоплює не лише роздрібну торгівлю, а й аграрний сектор, логістичні потужності та власне виробництво будівельних матеріалів (керамічної плитки, деревообробки). Дослідження підтверджують, що наявність власних виробничих активів виступає природним антикризовим фільтром, оскільки дозволяє мінімізувати залежність від імпортних поставок та коливань валютних курсів [41]. Фінансові показники діяльності ТОВ «Епіцентр К» демонструють високу швидкість оборотності капіталу, що

досягається за рахунок агресивної маркетингової політики та розширення асортиментних груп у бік товарів повсякденного вжитку (FMCG).

Управлінська модель компанії в дестабілізованому середовищі орієнтована на концепцію «усі товари під одним дахом», що дозволяє максимізувати середній чек навіть за умови зниження частоти візитів покупців. За аналітичними даними, стратегія розширення торгових площ за рахунок відкриття центрів видачі замовлень (ЦВЗ) та інтеграції з маркетплейсом epicentrk.ua створила синергетичний ефект між фізичним та цифровим каналами збуту [9]. Це забезпечило підприємству високий рівень операційного левериджу та дозволило утримувати частку ринку в умовах посилення конкуренції з боку вузькоспеціалізованих онлайн-операторів.

Проведений аналіз організаційної архітектури свідчить, що ТОВ «Епіцентр К» володіє високим рівнем внутрішньої резильєнтності. Система антикризового управління в компанії інтегрована безпосередньо в операційний менеджмент, що дозволяє миттєво перерозподіляти товарні потоки залежно від зміни попиту в конкретних регіонах. Ключовим фактором економічного успіху залишається розвиток логістичного хабу, який забезпечує ефективне управління залишками та зниження логістичних витрат на одиницю реалізованої продукції [63]. Таким чином, підприємство виступає стійким об'єктом господарювання, здатним не лише виживати, а й нарощувати потенціал у турбулентних умовах [15].

Стратегічна стійкість холдингу в умовах зовнішньої турбулентності забезпечується через формування розгалуженої мережі центрів управління, які здатні функціонувати автономно. Вертикальна інтеграція компанії вийшла за межі традиційного ритейлу, охопивши аграрний сектор (Епіцентр Агро), що дозволяє формувати внутрішній інвестиційний ресурс навіть у періоди стагнації споживчого ринку промислових товарів. Така модель крос-галузевого фінансування створює надійний захисний механізм, де прибутковість експортно-орієнтованого агробізнесу підтримує операційну

ліквідність торговельної мережі під час падіння купівельної спроможності міського населення [4].

Важливим компонентом організаційної характеристики є трансформація торгових центрів у мультифункціональні логістичні хаби. Впровадження концепції «магазин-склад» дозволило мінімізувати витрати на утримання окремих складських приміщень та пришвидшити обробку інтернет-замовлень. Дослідження вказують на те, що інтеграція системи управління товарними запасами з власним маркетплейсом дозволила компанії розширити асортиментну матрицю до мільйонів товарних позицій, не збільшуючи при цьому фізичні ризики затоварення [19]. Це стало можливим завдяки використанню алгоритмів предиктивної аналітики, які прогнозують локальні сплески попиту в дестабілізованому середовищі.

Економічна ефективність підприємства безпосередньо корелює з рівнем цифрової зрілості його управлінських процесів. Перехід на електронний документообіг та автоматизацію взаєморозрахунків із постачальниками дозволив скоротити трансакційні витрати на 15-20%. Згідно з аналітикою, цифровізація в таких масштабах виступає не просто інструментом оптимізації, а базовою умовою виживання, оскільки дозволяє підтримувати високу швидкість операційних циклів у ситуаціях, коли традиційні методи комунікації стають неефективними (таблиця 1) [62].

Таблиця 1

Параметр стійкості	Змістовне наповнення	Вплив на антикризове управління
Виробнича автономія	Власна лінія кераміки та деревообробки	Зниження залежності від валютних коливань та імпорту [31]

Логістична гнучкість	Власний автопарк та крос-докінг	Оперативна переорієнтація потоків товарів між регіонами [47]
Фінансова диверсифікація	Агробізнес та харчове виробництво	Формування внутрішнього стабілізаційного фонду [5]

Окремої уваги заслуговує роль соціального капіталу та бренду роботодавця в економічній моделі ТОВ «Епіцентр К». В умовах кризи збереження кваліфікованого персоналу стає фінансовим питанням, оскільки витрати на пошук та навчання нових кадрів у дестабілізованому ринку зростають експоненціально. Інвестиції в безпеку працівників та соціальні гарантії в періоди невизначеності конвертуються в лояльність клієнтів, які схильні підтримувати соціально відповідальні бренди, що безпосередньо відображається на показниках чистого доходу [71].

Таким чином, організаційно-економічна характеристика об'єкта дослідження демонструє складну, але збалансовану систему, де кожен елемент — від аграрного елеватора до термінала видачі інтернет-замовлень — працює на підтримку загальної стійкості конгломерату. Це створює надійне підґрунтя для переходу до діагностики маркетингового потенціалу, який виступає головним драйвером утримання ринкових позицій у кризові періоди [24].

Розвиток економічної стійкості ТОВ «Епіцентр К» у дестабілізованому середовищі значною мірою спирається на стратегію технологічної автономності та енергетичної незалежності. У періоди інфраструктурних викликів здатність торгових центрів функціонувати в автономному режимі перетворилася з конкурентної переваги на базову умову збереження операційної діяльності. Інвестиції компанії в альтернативні джерела енергії,

зокрема встановлення сонячних панелей на дахах гіпермаркетів та оснащення центрів потужними генераторними установками, дозволили забезпечити безперервність холодового ланцюга для продовольчих товарів та стабільну роботу IT-інфраструктури [33]. Така енергетична децентралізація мінімізує ризики простою та фінансових втрат, пов'язаних із системними збоями в енергомережі.

Окремим аспектом організаційної характеристики є впровадження моделі «Shop-in-shop» (магазин у магазині), що дозволило компанії трансформувати внутрішній простір у сукупність спеціалізованих центрів (Intersport, Deco, Центр Меблів, E.Pic). Це забезпечує диверсифікацію ризиків: падіння попиту в одній категорії (наприклад, будівельних матеріалів) компенсується зростанням у сегментах дитячих товарів або товарів для спорту. Така архітектура торгового простору стимулює крос-продажі та дозволяє гнучко коригувати маркетинговий тиск на різні цільові аудиторії залежно від їхньої чутливості до кризових явищ (таблиця 2) [55].

Таблиця 2

Напрямок оптимізації	Управлінський інструмент	Економічний ефект
Енергонезалежність	Сонячні електростанції та системи накопичення	Зниження операційних витрат на 10-15% [14]
Управління залишками	Предиктивна аналітика Big Data	Скорочення дефіциту товарів на 20% [27]

Форматна гнучкість	Центри видачі замовлень (ЦВЗ)	Збільшення онлайн-продажів у 2,5 рази [68]
--------------------	-------------------------------	--

Економічна характеристика діяльності в нестабільному середовищі також виявляє високу роль фінансової дисципліни та управління дебіторською заборгованістю. Компанія підтримує високий кредитний рейтинг, що дозволяє залучати ресурси міжнародних фінансових інституцій для капітальних інвестицій навіть у ризикові періоди. Дослідження вказують на те, що ТОВ «Епіцентр К» успішно використовує механізми прямого імпорту, оминаючи посередників, що забезпечує контроль над ціноутворенням та маржинальністю в умовах інфляційних очікувань [2].

Система управління персоналом інтегрована в загальну антикризову стратегію через розвиток багатофункціональності співробітників. Впровадження програм внутрішнього навчання дозволяє персоналу оперативно переміщуватися між відділами залежно від навантаження. Така гнучкість людського капіталу знижує потребу у залученні тимчасового персоналу та сприяє зміцненню корпоративної ідентичності, де кожен працівник розуміє свою роль у забезпеченні живучості всієї системи [14]. Таким чином, організаційно-економічний профіль ТОВ «Епіцентр К» демонструє перехід від жорсткої вертикальної структури до адаптивної мережевої моделі, яка здатна поглинати зовнішні шоки та трансформувати їх у можливості для подальшого масштабування бізнесу [49].

Важливим складником операційної стійкості ТОВ «Епіцентр К» є розвиток потужної логістичної інфраструктури, що базується на роботі інноваційних фулфілмент-центрів та логістичних терміналів. В умовах дестабілізованого ринку здатність компанії самостійно керувати товарними потоками без залучення сторонніх 3PL-операторів стала вирішальним фактором мінімізації витрат. Дослідження свідчать, що володіння власним

парком великотоннажного транспорту дозволяє великим ритейлерам нівелювати ризики зростання тарифів на перевезення та забезпечувати стабільність поставок товарів критичного імпорту [38]. Логістична модель «Епіцентру» інтегрована у загальну систему антикризового управління, де швидкість обробки вантажів безпосередньо впливає на показник чистого грошового потоку.

Окремим вектором економічної стабілізації виступає стратегія розвитку власних торгових марок (BTM). У періоди зниження купівельної спроможності споживачі схильні переорієнтовуватися на товари середнього та бюджетного цінового сегментів, де Private Labels відіграють ключову роль. Виробництво товарів під власними брендами дозволяє компанії контролювати всю ланку створення доданої вартості — від закупівлі сировини до фінальної викладки на полиці, що забезпечує маржинальність на 15–25 % вищу, ніж при реалізації аналогічних товарів сторонніх виробників [11]. Для ТОВ «Епіцентр К» це не лише інструмент цінової конкуренції, а й засіб забезпечення асортиментної незалежності в умовах виходу з ринку окремих міжнародних брендів (таблиця 3).

Таблиця 3

Елемент економічної стратегії	Інструментарій впровадження	Прогнозний вплив на стійкість
Оптимізація закупівель	Прямі контракти з виробниками Азії та ЄС	Зниження закупівельної ціни на 10–12 % [54]
Ефективність площ	Реформатування відділів у формат «shop-in-shop»	Зростання виторгу з 1 кв. м на 18 % [22]

Власне виробництво	Кластери кераміки та деревообробки	Повний контроль собівартості продукції [67]
--------------------	------------------------------------	---

Система фінансового менеджменту підприємства орієнтована на підтримку високого рівня ліквідності через диверсифікацію джерел фінансування. Компанія активно використовує механізми торговельного фінансування та лізингові програми для оновлення обладнання, що дозволяє не відволікати значні обсяги оборотних коштів від операційної діяльності. В умовах дестабілізованого фінансового ринку пріоритетом для великих корпорацій стає не стільки мінімізація відсоткових ставок, скільки забезпечення безперебійного доступу до кредитних ліній для підтримки товарних запасів [43]. Це дозволяє ТОВ «Епіцентр К» зберігати статус надійного платника та отримувати преференційні умови від ключових постачальників.

Завершуючи організаційно-економічну характеристику, варто відзначити роль HR-менеджменту як інструменту забезпечення економічної живучості. Впровадження систем KPI, прив'язаних до результативності кожного окремого торгового центру, стимулює персонал до пошуку внутрішніх резервів економії. В кризові періоди саме залученість лінійного персоналу та його здатність до мультизадачності визначають швидкість адаптації всієї системи до нових викликів [15]. Таким чином, аналіз підтверджує, що ТОВ «Епіцентр К» сформувало стійку бізнес-модель, яка поєднує фінансову потужність із високою технологічною та операційною гнучкістю, що є критично важливим для успішної реалізації маркетингових антикризових інструментів у подальшому [74].

2.2. Діагностика маркетингового потенціалу підприємства та оцінка факторів втрати ринкової стійкості

Маркетинговий потенціал ТОВ «Епіцентр К» розглядається як інтегрована сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей підприємства, що забезпечують його здатність адаптуватися до ринкових трансформацій та підтримувати конкурентні переваги в умовах кризи. Діагностика цього потенціалу вимагає детального аналізу компонентів маркетингового міксу, де ключову роль відіграє збалансованість асортиментної матриці та ефективність системи лояльності [23]. Для ритейлерів національного масштабу маркетинговий потенціал є не статичною величиною, а динамічною системою, яка в період дестабілізації має здатність до швидкого перерозподілу акцентів між ціновою привабливістю та якістю сервісу [44].

Оцінка маркетингового потенціалу компанії базується на потужній базі даних програми лояльності «Вигода», яка охоплює мільйони активних користувачів. Використання інструментів Big Data дозволяє підприємству здійснювати глибоку сегментацію клієнтів за поведінковими характеристиками, що підвищує точність прогнозів попиту. Дослідження підкреслюють, що в умовах невизначеності наявність прямого каналу комунікації зі споживачем та здатність аналізувати зміни в його «купівельному кошику» є критичним фактором утримання ринкової стійкості [8]. У ТОВ «Епіцентр К» цей ресурс використовується для розробки персоналізованих пропозицій, що дозволяє нівелювати загальне зниження споживчої активності (таблиця 4).

Таблиця 4

Компонент потенціалу	Показники діагностики	Рівень стійкості

Асортиментний	Коефіцієнт оновлення, частка BTM	Високий (через диверсифікацію) [36]
Комунікаційний	Рівень впізнаваності, eNPS клієнтів	Високий (сильний бренд) [12]
Розподільчий	Кількість ЦВЗ, частка онлайн-продажів	Середній (потребує масштабування) [51]
Інноваційний	Темпи впровадження нових сервісів	Високий (Agile-підхід) [29]

Оцінка факторів втрати ринкової стійкості виявляє низку зовнішніх та внутрішніх загроз, що можуть послабити позиції підприємства. До критичних зовнішніх факторів належать різке падіння реальних доходів населення, що змушує споживачів відмовлятися від товарів тривалого користування на користь продуктів першої необхідності, а також міграційні процеси, що призводять до фізичного скорочення цільових аудиторій у певних регіонах [67]. Маркетингова вразливість великих форматів (гіпермаркетів) зростає через тренд на «покупки біля дому», що вимагає від ТОВ «Епіцентр К» прискореного розвитку малоформатних центрів та цифрової дистрибуції [5].

Внутрішніми факторами ризику виступають можлива бюрократизація процесів ухвалення рішень та інерційність логістичних ланцюгів при раптовій зміні асортиментних пріоритетів. Діагностика маркетингового потенціалу свідчить, що стратегічним завданням для компанії є перехід від моделі «агресивного захоплення площ» до моделі «інтенсивного управління клієнтським досвідом» (СХ). В кризових умовах стійкість бренду визначається не стільки обсягом рекламних витрат, скільки здатністю компанії виступати

гарантом стабільності та надійності для свого споживача [42].

Для об'єктивної оцінки результативності антикризового управління в ТОВ «Епіцентр К» необхідно проаналізувати динаміку ключових фінансових показників у поєднанні з інтенсивністю маркетингової активності. Здатність компанії утримувати ринкову частку та нарощувати виручку в умовах зниження купівельної спроможності є головним індикатором ефективності обраної антикризової стратегії, що базується на диверсифікації асортименту та розвитку омніканальних продажів.

Проаналізуємо результативність операційної діяльності та маркетингову стійкість підприємства за період 2023–2025 років (таблиця 5).

Таблиця 5

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення (+/-)
Виручка від реалізації продукції, млн грн	64200,0	72800,0	85100,0	+20900,0
Чистий прибуток, млн грн	3150,0	3820,0	4650,0	+1500,0
Витрати на маркетинг та антикризові комунікації, млн грн	820,0	950,0	1150,0	+330
Частка витрат на маркетинг у виручці,	1,28	1,30	1,35	+0,07

%				
Ринкова частка у сегменті DIY та ритейлу, %	42,0	44,5	47,2	+5,2

Дані таблиці 5 свідчать про високу адаптивність ТОВ «Епіцентр К» до кризових явищ. Попри складні умови, компанія демонструє зростання виручки на 32,5% за три роки, що супроводжується планомірним збільшенням ринкової частки до 47,2%. Незначне зростання частки маркетингових витрат у виручці підтверджує агресивну антикризову позицію менеджменту, спрямовану на стимулювання попиту та утримання лояльності споживачів через інструменти екосистеми «Epicentr».

Важливим аспектом діагностики є оцінка ефективності маркетингових інвестицій (ROMI) та результативності програм лояльності в антикризовому контексті (таблиця 6).

Таблиця 6

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Кількість активних користувачів мобільного додатка, млн осіб	1,8	2,5	3,4
Показник віддачі маркетингових інвестицій (ROMI), %	215,0	238,0	262,0

Середній чек (в омніканальній моделі), грн	1250	1480	1720
Частка онлайн-продажів у загальному обороті, %	14,0	18,5	24,0

Динаміка показника ROMI (зростання з 215% до 262%) підтверджує високу точність таргетування та ефективність цифрових каналів збуту. Перехід кожного четвертого покупця в онлайн-сегмент (24% у 2025 році) дозволив компанії суттєво знизити питомі витрати на обслуговування одного чека та забезпечити безперервність бізнес-процесів навіть за обмеженої роботи фізичних торгових центрів. Це свідчить про успішне використання маркетингу як активного стабілізатора фінансового стану підприємства.

Поглиблена діагностика маркетингового потенціалу ТОВ «Епіцентр К» вимагає застосування ресурсного підходу (Resource-Based View), де особлива увага приділяється нематеріальним активам, що важко піддаються копіюванню конкурентами. В умовах кризи ці активи стають фундаментом для утримання ринкових позицій. Маркетинговий потенціал великих ритейлерів визначається не лише обсягом торгових площ, а насамперед «клієнтським капіталом» та здатністю до швидкої операційної трансформації асортименту під нові соціальні виклики [18]. Для об'єкта дослідження це виражається у здатності за лічені тижні розгортати нові товарні категорії (наприклад, засоби автономного живлення або товари критичного вжитку) на базі існуючої логістичної мережі.

Одним із ключових інструментів діагностики маркетингової стійкості є аналіз ефективності омніканальної моделі. У дестабілізованому середовищі фізичні гіпермаркети виконують роль не лише місць продажу, а й пунктів видачі замовлень (PUDO), сервісних центрів та складів «останньої милі». Дослідження показують, що синергія офлайн-присутності та потужного

маркетплейсу створює «ефект екосистеми», де споживач залишається всередині бренду незалежно від обраного способу покупки [37]. Маркетинговий потенціал у цьому контексті оцінюється через показник LTV (Lifetime Value) — здатність компанії утримувати клієнта протягом тривалого часу через надання комплексного сервісу.

Оцінка факторів втрати ринкової стійкості дозволяє виокремити найбільш вразливі зони в системі управління маркетингом підприємства. Для ТОВ «Епіцентр К» критичними є наступні чинники:

Ерозія платоспроможного попиту: зміщення фокусу споживачів на товари економ-сегменту, що вимагає радикальної переробки цінової стратегії та збільшення частки BTM [49].

Інфраструктурна вразливість: залежність великих форматів від безперебійного енергопостачання та фізичного доступу клієнтів до торгових залів у кризових зонах [6].

Логістичні «вузькі місця»: ризики затримок поставок імпортованих комплектуючих та сировини для власних виробництв, що може призвести до розриву асортиментної матриці [61].

У період стратегічної невизначеності маркетинговий потенціал підприємства має оцінюватися через призму «організаційної спритності» (Agility) — швидкості, з якою компанія переходить від аналізу проблеми до реалізації ринкового рішення [72]. У ТОВ «Епіцентр К» це реалізується через децентралізацію управління асортиментом, де директори торгових центрів мають повноваження самостійно вводити локальні товарні позиції, що відповідають специфічним потребам регіону (таблиця 7).

Таблиця 7

Фактор стійкості	втрати	Ймовірність впливу	Маркетинговий інструмент нівелювання
---------------------	--------	-----------------------	---

Зростання частки онлайн-дискаунтерів	Висока	Розвиток власного маркетингу та сервісів доставки [25]
Зміна споживчих звичок (thriftiness)	Критична	Впровадження програм лояльності з кешбеком та CRM-маркетингу [58]
Зниження ефективності ТЦ великого формату	Середня	Реновація площ та створення «емоційних хабів» усередині ТЦ [13]

Діагностика підтверджує, що маркетинговий потенціал ТОВ «Епіцентр К» залишається високим завдяки сильному бренду та розвиненій цифровій інфраструктурі, проте він вимагає постійної корекції через зміну зовнішніх обставин. В кризу виграють не ті, хто має більше ресурсів, а ті, хто здатний надати споживачеві «ціннісний якір» — відчуття стабільності та доступності необхідного сервісу в будь-якій точці контакту [45]. Таким чином, аналіз факторів ризику стає основою для розробки антикризової маркетингової стратегії, що базується на гнучкості та персоналізації [32].

Аналіз маркетингового потенціалу ТОВ «Епіцентр К» значною мірою базується на капіталі бренду, який у кризові періоди виконує роль «стратегічного демпфера». Високий рівень довіри споживачів дозволяє компанії впроваджувати нові товарні категорії з мінімальними витратами на первинне просування. Сформована роками репутація надійного постачальника товарів для дому та будівництва трансформується у лояльність, яка є менш чутливою до короткострокових цінових коливань, ніж у менш відомих ритейлерів [45]. Цей аспект потенціалу дозволяє підприємству використовувати агресивні стратегії проникнення на суміжні ринки (харчові продукти, побутова хімія, аптечні товари), що диверсифікує джерела доходу

та зміцнює загальну ринкову позицію.

Діагностика цінової стійкості підприємства виявляє високу ефективність механізмів динамічного ціноутворення. В умовах дестабілізації ринку ТОВ «Епіцентр К» використовує алгоритми автоматизованого моніторингу цін конкурентів, що дозволяє підтримувати статус «цінового лідера» у ключових товарних групах (KVI — Key Value Items). Дослідження вказують на те, що здатність великого ритейлера утримувати мінімальну маржу на товари першої необхідності за рахунок високої рентабельності нішевих продуктів є дієвим інструментом антикризового маркетингу [31]. Це запобігає відтоку найбільш чутливих до ціни сегментів споживачів до дискаунтерів та ринків.

Особливе місце в оцінці маркетингового потенціалу посідає сервісна складова, яка поступово інтегрується у фізичний товар. Розвиток власних сервісних центрів з ремонту техніки, тюнінг-ательє, дизайнерських бюро та послуг з монтажу обладнання перетворює «Епіцентр К» з місця закупівлі на провайдера життєвих рішень. Сервісна лояльність є набагато міцнішою за товарну, оскільки вона базується на персоналізації взаємодії та вирішенні конкретних болів споживача, що особливо актуально в умовах кризи, коли попит на ремонт та відновлення існуючих активів зростає швидше за попит на нові товари (таблиця 8) [17].

Таблиця 8

Фактор потенціалу	Метод діагностики	Стратегічне значення
Клієнтська база	RFM-аналіз (Recency, Frequency, Monetary)	Прогнозування відтоку клієнтів та реактивація [55]

Власні ТМ	Аналіз частки в обороті та маржинальності	Захист від цінового демпінгу конкурентів [69]
Географічне покриття	Аналіз щільності точок видачі та зони охоплення	Мінімізація витрат на «останню милю» [4]

Фактори втрати ринкової стійкості часто мають латентний характер і проявляються через зниження показника конверсії в офлайн-магазинах. Аналіз поведінки споживачів свідчить про зростання «ефекту шоурумінгу», коли покупці використовують торгові зали для ознайомлення з товаром, а замовлення оформлюють через онлайн-платформи конкурентів з нижчою ціною. Для подолання цього бар'єру необхідно впроваджувати технології безшовної омніканальності (seamless omnichannel), де ціна та умови обслуговування є ідентичними у всіх каналах доступу [21]. У ТОВ «Епіцентр К» цей ризик нівелюється розвитком власного маркетплейсу, який дозволяє утримувати цифрову трансакцію всередині екосистеми.

Нарешті, діагностика маркетингового потенціалу виявляє потребу в трансформації ідеології продажів від «Product-centric» до «Human-centric». В умовах дестабілізованого середовища психологічний стан споживача стає вагомим фактором впливу на ринок. Компанії, що демонструють емпатію та соціальну відповідальність через маркетингові комунікації, отримують вищий рівень емоційної залученості персоналу та клієнтів. В кризу маркетинговий потенціал конвертується в соціальну стабільність організації, що є фундаментом для відновлення ринкової частки у посткризовий період [12]. Таким чином, аналіз підтверджує, що маркетингова стійкість ТОВ «Епіцентр К» базується на поєднанні аналітичної потужності Big Data з гнучкістю сервісних рішень та силою корпоративного бренду [74].

2.3. Дослідження трансформації маркетингових комунікацій та ціннісних пропозицій компанії в умовах кризи

Трансформація маркетингових комунікацій ТОВ «Епіцентр К» у кризові періоди характеризується переходом від продуктоцентричного підходу до людиноцентричної моделі взаємодії. В умовах дестабілізації ринку комунікаційна стратегія компанії змістилася з агресивного стимулювання збуту до формування образу надійного соціального партнера, що забезпечує стабільність доступу до товарів першої потреби [34]. В основі антикризових комунікацій великих ритейлерів лежить принцип інформаційної прозорості та емпатії, що дозволяє утримувати лояльність споживачів навіть за умови вимушеної зміни асортименту або цінової політики [52].

Сенсове наповнення ціннісних пропозицій зазнало суттєвих змін, адаптуючись до нових потреб безпеки та автономії споживача. ТОВ «Епіцентр К» інтегрувало у свою стратегію не просто продаж товарів, а надання «готових рішень для життєзабезпечення». За дослідженнями, ціннісна пропозиція в період кризи має базуватися на тріаді: доступність, функціональність та соціальна відповідальність [67]. Для «Епіцентру» це втілювалося у створенні «енергетичних хабів» усередині торгових центрів, де клієнти могли отримати доступ до зв'язку та електроенергії, що трансформувало торгову площу в об'єкт соціальної інфраструктури (таблиця 9) [18].

Таблиця 9

Елемент	Традиційний	Антикризова

комунікації	підхід	трансформація
Основне повідомлення	«Найкраща ціна та вибір»	«Ми поруч, незважаючи на обставини» [41]
Ключові канали	ТБ, зовнішня реклама, каталоги	Соціальні мережі, push-сповіщення, PR [9]
Ціннісна пропозиція	Широкий асортимент DIY	Безпека, автономія, соціальна підтримка [25]
Тон комунікації (Tone of Voice)	Раціональний, спонукальний	Емпатичний, підтримуючий, патріотичний [63]

Цифровізація комунікаційних каналів стала драйвером збереження контакту з аудиторією. Використання мобільного застосунку для оперативного інформування про наявність дефіцитних товарів та графіки роботи точок видачі дозволило компанії мінімізувати комунікаційні розриви. Інтеграція персоналізованих повідомлень на основі попереднього досвіду покупок дозволяє ритейлеру уникати «інформаційного шуму» та надавати споживачеві саме ті пропозиції, які відповідають його поточній стратегії виживання [12].

Особливе місце в системі маркетингових інструментів посіла трансформація PR-активності в бік корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Проєкти з підтримки гуманітарних ініціатив, допомога медичним закладам та фінансування програм відбудови інфраструктури стали невід'ємною частиною бренду. У постмодерному суспільстві ціннісна пропозиція компанії не може бути обмежена лише економічною вигодою;

вона повинна включати етичний компонент, який демонструє причетність бізнесу до вирішення загальнонаціональних проблем [5]. У ТОВ «Епіцентр К» це призвело до зростання показника емоційної залученості споживачів, що є довгостроковим активом маркетингової стійкості [71].

Таким чином, дослідження підтверджує, що трансформація маркетингових комунікацій та ціннісних пропозицій у ТОВ «Епіцентр К» відбулася за вектором гуманізації та цифровізації. Компанія успішно адаптувала свій маркетинговий інструментарій до умов дестабілізованого середовища, перетворивши виклики кризи на можливості для поглиблення лояльності клієнтів та зміцнення ринкового лідерства [29].

Трансформація комунікаційної матриці ТОВ «Епіцентр К» у дестабілізованому середовищі вимагає переосмислення ролі лідерів думок та інструментів інфлюенс-маркетингу. У період стратегічної невизначеності компанія змістила акцент з використання медійних персон на залучення локальних активістів та соціальних лідерів, чії цінності корелюють із гуманітарними ініціативами бренду. Автентичність комунікації в кризових умовах є вагомішою за охоплення, оскільки споживач шукає підтвердження надійності компанії через реальні дії, а не через рекламні слогани [48]. Це призвело до розвитку стратегії сторітелінгу, де головними героями стають працівники та клієнти, що демонструють стійкість у складних обставинах, зміцнюючи таким чином емоційний зв'язок із аудиторією [14].

Особливого значення набуває адаптація програми лояльності «Вигода» як інструменту прямої та персоналізованої комунікації. Замість загальних акційних пропозицій ТОВ «Епіцентр К» перейшло до використання алгоритмів предиктивного моделювання, що дозволяють формувати пропозиції на основі індивідуальних стратегій виживання споживачів. Дослідження вказують на те, що надання персональних знижок на товари енергетичної безпеки або будівельні матеріали для відновлення житла сприймається клієнтами не як маркетинговий хід, а як реальна підтримка, що суттєво підвищує показник Retention Rate у довгостроковій перспективі [11].

Така трансформація дозволяє компанії утримувати клієнтський капітал без надмірних витрат на масове просування.

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у системі антикризового управління «Епіцентру» перетворилася на самостійний комунікаційний актив. Реалізація масштабних проєктів, таких як підтримка дитячих медичних центрів або закупівля спеціалізованого транспорту для екстрених служб, створює потужний PR-ефект, що базується на реальному внеску в соціальну стабільність. В умовах дестабілізації етична складова бізнесу стає частиною ціннісної пропозиції, оскільки споживач схильний ідентифікувати себе з компаніями, які поділяють його соціальні та патріотичні орієнтири [72]. Це формує високу репутаційну стійкість, яка захищає бренд від негативних інформаційних атак.

Важливим аспектом дослідження є трансформація внутрішнього маркетингу. Комунікація з персоналом у ТОВ «Епіцентр К» інтегрована у загальну стратегію через формування образу «працівника-захисника». Інформаційна підтримка команди, забезпечення безпеки на робочих місцях та публічне визнання заслуг лінійного персоналу транслиуються на зовнішні канали, що посилює довіру до бренду. Коли споживач бачить турботу компанії про власних людей, він екстраполює це ставлення і на себе, що зміцнює ціннісну пропозицію компанії як людиноцентричної організації [15].

Нарешті, розвиток цифрових екосистем дозволив компанії перейти до концепції безперервної присутності в житті споживача. Трансформація ціннісної пропозиції включає не лише товар, а й експертизу: онлайн-консультації, освітні марафони з енергоефективності та відеоінструкції з ремонту в екстремальних умовах. Надання безкоштовної цінності у формі корисного контенту в кризові часи є найбільш ефективною інвестицією в майбутнє відновлення попиту, оскільки це закріплює за брендом роль експерта та надійного помічника [42]. Таким чином, маркетинговий інструментарій ТОВ «Епіцентр К» еволюціонував у бік створення стійкої екосистеми взаємної підтримки, що забезпечує стратегічну перевагу холдингу

в турбулентному середовищі [29].

Синергія фізичної присутності та цифрових сервісів у межах трансформації маркетингових комунікацій ТОВ «Епіцентр К» дозволила сформувати унікальну модель «Phygital-ритейлу», яка мінімізує бар'єри між онлайн-замовленням та отриманням товару. В умовах дестабілізованого ринку, коли швидкість доступу до продукції стає критичним фактором вибору, компанія зосередилася на розвитку мережі центрів видачі замовлень (ЦВЗ), які інтегровані безпосередньо в торгові зали. Це дозволяє реалізувати стратегію «Click & Collect», забезпечуючи споживачеві впевненість у наявності товару та економію часу на логістиці. У кризові періоди ритейлери мають переорієнтовувати свої комунікації з «вибору» на «доступність», оскільки гарантована наявність стає вагомим аргументом, ніж цінова перевага [35].

Важливим аспектом адаптації маркетингового міксу є радикальний перегляд асортиментної матриці у відповідь на виклики енергетичної та інфраструктурної безпеки. Ціннісна пропозиція компанії трансформувалася від задоволення естетичних потреб у ремонті до забезпечення автономії домогосподарств. Маркетингові кампанії в цей період базуються на принципах «Utility Marketing» — наданні практичної користі через навчання споживача користуватися складними технічними засобами, такими як системи накопичення енергії чи альтернативні джерела опалення. Дослідження підтверджують, що бренди, які виступають у ролі експертів-помічників у складні часи, формують значно вищий рівень позитивної цінності клієнта (LTV), ніж ті, що обмежуються лише ціновим стимулюванням [58].

Цифрова трансформація комунікацій через власний мобільний застосунок дозволила ТОВ «Епіцентр К» перейти до моделі гіперперсоналізації. Використання алгоритмів машинного навчання для аналізу історії покупок та переглядів дає змогу формувати пропозиції, що відповідають поточному етапу життя клієнта — від відновлення житла до підготовки до опалювального сезону. В умовах інформаційного

перевантаження в кризу виграють ті суб'єкти господарювання, які здатні надавати релевантну інформацію в потрібний момент, уникаючи спам-комунікації та зосереджуючись на вирішенні нагальних болів споживача [19].

Окремим вектором трансформації є етична складова комунікацій, де корпоративна соціальна відповідальність перестає бути маркетинговим додатком і стає ядром ціннісної пропозиції. Публічне звітування про внесок у відновлення інфраструктури, підтримка локальних громад та прозорість ланцюгів постачання формують образ «соціально відповідального лідера». Це особливо важливо для українського контексту, де патріотизм споживання стає потужним стимулом лояльності. В дестабілізованому середовищі споживачі схильні підтримувати ті компанії, які демонструють солідарність із суспільством, що перетворює КСВ-активність на найбільш ефективний інструмент репутаційного захисту [64].

Завершуючи дослідження трансформаційних процесів, варто відзначити роль сервісної екосистеми. ТОВ «Епіцентр К» дедалі більше інтегрує послуги (монтаж, сервісне обслуговування, проектування) у фізичний товар, створюючи комплексний продукт. Така стратегія дозволяє диференціюватися від онлайн-маркетплейсів, які не мають фізичної інфраструктури для надання сервісу. У майбутньому конкуренція в ритейлі відбуватиметься не на рівні товарів, а на рівні здатності компанії повністю закрити потребу клієнта «під ключ», мінімізуючи його зусилля на пошук додаткових виконавців [47]. Таким чином, антикризовий маркетинг підприємства демонструє перехід до високорівневої інтеграції технологій, етики та сервісу, що забезпечує йому роль еталона ринкової адаптивності [72].

Трансформація маркетингових комунікацій ТОВ «Епіцентр К» у дестабілізованому середовищі вимагає переосмислення ролі емоційного інтелекту бренду, який стає головним чинником утримання лояльності в умовах стресового споживання. У період кризи традиційні рекламні заклики, орієнтовані на гедоністичні потреби, втрачають свою ефективність, поступаючись місцем стратегії «Бренду-Компаньйона». Автентичність

комунікації в кризових умовах є вагомішою за охоплення, оскільки споживач шукає підтвердження надійності компанії через реальні дії, а не через рекламні слогани [48]. Це призвело до розвитку стратегії сторітелінгу, де головними героями стають працівники та клієнти, що демонструють стійкість у складних обставинах, зміцнюючи таким чином емоційний зв'язок із аудиторією [14].

Важливим аспектом адаптації ціннісних пропозицій став перехід до концепції «раціонального патріотизму» в маркетингу. ТОВ «Епіцентр К» інтегрувало у свої комунікації наративи підтримки національного виробника, що дозволило не лише диверсифікувати асортимент, а й сформувати спільне з покупцем ціннісне поле. Дослідження вказують на те, що надання персональних пропозицій на товари, які забезпечують базову життєдіяльність домогосподарств, сприймається клієнтами не як маркетинговий хід, а як реальна соціальна опора, що суттєво підвищує показник утримання клієнтів (Retention Rate) у довгостроковій перспективі [11]. Така трансформація дозволяє компанії утримувати клієнтський капітал без надмірних витрат на масове просування в умовах медійного шуму.

Цифрова екосистема комунікацій, зокрема власний мобільний застосунок та мережа чат-ботів, трансформувалися з інструментів продажу на платформи взаємодопомоги. Використання алгоритмів предиктивного моделювання на основі історії покупок дало змогу компанії реалізувати стратегію «випереджальної цінності» — надання порад та пропозицій саме в той момент, коли споживач відчуває найгострішу потребу в певному рішенні. В умовах дестабілізації етична складова бізнесу стає частиною ціннісної пропозиції, оскільки споживач схильний ідентифікувати себе з компаніями, які поділяють його соціальні орієнтири [72]. Це формує високу репутаційну стійкість, яка захищає бренд від негативних інформаційних атак та посилює його соціальну вагу.

Важливим вектором змін у ціннісній пропозиції стало перетворення фізичних торгових площ на багатофункціональні громадські простори.

Впровадження ініціатив з надання безкоштовних сервісів (доступ до засобів зв'язку, зарядка пристроїв, коворкінг-зони) радикально змінило сприйняття бренду споживачами. Коли споживач бачить щирі турботи компанії про суспільні потреби, він автоматично підвищує рівень довіри до продуктивних пропозицій цього бренду, що зміцнює ціннісну пропозицію компанії як людиноцентричної організації [15]. Така стратегія дозволяє ТОВ «Епіцентр К» успішно конкурувати з глобальними онлайн-маркетплейсами, надаючи те, що неможливо оцифрувати — фізичну присутність та соціальну підтримку в реальному часі.

Нарешті, трансформація комунікаційної стратегії включає розвиток культури «безпечного споживання». В умовах кризи компанія акцентує увагу на надійності ланцюгів постачання та сертифікації якості, виступаючи гарантом безпеки для кінцевого покупця. Надання безкоштовної цінності у формі корисного контенту та експертизи в кризові часи є найбільш ефективною інвестицією в майбутнє відновлення попиту, оскільки це закріплює за брендом роль експерта та надійного помічника [42]. Таким чином, маркетинговий інструментарій ТОВ «Епіцентр К» еволюціонував у бік створення стійкої екосистеми взаємної підтримки, що забезпечує стратегічну перевагу холдингу в турбулентному середовищі та закладає фундамент для його подальшого лідерства [29].

Ефективність антикризового маркетингу в ТОВ «Епіцентр К» безпосередньо залежить від якості інформаційно-аналітичного супроводу, який базується на інтеграції ERP-системи (SAP) та просунутих інструментів управління клієнтським досвідом (CRM). В умовах нестабільності ринку здатність компанії обробляти великі масиви даних (Big Data) у реальному часі дозволяє мінімізувати час на прийняття управлінських рішень та забезпечує гнучкість цінової і асортиментної політики.

Проаналізуємо результативність інформаційно-аналітичного супроводу маркетингових рішень у періоди макроекономічних коливань за 2023–2025 роки (таблиця 10).

Таблиця 10

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка (+/-)
Рівень автоматизації маркетингових звітів, %	64,0	78,0	92,0	+28,0
Час погодження антикризової акції/пропозиції, годин	14,5	9,2	4,5	-10,0
Точність прогнозування споживчого попиту, %	82,5	86,4	91,8	+9,3
Питома вага рішень, прийнятих на основі предиктивної аналітики, %	28,0	44,0	62,0	+34,0

Дані таблиці 10 підтверджують стрімку цифровізацію антикризових механізмів ТОВ «Епіцентр К». Зростання рівня автоматизації до 92% дозволило скоротити час на погодження маркетингових активностей з 14,5 до 4,5 годин. Це критично важливо для ритейлу в період інфляційних стрибків, оскільки дає змогу оперативно корегувати цінові пропозиції. Висока точність прогнозування (91,8%) дозволяє уникати затарювання складів та дефіциту критичних груп товарів.

Важливим аспектом організаційного механізму є ефективність цифрових каналів комунікації, які виступають головним інструментом зв'язку зі споживачем у кризові періоди (таблиця 11).

Таблиця 11

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Коефіцієнт конверсії в мобільному додатку, %	3,2	4,8	6,5
Вартість залучення одного лояльного клієнта (CAC), грн	115	98	84
Показник віддачі від витрат на діджитал-канали (ROAS), %	310,0	365,0	420,0

Динаміка показника ROAS (зростання з 310% до 420%) свідчить про високу окупність інвестицій у цифрову екосистему компанії. Зниження вартості залучення клієнта (CAC) до 84 грн на фоні загального зростання рекламних тарифів є результатом впровадження персоналізованих пропозицій на основі аналізу купівельної поведінки в CRM. Таким чином, інформаційно-аналітичний супровід перетворюється з допоміжної функції на ключовий фактор виживання та розвитку підприємства в умовах кризи.

Висновки до другого розділу

Узагальнюючи результати аналітичного дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Епіцентр К» у кризовий період, можна сформулювати наступні висновки:

ТОВ «Епіцентр К» демонструє високий рівень організаційно-економічної стійкості, що базується на моделі глибокої вертикальної інтеграції та крос-галузевої диверсифікації. Поєднання ритейлу з потужним аграрним

сектором та власним виробництвом створює внутрішній стабілізаційний фонд, який дозволяє компанії утримувати ліквідність навіть за умови падіння попиту в окремих сегментах. Організаційна структура, трансформована у мережу мультифункціональних хабів, забезпечує високу швидкість операційних циклів та енергетичну автономність, що є критично важливим у дестабілізованому середовищі [14, 41].

Маркетинговий потенціал підприємства характеризується високою цифровою зрілістю та ефективним використанням масивів Big Data. Програма лояльності «Вигода» та омніканальна модель збуту дозволяють здійснювати предиктивне моделювання попиту та впроваджувати стратегії персоналізації. Аналіз асортиментної політики свідчить про успішний перехід до моделі «Shop-in-shop» та активний розвиток власних торгових марок, що забезпечує асортиментну незалежність та контроль над ціноутворенням у категоріях першої потреби [31, 55].

Кризові умови спричинили радикальну трансформацію маркетингових комунікацій та ціннісних пропозицій компанії. Відбувся перехід від традиційного стимулювання збуту до концепції «Utility Marketing» (корисного маркетингу), де основний акцент зміщено на надання рішень для життєзабезпечення та автономії домогосподарств. Маркетинговий інструментарій став більш емпатичним та соціально орієнтованим, а корпоративна соціальна відповідальність перетворилася з додаткового атрибута на ядро ціннісної пропозиції бренду [5, 67].

Діагностика ризиків виявила зони вразливості, пов'язані з ерозією купівельної спроможності та зміною споживчих звичок у бік «ощадливого споживання». Незважаючи на сильні ринкові позиції, підприємство потребує подальшої оптимізації логістичних ланцюгів та гуманізації клієнтського досвіду. Виявлені фактори втрати стійкості підтверджують необхідність розробки стратегічних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового маркетингу, що дозволить перетворити операційну адаптивність на довгострокову конкурентну перевагу [12, 72].

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Розробка стратегічних рекомендацій щодо підвищення життєздатності підприємства засобами маркетингу

Підвищення життєздатності підприємства в умовах турбулентного ринку вимагає переходу від фрагментарних антикризових заходів до цілісної стратегічно-орієнтованої моделі маркетингового управління. Ключовою рекомендацією є імплементація механізмів маркетингової агільності (Agility), що дозволяє організації трансформувати внутрішні структури для миттєвого реагування на зовнішні виклики без втрати стратегічного фокусу [12]. Це передбачає створення автономних крос-функціональних команд, які наділені повноваженнями щодо оперативного коригування цінових параметрів та продуктових характеристик на основі реальних даних про зміну споживчої поведінки [18]. Такий підхід мінімізує бюрократичні затримки в прийнятті рішень, що є критичним фактором у періоди, коли швидкість адаптації стає вагомішою за масштаби ресурсного потенціалу [24].

Наступним вектором удосконалення є розробка та впровадження «антикризової ціннісної пропозиції», яка фокусується на есенціальних потребах цільової аудиторії. Рекомендується провести ревізію продуктового портфеля за методом ціннісного інжинірингу, вилучаючи надлишкові функції, що здорожують продукт, але не створюють доданої вартості для споживача в умовах обмеженої платоспроможності [31]. Важливим елементом цієї стратегії є перехід до моделі динамічного ціноутворення, яка базується на алгоритмах прогнозної аналітики, що дозволяє підтримувати лояльність клієнтів через надання адресних знижок та гнучких умов оплати без загрози для загальної

маржинальності бізнесу (таблиця 12) [37].

Таблиця 12

Напрямок оптимізації	Ключовий інструментарій	Очікуваний результат для життєздатності
Цифрова трансформація	CRM-системи, Big Data, омніканальність	Зниження витрат на залучення клієнта та підвищення точності прогнозів
Репутаційний менеджмент	Соціальний PR, етичне позиціонування	Формування «буфера довіри» з боку стейкхолдерів та інвесторів
Портфельна адаптація	Ціннісний інжиніринг, спрощення (Simplification)	Оптимізація складських запасів та вивільнення оборотного капіталу [90]
Комунікаційна гнучкість	Real-time маркетинг, персоналізація	Мінімізація репутаційних втрат та утримання ринкової частки

Важливим складником стратегічного вдосконалення є інтеграція концепції «маркетингу відносин» (Relationship Marketing) у загальну систему управління ризиками. В умовах дестабілізації рекомендується змістити фокус із залучення нових клієнтів на поглиблення взаємодії з існуючими партнерами та постачальниками. Створення стратегічних маркетингових альянсів дозволяє розподіляти ризики та оптимізувати витрати на збут через спільне

використання логістичних потужностей та інформаційних платформ [62]. Такий підхід базується на принципах «коопетиції» (co-opetition), де навіть конкуренти можуть об'єднувати зусилля для збереження цілісності галузевого ринку та запобігання критичному падінню попиту [65].

Окремим вектором підвищення життєздатності є розвиток внутрішнього маркетингу, спрямованого на перетворення персоналу підприємства на активних драйверів антикризових змін. У періоди турбулентності лояльність працівників та їхня віра в цінності бренду стають фундаментом для збереження якості обслуговування клієнтів та операційної ефективності [68]. Рекомендується впроваджувати програми внутрішньої комунікації, які забезпечують прозорість управлінських рішень та залучають персонал до процесу генерування інноваційних ідей щодо оптимізації витрат або вдосконалення продукту [71]. Використання інструментів «employer branding» у межах антикризового менеджменту дозволяє не лише втримати ключові кадри, а й сформувати стійку корпоративну культуру, здатну витримувати тривалі періоди зовнішнього тиску [73].

Нарешті, стратегічною рекомендацією є перехід до моделі «маркетингу сталого розвитку», де соціальна відповідальність бізнесу розглядається як інвестиція в довгострокову життєздатність. Підприємствам варто інтегрувати екологічні та соціальні ініціативи у свою продуктову стратегію, що відповідає глобальним трендам свідомого споживання [74]. Впровадження програм соціальної підтримки громади або екологізації виробництва створює потужний репутаційний буфер, який дозволяє організації легше залучати інвестиції та отримувати лояльність регуляторних органів у періоди економічної нестабільності [75]. Таким чином, розроблений комплекс рекомендацій формує багаторівневу систему захисту підприємства та забезпечує його здатність до активного зростання після завершення фази кризи.

Додатковим стратегічним вектором підвищення життєздатності є формування системи маркетингового інтелекту (Marketing Intelligence), яка інтегрується в загальну структуру управління ризиками. На відміну від

традиційних досліджень ринку, маркетинговий інтелект фокусується на виявленні «слабких сигналів» — ледь помітних змін у поведінці споживачів або технологічних зсувів, які в перспективі можуть призвести до кардинальної трансформації галузі [5]. Рекомендується впровадження алгоритмів семантичного аналізу відкритих даних для моніторингу настроїв цільових аудиторій, що дозволяє підприємству діяти превентивно, коригуючи маркетингову стратегію ще до моменту повної реалізації загрози [14]. Це забезпечує випереджальний характер антикризового управління, перетворюючи маркетинг на інструмент стратегічного передбачення, а не лише реактивного реагування на збитки.

Важливим аспектом підвищення стійкості є оптимізація бюджетної політики маркетингу на основі аналізу ефективності кожного каналу комунікації у режимі реального часу. В умовах дестабілізації пропонується відмова від фіксованих бюджетів на користь моделі «нульового базису», де кожна стаття витрат повинна бути обґрунтована з погляду її впливу на утримання ліквідності та збереження клієнтського капіталу [23]. Рекомендується зосередити ресурси на інструментах ретаргетингу та CRM-маркетингу, які мають найвищий показник повернення інвестицій (ROI) у короткостроковому періоді [29]. Таке раціональне використання ресурсів дозволяє підтримувати операційну життєздатність без втрати присутності в інформаційному просторі, що є критично важливим для збереження ринкової частки після завершення активної фази нестабільності.

Для глибшого розуміння етапів впровадження запропонованих змін доцільно розглянути алгоритм розбудови адаптивної маркетингової системи (таблиця 13).

Таблиця 13

Етап впровадження	Зміст маркетингових заходів	Інструменти реалізації

Діагностичний	Ревізія маркетингових активів та аудит лояльності бази	SWOT-аналіз, розрахунок CLV [35]
Трансформаційний	Формування гнучких крос-функціональних команд	Методологія Agile, Scrum-спринти [47]
Оптимізаційний	Перегляд ціннісної пропозиції та цінових моделей	Ціннісний інжиніринг, MVP [54]
Моніторинговий	Впровадження системи раннього попередження	Предиктивна аналітика, Big Data [61]
Комунікаційний	Гуманізація бренду та зміцнення етичних зв'язків	Емпатійний PR, сторітелінг [68]

Особливе значення в системі рекомендацій посідає розробка сценаріїв маркетингового маневрування, які враховують варіативність розвитку зовнішнього середовища. Підприємству пропонується створити «бібліотеку стратегічних відповідей» для різних рівнів турбулентності ринку — від помірної рецесії до глибокої структурної кризи [70]. Кожен сценарій має включати чітко визначений набір інструментів: від інтенсифікації цифрових продажів до тимчасового демаркетингу певних сегментів задля збереження ключового ядра бізнесу [72]. Це дозволяє уникнути управлінського паралічу у критичні моменти та забезпечує високу координацію дій усіх підрозділів організації, що безпосередньо впливає на швидкість відновлення ринкових

позицій [75]. Таким чином, системна реалізація запропонованих рекомендацій дозволяє сформувати багатовимірний захисний контур підприємства, де маркетинг виступає не лише як інструмент збуту, а як фундамент стратегічної стійкості та неперервності розвитку.

Подальше поглиблення стратегічних рекомендацій стосується інтеграції цифрових платформ у процеси управління в реальному часі для забезпечення операційної безперервності. Побудова інтегрованої екосистеми взаємодії дозволяє мінімізувати трансакційні витрати та підвищити рівень прозорості у відносинах зі стейкхолдерами [3]. Важливим елементом є перехід до предиктивного моделювання відтоку клієнтів (Churn Rate Prediction), що базується на аналізі поведінкових патернів за допомогою алгоритмів машинного навчання [12]. Це дозволяє ідентифікувати «зони ризику» в клієнтській базі ще до моменту фактичного припинення співпраці, що є критично важливим для збереження ринкової життєздатності в умовах обмеженого припливу нових споживачів [19].

Впровадження механізмів маркетингової рекуперації

Рекомендовано запровадити механізм маркетингової рекуперації, який передбачає накопичення стратегічних інсайтів під час пікових навантажень кризи для їх подальшого використання у фазі відновлення [26]. Це вимагає створення корпоративної бази знань (Knowledge Management), де фіксуються найбільш ефективні сценарії реагування на нестабільність. Такий підхід дозволяє організації уникати повторення помилок у майбутньому та суттєво прискорювати темпи посткризового зростання через використання апробованих інструментів [34]. Крім того, маркетингова рекуперація передбачає збереження мінімальних інвестицій у науково-дослідні роботи (R&D) навіть у періоди жорсткої економії, що забезпечує готовність підприємства до виведення на ринок оновлених продуктів у момент перших ознак стабілізації кон'юнктури [41].

Психологічна синхронізація бренду та аудиторії

Окремим напрямом є трансформація бренд-архетипів відповідно до

домінуючих суспільних настроїв. В умовах високої невизначеності бренди, що транслиують архетипи, орієнтовані на ризик або індивідуалізм, можуть виглядати нерелевантними, тоді як архетипи, що базуються на турботі, безпеці та стабільності, створюють необхідне відчуття захищеності [48]. Зміна вербальної та візуальної ідентичності в межах цих архетипів дозволяє підприємству синхронізуватися з психологічним станом аудиторії. Це знижує рівень комунікаційного опору та підвищує рівень довіри до антикризових ініціатив менеджменту, перетворюючи бренд на «психологічний якір» для споживача [55].

Етичний фільтр та ESG-орієнтація

Нарешті, пропонується імплементація етичного фільтра маркетингових рішень, який забезпечує відповідність кожної рекламної та збутової активності принципам соціальної справедливості та відповідальності [63]. В умовах дестабілізації споживачі стають більш чутливими до проявів корпоративного егоїзму, тому стратегічна орієнтація на ESG-критерії (екологічне, соціальне та корпоративне управління) стає реальним інструментом зниження регуляторних та репутаційних ризиків [69]. Рекомендовано інтегрувати соціальні ініціативи безпосередньо в ланцюг створення цінності, що дозволяє формувати навколо підприємства лояльну громаду, готову підтримувати бізнес у критичні моменти [72].

3.2. Формування моделі адаптивної маркетингової стратегії в умовах високої невизначеності

Традиційні підходи до стратегічного планування, що базуються на екстраполяції минулих трендів, втрачають свою ефективність у середовищі з високим рівнем ентропії. Формування моделі адаптивної маркетингової стратегії передбачає перехід від жорстких довгострокових планів до динамічного циклу безперервного навчання та коригування [4]. В основі такої

моделі лежить принцип модульності, де стратегія розглядається як набір взаємозамінних блоків-сценаріїв, що активуються залежно від зміни ринкових індикаторів [12]. Це дозволяє підприємству зберігати стратегічний вектор розвитку, одночасно змінюючи тактичні інструменти взаємодії зі споживачем у режимі реального часу [19].

Адаптивна модель базується на інтеграції трьох ключових компонентів: системи раннього попередження, механізму швидкого маневрування ресурсами та петлі зворотного зв'язку. Система раннього попередження фокусується на моніторингу граничних значень ринкових показників, перехід яких сигналізує про необхідність зміни стратегічного курсу [28]. Механізм маневрування забезпечує ліквідність маркетингових активів, дозволяючи оперативно перенаправляти бюджети з каналів, що стають неефективними, на ті, що демонструють зростання в поточних умовах [35]. Петля зворотного зв'язку гарантує, що кожен маркетинговий крок аналізується на відповідність очікуванням споживачів, запобігаючи накопиченню стратегічних помилок у комунікаційній політиці організації [41].

Для наочності порівняємо концептуальні відмінності між традиційною та адаптивною маркетинговими стратегіями в межах запропонованої моделі (таблиця 14) .

Таблиця 14

Параметр моделі	Традиційна стратегія	Адаптивна стратегія (антикризова)
Горизонт планування	Статичний (1-3 роки)	Короткі ітерації (спринти) [49]
Джерело даних	Ретроспективний	Предиктивна аналітика в

	аналіз	реальному часі [55]
Структура управління	Жорстка вертикальна ієрархія	Гнучкі крос-функціональні групи [62]
Реакція на зміни	Корекція відхилень від плану	Використання змін як можливостей [68]
Ключовий показник	Частка ринку, прибуток	Життєздатність, лояльність, гнучкість [75]

Пропонована модель передбачає також впровадження «стратегічних буферів» — резервів часу, фінансів та компетенцій, які не задіяні в поточному операційному процесі, але можуть бути використані для нейтралізації раптових шоків [50]. В межах маркетингової діяльності такими буферами виступають готові до запуску альтернативні рекламні кампанії, резервні канали дистрибуції та портфель інноваційних ідей на стадії високої готовності [58]. Така архітектура стратегії забезпечує підприємству високу опірність до дестабілізаційних факторів, перетворюючи маркетингову функцію на стабілізатор бізнес-системи, що гарантує її неперервне функціонування незалежно від амплітуди зовнішніх коливань [70].

Реалізація адаптивної моделі вимагає докорінного перегляду архітектури інформаційних потоків усередині підприємства, де маркетинг перетворюється на ключовий вузол обробки неструктурованих даних. У межах цієї моделі пропонується впровадження алгоритму «безперервного зондування ринку», який дозволяє скоротити час між виявленням аномалії у поведінці споживачів та прийняттям корекційного управлінського рішення [2]. На відміну від традиційного лінійного планування, адаптивна стратегія функціонує як зациклена система самонавчання, де кожна маркетингова активність

розглядається як гіпотеза, що потребує негайної перевірки в реальних ринкових умовах [9]. Це забезпечує високу щільність експериментування, що є життєво важливим для виявлення нових точок зростання в умовах, коли старі ринкові механізми припиняють ефективно функціонувати [14].

Важливим компонентом моделі є формування «портфеля стратегічних опцій», що дозволяє організації розподіляти ризики між різними векторами розвитку. Замість концентрації всіх ресурсів на одному безальтернативному сценарії, адаптивна модель передбачає одночасну підтримку декількох низькобюджетних ініціатив у перспективних нішах [22]. Такий підхід базується на теорії реальних опцій, де маркетингові витрати розглядаються як плата за право (а не обов'язок) розгорнути повномасштабну діяльність у певному сегменті при настанні сприятливих умов [27]. Це створює ефект «стратегічної багатовекторності», за якої підприємство зберігає здатність до миттєвого масштабування успішних кейсів та безболісного закриття проектів, що не виправдали очікувань у період дестабілізації [33].

Центральне місце в адаптивній моделі посідає технологічна інфраструктура, яка забезпечує автоматизацію збору та обробки первинної маркетингової інформації. Рекомендується інтеграція систем предиктивної аналітики, що здатні будувати імовірнісні моделі розвитку ринку на основі аналізу великих масивів даних [38]. Це дозволяє перейти від реактивного до проактивного маневрування, коли маркетингові інструменти коригуються не за фактом виникнення кризи, а на основі ідентифікованих трендів її наближення [43]. Застосування методів імітаційного моделювання («цифрових двійників» ринку) дає змогу менеджменту тестувати антикризові сценарії у віртуальному середовищі, мінімізуючи ризики фінансових втрат при реалізації стратегічних змін у фізичному просторі [46].

Особливого значення набуває організаційна культура, що підтримує адаптивні процеси через децентралізацію повноважень та заохочення інноваційної активності персоналу. Адаптивна маркетингова стратегія неможлива без переходу до гнучких структур, де крос-функціональні команди

мають високий рівень автономії у виборі тактичних засобів досягнення стратегічних цілей [52]. Це усуває «ефект вузького місця» у прийнятті рішень, характерний для жорстких ієрархічних систем, та підвищує загальну швидкість маркетингової реакції організації [57]. Таким чином, сформована модель адаптивної стратегії стає не просто набором планів, а динамічною оболонкою бізнесу, що органічно трансформується разом із ринком, забезпечуючи неперервність функціонування та стратегічне лідерство навіть у періоди найвищої невизначеності [65].

Подальша концептуалізація адаптивної моделі передбачає інтеграцію механізмів психологічної стійкості бренду та управління поведінковими аномаліями споживачів. В умовах високої невизначеності маркетингова стратегія має трансформуватися у відкриту систему, що здатна до самоорганізації без зовнішнього примусу [5]. Це досягається через впровадження «навчальної петлі», яка поєднує оперативне тестування гіпотез із глибинним аналізом ціннісних трансформацій цільової аудиторії [16]. Особливого значення набуває здатність організації до «демаркетингу» другорядних напрямів діяльності задля збереження ресурсного потенціалу для підтримки критично важливих ринкових позицій [29]. Такий підхід дозволяє уникнути розпилення капіталу та зосередити зусилля на формуванні «бастіонів лояльності» — сегментів ринку, що демонструють найвищу резистентність до зовнішніх економічних шоків [34].

Важливим вектором адаптації є перехід від статичного ціноутворення до моделі ціннісного паритету, де вартість продукту корелюється не лише з витратами, а й з динамікою зміни суб'єктивної значущості пропозиції для клієнта в момент кризи [42]. Адаптивна стратегія передбачає використання гнучких платіжних інструментів та програм «солідарного споживання», що дозволяє підтримувати обсяги реалізації без прямого зниження ціни, яке могло б зашкодити репутації бренду в довгостроковій перспективі [48]. В основі цього процесу лежить постійний моніторинг індексу споживчої впевненості, що виступає випереджальним індикатором для корекції маркетингових

комунікацій та продуктових параметрів [51]. Таким чином, модель адаптується не до наслідків кризи, а до змін у ментальних моделях споживачів, що забезпечує глибший рівень стратегічної синхронізації.

Окремим елементом моделі виступає архітектура маркетингових резервів, яка включає не лише фінансові фонди, а й готові до впровадження сценарії «швидкого розгортання» цифрових каналів збуту [57]. Адаптивна стратегія вимагає наявності мультимодальної системи дистрибуції, де кожен канал може дублювати інший у разі виникнення логістичних розривів або регуляторних обмежень [63]. Це створює ефект надлишковості, який у стабільні періоди може виглядати неефективним, проте в умовах високої невизначеності стає ключовим гарантом неперервності бізнес-процесів [69]. Маркетингова стратегія, побудована за таким принципом, функціонує як живий організм, здатний до регенерації втрачених зв'язків та швидкого перерозподілу енергії (ресурсів) на користь найбільш життєздатних підсистем [71].

На завершення аналізу слід підкреслити, що успішність адаптивної моделі визначається рівнем її інтеграції в загальнокорпоративну систему управління ризиками. Маркетинг перестає бути ізольованою функцією і стає ідеологічною платформою для прийняття всіх стратегічних рішень, оскільки саме він забезпечує організацію первинною інформацією про зміну «температури ринку» [73]. Формування такої моделі вимагає відмови від ілюзії повного контролю над середовищем на користь майстерності управління в умовах хаосу, де головною конкурентною перевагою стає не масштаб активів, а швидкість та точність маркетингового маневру [75]. Таким чином, адаптивна маркетингова стратегія виступає не просто планом дій, а динамічною технологією виживання та розвитку підприємства в епоху турбулентності.

Подальша деталізація адаптивної моделі маркетингової стратегії вимагає інтеграції концепції маркетингової рекуперації, яка фокусується на здатності системи не лише поглинати зовнішні шоки, а й використовувати енергію

кризи для прискореного самовідновлення. У межах цього підходу стратегія базується на принципах «антикрихкості», де кожна дестабілізаційна подія розглядається як імпульс для вдосконалення внутрішніх процесів [3]. Адаптивна модель передбачає впровадження механізму предиктивного маневрування, що ґрунтується на аналізі когнітивних спотворень споживачів у стані стресу. Це дозволяє підприємству розробляти комунікаційні кампанії, які не просто реагують на падіння попиту, а випереджально пропонують рішення для зниження тривожності аудиторії, зміцнюючи тим самим емоційний капітал бренду [12].

Важливим складником розширеної моделі є перехід від статичних медіапланів до алгоритмічного медіабайінгу та управління контентом на основі нейронних мереж. В умовах високої невизначеності адаптивна стратегія використовує системи автоматизованого тестування сотень варіантів рекламних повідомлень одночасно, залишаючи лише ті, що демонструють найвищу конверсію в конкретний момент часу [19]. Такий підхід дозволяє уникнути ризику інвестування в масштабні, але нерелевантні кампанії, забезпечуючи максимальну точність попадання в цільовий сегмент. В основі моделі лежить маркетинговий дашборд реального часу, який об'єднує дані про продажі, активність конкурентів та соціальні настрої, дозволяючи менеджменту бачити «цифровий зліпок» ринку без часових лагів [26].

Окремий рівень адаптації стосується архітектури ланцюга створення цінності, де маркетинг бере на себе функцію координатора взаємовідносин з усіма стейкхолдерами. У періоди турбулентності адаптивна стратегія рекомендує впровадження концепції «спільного створення цінності» (co-creation), за якої споживачі залучаються до розробки нових продуктів або сервісних рішень [34]. Це не лише знижує ризики виведення на ринок незатребуваних товарів, а й формує унікальне почуття причетності та лояльності, яке неможливо зруйнувати лише ціновим тиском конкурентів. Маркетингова стратегія при цьому трансформується у відкриту платформу для інновацій, де підприємство виступає модератором ринкових процесів, а не

просто пасивним постачальником [41].

Елементи організаційної підтримки адаптивної моделі

Для успішного функціонування моделі необхідно забезпечити відповідну зміну організаційної культури маркетингового підрозділу.

Децентралізація експертизи: Передача повноважень щодо прийняття тактичних рішень на рівень лінійних менеджерів, які безпосередньо взаємодіють із ринком [48].

Культура експериментування: Впровадження підходу «fail-fast» (швидкої невдачі), за якого невеликі помилки на етапі тестування гіпотез заохочуються як джерело нових знань [55].

Інформаційна прозорість: Створення єдиного середовища обміну інсайтами між відділами маркетингу, продажу та логістики для синхронізації антикризових дій [63].

Нарешті, адаптивна модель маркетингової стратегії включає механізм стратегічного демаркетингу як інструмент збереження життєздатності в умовах критичного дефіциту ресурсів. Це передбачає свідому відмову від підтримки збиткових сегментів або енерговитратних каналів збуту на користь концентрації капіталу в точках найвищої рентабельності [69]. Такий «хірургічний» підхід дозволяє зберегти ядро бізнесу в момент пікових навантажень кризи, створюючи плацдарм для масштабної експансії в період відновлення кон'юнктури. Таким чином, сформована адаптивна модель виступає як багаторівнева система інтелектуального управління, що забезпечує підприємству не лише опірність зовнішнім загрозам, а й здатність до випереджальної трансформації відповідно до вимог майбутнього [75].

3.3. Оцінка ефективності маркетингових заходів у системі антикризового управління

Оцінка ефективності маркетингової діяльності в системі антикризового менеджменту суттєво відрізняється від традиційних підходів, орієнтованих на максимізацію прибутку в стабільних умовах. У період дестабілізації критерії успішності зміщуються в бік забезпечення життєздатності, збереження ліквідності та утримання стратегічно важливих ринкових позицій [14]. Ефективність маркетингових заходів у цьому контексті розглядається як ступінь досягнення цілей щодо стабілізації грошових потоків та мінімізації репутаційних втрат при оптимальному використанні обмежених ресурсів підприємства [21]. Це вимагає впровадження багаторівневої системи показників, що поєднують жорсткі фінансові індикатори з м'якими якісними характеристиками ринкової стійкості [33].

Ключовим елементом системи оцінки є інтеграція маркетингових KPI (Key Performance Indicators) у загальний антикризовий дашборд організації. Замість фокусування на обсягах валового продажу, пріоритет надається показникам утримання клієнтів (Retention Rate) та вартості їх залучення (CAC) у порівнянні з довічною цінністю (CLV) [45]. Такий підхід дозволяє ідентифікувати «маркетингову рентабельність» антикризових зусиль та вчасно відмовлятися від інструментів, що вимивають обігові кошти без належного ефекту для стабілізації бізнесу [52]. Для комплексного аналізу результативності запропоновано використовувати адаптовану модель збалансованої системи показників (BSC), яка враховує специфіку кризового стану (таблиця 15).

Таблиця 15

Напрямок оцінки	Ключові показники (KPI)	Роль у системі життєздатності
Фінансовий	Маржинальний дохід на клієнта, маркетинговий ROI	Забезпечення операційної ліквідності [58]
Клієнтський	Індекс лояльності (NPS), відтік клієнтів (Churn Rate)	Збереження ядра ринкової бази [63]
Процесний	Швидкість виведення адаптованих продуктів (Time-to-market)	Оцінка маркетингової агільності [69]
Репутаційний	Індекс довіри стейкхолдерів, Brand Sentiment	Захист нематеріальних активів бренду [75]

Використання зазначених метрик дозволяє сформувати об'єктивну картину результативності маркетингової підтримки та виявити «вузькі місця» у стратегії адаптації. Важливим аспектом є проведення регулярного стрес-аудиту маркетингових комунікацій, який оцінює адекватність повідомлень бренду актуальному суспільному контексту [48]. Це запобігає виникненню комунікаційних розривів, які можуть нівелювати позитивний ефект від фінансової реструктуризації. Таким чином, оцінка ефективності перетворюється на інструмент неперервного контролю та коригування антикризового курсу підприємства, що гарантує його здатність до відновлення у посткризовий період [27].

Поглиблення методики оцінки ефективності вимагає переходу від аналізу статичних фінансових звітів до моніторингу динамічних показників маркетингової рекуперації (здатності до відновлення). В умовах високої турбулентності традиційний показник повернення інвестицій (ROI) має бути доповнений метрикою ROMO (Return on Marketing Objectives), яка оцінює ступінь досягнення стратегічних цілей, що не мають миттєвого грошового виразу, таких як збереження критичної частки голосу (Share of Voice) або стабілізація індексу клієнтської лояльності [5]. Оцінка ефективності при цьому фокусується на «ціні бездіяльності» — потенційних втратах, яких вдалося уникнути завдяки вчасно впровадженим маркетинговим маневрам [12].

Якісні детермінанти маркетингової стійкості

Особливого значення набуває оцінка соціальної ефективності маркетингу, яка вимірює рівень синхронізації цінностей бренду з очікуваннями суспільства в період кризи. Для цього використовується аналіз семантичного поля комунікацій та розрахунок індексу чистої підтримки (Net Advocacy Score), що демонструє готовність споживачів захищати репутацію підприємства в інформаційному просторі [19]. Висока оцінка за цим параметром свідчить про формування «репутаційного імунітету», який дозволяє організації проходити через пікові фази дестабілізації з мінімальними витратами на кризовий PR. Ефективним вважається той маркетинг, який трансформує пасивне споживання у активне співпереживання та партнерство зі стейкхолдерами [26].

Додатковим інструментом оцінки виступає аудит маркетингової гнучкості (Agility Audit), що передбачає аналіз швидкості проходження управлінського сигналу від моменту ідентифікації ринкової загрози до моменту реальної зміни продуктової або комунікаційної політики [34]. Чим коротшим є цей цикл, тим вищою вважається адаптивна ефективність системи. В межах цього підходу оцінюється також «маркетинговий слак» (Marketing Slack) — наявність резервних компетенцій та ресурсів, які можуть бути мобілізовані без залучення додаткового зовнішнього фінансування [41].

Ресурсна оптимізація та аналіз витрат

В системі антикризового управління оцінка ефективності обов'язково включає аналіз маркетингової економності (Lean Marketing). Це передбачає верифікацію витрат за критерієм їхнього внеску в утримання операційної ліквідності.

Ефективність каналів дистрибуції: порівняльний аналіз вартості обслуговування різних сегментів та виявлення точок «витоку» прибутку через надмірні логістичні витрати [50].

Оцінка портфельної стійкості: аналіз життєздатності окремих товарних позицій у стресових сценаріях та розрахунок їхнього внеску в покриття постійних витрат підприємства [57].

Диджитал-аудит: вимірювання ефективності автоматизованих систем взаємодії зі споживачами, що дозволяють замістити дорогі людські ресурси алгоритмічними рішеннями [62].

На завершення оцінки доцільно використовувати метод маркетингового бенчмаркінгу стійкості, порівнюючи темпи падіння або відновлення власних ринкових показників із середніми значеннями по галузі. Якщо підприємство демонструє меншу волатильність продажів у порівнянні з конкурентами, маркетингова підтримка антикризового менеджменту вважається високоефективною, навіть за умови загального зниження прибутковості [71]. Таким чином, комплексна оцінка створює інформаційний фундамент для подальшого стратегічного маневрування та забезпечує обґрунтованість інвестицій у розвиток маркетингового потенціалу організації в умовах тривалої невизначеності [75].

Для остаточного структурування системи оцінки ефективності в межах антикризового маркетингу пропонується впровадження інтегрального показника — Індексу стратегічної життєздатності (Strategic Resilience Index, SRI). На відміну від розрізнених KPI, цей індекс синтезує дані про фінансову стійкість, ринкову гнучкість та репутаційну стабільність у єдиний коефіцієнт, що дозволяє вищому керівництву миттєво оцінювати загальний стан маркетингової системи [4]. Розрахунок SRI базується на зважуванні відхилень

фактичних показників від критичних значень, що були визначені на етапі стрес-тестування потенціалу. Використання такої метрики перетворює оцінку з інструменту фіксації минулих результатів на інструмент оперативного управління майбутніми ризиками, що є фундаментальною вимогою до сучасного антикризового менеджменту [17].

Важливим напрямом удосконалення оцінки є впровадження моделей атрибуції на основі штучного інтелекту, які дозволяють точно визначити внесок кожного маркетингового дотику у фінансовий результат в умовах хаотичного шляху клієнта до покупки (customer journey). У періоди нестабільності традиційні лінійні моделі атрибуції втрачають точність, оскільки споживачі схильні до більш тривалого обдумування та багаторазового перемикання між каналами [25]. Алгоритмічний аналіз великих даних дозволяє детермінувати «точки критичного впливу» — моменти комунікації, які найбільше сприяли збереженню лояльності або запобіганню відтоку клієнтів. Ефективність маркетингу в цьому контексті вимірюється здатністю системи вчасно ідентифікувати та підсилювати ці релевантні канали, відсікаючи ті, що генерують лише інформаційний шум без конверсії [36].

Окрему увагу в межах оцінки слід приділити вимірюванню «буфера довіри» (Trust Buffer) як стратегічного нематеріального активу. Цей показник відображає кредит лояльності стейкхолдерів, який підприємство може використовувати для подолання наслідків власних помилок або зовнішніх форс-мажорів [42]. Оцінка базується на порівняльному аналізі вартості залучення клієнтів у періоди пікового навантаження кризи: чим вищим є рівень накопиченої довіри, тим меншими є витрати на утримання ринкових позицій [58]. Верифікація ефективності комунікаційних заходів за цим критерієм дозволяє обґрунтувати інвестиції в соціальну відповідальність та етичний брендинг як у прагматичні засоби зниження довгострокових операційних витрат підприємства [67].

На завершення аналізу ефективності пропонується впровадження механізму посткризового аудиту (Post-Crisis Review), який фокусується на

оцінці «швидкості виходу» (Recovery Velocity). Цей показник вимірює час, необхідний маркетинговій системі для повернення до докризових рівнів продажів та впізнаваності після стабілізації зовнішнього середовища [73]. Ефективність маркетингової підтримки вважається максимальною, якщо організація не лише зберегла життєздатність під час кризи, а й випередила конкурентів за темпами відновлення завдяки вчасно підготовленому портфелю інновацій та адаптованій ціннісній пропозиції [75]. Таким чином, сформована система оцінки, що поєднує SRI, AI-атрибуцію, аудит буфера довіри та вимірювання швидкості рекуперації, створює вичерпний аналітичний фундамент для забезпечення стратегічної стійкості бізнесу в умовах постійних викликів.

Для досягнення максимальної точності в оцінці результативності пропонується впровадження концепції «вартості бездіяльності» (Cost of Inaction, COI) як альтернативи традиційному аналізу витрат. В умовах дестабілізації ринку відсутність маркетингової активності часто призводить до прихованих втрат, які значно перевищують витрати на підтримку комунікацій [2]. Оцінка ефективності за цим критерієм дозволяє розрахувати обсяг ринкової частки та клієнтського капіталу, які були б безповоротно втрачені у разі повного припинення маркетингових інвестицій. Такий підхід змінює сприйняття маркетингу в очах вищого керівництва: із «центру витрат» він перетворюється на стратегічний інструмент «мінімізації збитків», що є фундаментальним для збереження життєздатності бізнесу в умовах системних викликів [9].

Динамічні метрики цифрової адаптивності

Особливе місце в системі оцінки посідають метрики цифрової агільності (Digital Agility Metrics), які вимірюють здатність маркетингової системи трансформувати віртуальну активність у реальну ринкову стійкість. До основних показників цього блоку належать:

Швидкість конвертації контенту (Content Pivot Speed): час від ідентифікації нового суспільного тренду до запуску релевантної рекламної

кампанії [14].

Глибина цифрового залучення (Engagement Depth Index): якісний аналіз взаємодії споживачів із брендом у соціальних медіа, що відображає рівень емоційної прив'язаності в періоди стресу [22].

Коефіцієнт ефективності автоматизації (Automation Efficiency Ratio): відсоток маркетингових процесів, що виконуються без залучення людського ресурсу, що дозволяє знижувати операційну вразливість [31].

Використання цих показників дозволяє оцінити не лише поточний результат, а й потенційну готовність системи до майбутніх шоків, що є ключовим складником «іmunітету» організації.

Прогностична модель маркетингової стійкості

Ефективне антикризове управління вимагає зміщення акценту з «індикаторів запізнення» (lagging indicators), що фіксують минулі результати, на «випереджальні індикатори» (leading indicators) (таблиця 16).

Таблиця 16

Тип індикатора	Показник	Значення для антикризового управління
Випереджальний	Індекс намірів щодо покупки (Purchase Intent)	Прогнозування грошових потоків на наступний період [38]
Випереджальний	Частота згадувань у позитивному контексті	Оцінка накопичення «репутаційного буфера» [45]
Ретроспективний	Чистий прибуток від маркетингових акцій	Фіксація поточної операційної

		ефективності [52]
Ретроспективний	Фактична частка ринку за звітний період	Оцінка конкурентних позицій за результатами минулих дій [59]

Висновки до третього розділу

Інтеграція цих даних у єдину прогностичну модель дозволяє менеджменту приймати рішення на основі імовірнісних сценаріїв розвитку подій, що суттєво підвищує точність маркетингового маневрування.

Нарешті, слід акцентувати на ролі «маркетингового аудиту життєздатності» як регулярного процесу перевірки відповідності стратегії реальним викликам середовища. Такий аудит має проводитися не рідше одного разу на квартал і включати перевірку ліквідності маркетингових активів, релевантності комунікаційних повідомлень та стабільності логістичних ланцюгів збуту [65]. Результати аудиту стають основою для коригування адаптивної моделі маркетингової стратегії, що було розглянуто в попередніх параграфах. Таким чином, сформована система оцінки ефективності забезпечує не лише контроль над ресурсами, а й безперервне навчання організації, перетворюючи кожна кризову подію на джерело нових компетенцій та можливостей для стратегічного лідерства [75].

ВИСНОВКИ

Комплексне дослідження теоретичних засад та прикладних аспектів маркетингової підтримки антикризового менеджменту дозволило сформулювати наступні висновки та результати:

Антикризове управління обґрунтовано як динамічну систему превентивних та стабілізаційних заходів, де маркетинг виконує роль стратегічного сенсора. Встановлено, що життєздатність підприємства визначається не лише запасом фінансової міцності, а й здатністю маркетингової системи вчасно ідентифікувати «слабкі сигнали» дестабілізації та адаптувати бізнес-модель до нових ринкових реалій [2]. Маркетинговий інструментарій у цьому контексті трансформується із засобу стимулювання збуту на механізм збереження клієнтського капіталу та управління репутаційними ризиками [14].

Діагностика маркетингового потенціалу в період кризи вимагає впровадження методів стрес-тестування та оцінки динамічних спроможностей організації. Традиційний аудит активів замінюється аналізом ліквідності маркетингових ресурсів та швидкості реакції на зміни споживчих патернів [27]. Доведено, що трансформація комунікацій у напрямку гуманізації бренду та емпатійної взаємодії забезпечує формування «буфера довіри», який стає вирішальним чинником виживання у періоди пікової турбулентності [36].

Аналіз світового досвіду підтвердив ефективність концепцій «ощадливого маркетингу» (lean marketing) та соціально-орієнтованого позиціонування. Використання гнучких методологій (Agile) дозволяє провідним глобальним компаніям скорочувати цикл прийняття рішень та оптимізувати витрати через відмову від неефективних каналів комунікації на користь високоточного таргетингу на основі великих даних [50]. Інтеграція міжнародних практик ціннісного інжинірингу дозволяє вітчизняним підприємствам створювати адаптивні продуктові пропозиції, що відповідають

актуальним запитам споживачів в умовах обмежених ресурсів [58].

Розроблено стратегічні рекомендації, що базуються на впровадженні моделі адаптивної маркетингової стратегії. Ключовими напрямками вдосконалення визначено цифрову трансформацію взаємодії зі стейкхолдерами, розвиток внутрішнього маркетингу та перехід до предиктивної аналітики [65]. Запропонована модель адаптації, побудована за принципом безперервного зондування ринку та швидкого маневрування ресурсами, дозволяє мінімізувати «вартість бездіяльності» та забезпечує високу швидкість посткризового відновлення організації [72].

Удосконалено систему оцінки ефективності маркетингових заходів через впровадження інтегрального Індексу стратегічної життєздатності (SRI). Цей підхід дозволяє поєднувати фінансові метрики з показниками ринкової гнучкості та репутаційної стійкості, що забезпечує об'єктивність управлінського контролю в умовах високої невизначеності [75]. Встановлено, що ефективність антикризового маркетингу полягає у створенні умов для неперервного функціонування бізнес-системи та перетворенні ризиків дестабілізації на нові можливості для стратегічного розвитку.

Комплексне дослідження теоретичних засад та прикладних аспектів маркетингової підтримки антикризового менеджменту дозволило сформулювати наступні узагальнені результати:

Концептуалізація ролі маркетингу в антикризовій системі засвідчила, що в умовах дестабілізації маркетингова функція еволюціонує від інструментарію просування до фундаментального механізму стратегічної адаптації. Встановлено, що антикризовий маркетинг виступає інтелектуальним фільтром, який забезпечує синхронізацію внутрішніх ресурсів підприємства з динамічними викликами зовнішнього середовища [3]. Життєздатність бізнес-системи визначається не стільки обсягом наявних активів, скільки якістю маркетингового інтелекту, що дозволяє виявляти «слабкі сигнали» кризи на превентивній стадії та мінімізувати ентропію управлінських рішень [15].

Діагностика маркетингового потенціалу в період турбулентності має

ґрунтуватися на принципах стрес-тестування та верифікації динамічних спроможностей. Доведено, що традиційні статичні методи аудиту є недостатніми, оскільки не враховують швидкість деградації маркетингових активів у кризові періоди [22]. Запропоновано змістити акцент оцінки на показники клієнтської капіталізації та «репутаційного імунітету», які формують захисний буфер організації. Трансформація комунікаційних стратегій у напрямку гуманізації бренду та емпатійної взаємодії визначена як ключовий фактор збереження лояльності стейкхолдерів в умовах високої невизначеності [34].

Узагальнення світового досвіду підтвердило, що лідери глобального ринку забезпечують стійкість через впровадження «ощадливого маркетингу» (lean marketing) та гнучких методологій управління (Agile). Західна практика доводить ефективність переходу від масових комунікацій до алгоритмічної персоналізації та ціннісного інжинірингу [41]. Встановлено, що інтеграція ESG-критеріїв та соціально-орієнтованого позиціонування (Purpose-driven marketing) дозволяє підприємствам конвертувати суспільну довіру в реальну ринкову стійкість, забезпечуючи випереджальні темпи посткризового відновлення [53].

Розроблені стратегічні рекомендації фокусуються на побудові адаптивної моделі маркетингу, яка функціонує за принципом безперервного навчання та швидкого маневрування. Ключовими напрямками підвищення життєздатності визначено впровадження систем маркетингового інтелекту, цифровізацію клієнтського досвіду та розвиток внутрішнього маркетингу як засобу капіталізації людського ресурсу [62]. Запропонована модель «маркетингової рекуперації» дозволяє підприємству використовувати енергію зовнішніх шоків для проведення глибинних інноваційних трансформацій та захоплення нових ринкових ніш, що виникають внаслідок структурних змін в економіці [69].

Методичний підхід до оцінки ефективності антикризових заходів доповнено інтегральним Індексом стратегічної життєздатності (SRI) та

концепцією «вартості бездіяльності» (Cost of Inaction). Доведено, що в системі антикризового менеджменту результативність маркетингу має вимірюватися через здатність системи до самоорганізації та швидкість повернення до цільових показників розвитку [73]. Ефективний маркетинг у період кризи — це не лише оптимізація витрат, а насамперед створення ціннісного фундаменту, який забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та неперервність функціонування підприємства у нестабільному світі [75].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гаркавенко С. С. Маркетинг : підручник. Київ : Лібра, 2018. 720 с.
2. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНЕУ, 2021. 580 с.
3. Ковальчук С. В., Коваль О. В. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2019. 327 с.
4. Окландер М. А., Романенко О. О. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 240 с.
5. Штангрет А. М., Копилук О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 335 с.
6. Котлер Ф., Картаджайя Г., Сеіawan І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / пер. з англ. К. Куницької, О. Замаєвої. Київ : Форс Україна, 2018. 224 с.
7. Павленко А. Ф., Решетілова Т. В. Маркетингові дослідження : підручник. Київ : КНЕУ, 2016. 632 с.
8. Скібіцька Л. І. Антикризівий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 584 с.
9. Теплов Ю. І. Маркетинговий аналіз : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 215 с.
10. Балабанова Л. В., Холод В. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 464 с.
11. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 5th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2019. 280 p.
12. Ulmer R. R., Sellnow T. L., Seeger M. W. Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity. 4th ed. Thousand Oaks : SAGE Publications, 2019. 264 p.
13. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken : John Wiley & Sons,

2010. 288 p.

14. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 10th ed. Hoboken : Wiley, 2019. 480 p.

15. Ларіонов О. С. Стратегічний маркетинг в умовах невизначеності. Економіка та суспільство. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 10.02.2026).

16. Крикун О. О. Управління маркетинговим потенціалом підприємства. Вісник ХНУ. 2020. № 4. С. 45–51.

17. Keller K. L., Swaminathan Vanitha. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Harlow : Pearson Education, 2020. 600 p.

18. Керзнер Г. Стратегічне управління в компанії. Модель зрілості / пер. з англ. Київ : Дім, 2019. 320 с.

19. Райхельд Ф., Маркі Р. Щира лояльність. Ключ до завоювання клієнтів на все життя / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2018. 352 с.

20. Войчак А. В. Маркетинговий менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2017. 328 с.

21. Кобута Л. І. Оцінка ефективності маркетингових витрат. Молодий вчений. 2021. № 5. С. 112–116.

22. Портер М. Конкурентна перевага / пер. з англ. Київ : Наш Формат, 2020. 624 с.

23. Godin S. This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See. London : Penguin Books, 2018. 288 p.

24. Ries E. The Lean Startup. New York : Crown Business, 2011. 336 p.

25. Ларищев В. С. Цифрові трансформації маркетингу. Економічний вісник. 2022. № 1. С. 88–94.

26. Christensen C. M. The Innovator's Dilemma. Boston : Harvard Business Review Press, 2016. 288 p.

27. Пилипчук В. П. Комунікаційна політика підприємства в кризових умовах. Маркетинг в Україні. 2019. № 3. С. 12–19.

28. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників / пер. з англ. Київ : Альпіна, 2017. 320 с.
29. Решетнікова І. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Київ : КНЕУ, 2018. 250 с.
30. Трейсі Б. Маркетинг / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2017. 144 с.
31. Белявцев М. І., Воробйов В. Н. Маркетинговий менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 407 с.
32. Вербицька Г. Л. Антикризове управління фінансами підприємства. Львів : Магнолія, 2020. 210 с.
33. Почепцов Г. Г. Від комунікацій до смислів. Київ : Спадщина, 2021. 300 с.
34. Братко О. С. Маркетингова політика розподілу. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 240 с.
35. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 7th ed. Harlow : Pearson, 2019. 560 p.
36. Гірченко Т. Д. Маркетинг : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2019. 255 с.
37. Діброва Т. Г. Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика. Київ : ВД «Професіонал», 2018. 320 с.
38. Sutherland R. Alchemy: The Surprising Power of Ideas That Don't Make Sense. New York : William Morrow, 2019. 384 p.
39. Зюков С. В. Моделювання маркетингових стратегій. Кібернетика. 2021. № 2. С. 45–52.
40. Мороз Л. А., Чубай Н. В. Маркетингові дослідження. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 280 с.
41. Ryan D. Understanding Digital Marketing. 5th ed. London : Kogan Page, 2020. 464 p.
42. Крикавський Є. В. Логістичне управління. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 684 с.
43. Скоробогата Л. В. Репутаційний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2020. 215 с.

44. Гріффін Р. Менеджмент / пер. з англ. Київ : Основи, 2018. 600 с.
45. Solomon M. R. Consumer Behavior: Buying, Having, and Being. 13th ed. Harlow : Pearson, 2019. 640 p.
46. Балабанова Л. В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика. Київ : Професіонал, 2017. 288 с.
47. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York : Crown Business, 2014. 256 p.
48. Канищенко О. Л. Міжнародний маркетинг. Київ : Лібра, 2018. 350 с.
49. Blank S., Dorf B. The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. New Jersey : Wiley, 2020. 608 p.
50. Мазаракі А. А. Маркетинговий менеджмент : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 340 с.
51. Макарова В. О. Етика маркетингу. Бізнес-інформ. 2021. № 10. С. 330–336.
52. Гітман Л. Основи інвестування / пер. з англ. Київ : Основи, 2017. 450 с.
53. Porter M., Kramer M. Creating Shared Value. Harvard Business Review. 2011. Vol. 89. P. 62–77.
54. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління. Київ : Алерта, 2016. 232 с.
55. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York : Farrar, Straus and Giroux, 2011. 499 p.
56. Ковальчук С. В. Маркетингові технології в антикризовому управлінні. Економіка і держава. 2019. № 12. С. 14–19.
57. Drucker P. F. Managing in a Time of Great Change. New York : Routledge, 2017. 352 p.
58. Литовченко І. В. Маркетингові комунікації. Київ : Знання, 2018. 310 с.
59. Simon H. Confessions of the Pricing Man. New York : Springer, 2015.

230 p.

60. Окландер М. А. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя. Одеса : Астропринт, 2017. 210 с.

61. Silver N. The Signal and the Noise. New York : Penguin Press, 2012. 544 p.

62. Лук'янець Е. Т. Рекламний менеджмент. Київ : КНЕУ, 2019. 440 с.

63. Reichheld F. F. The Ultimate Question 2.0. Boston : Harvard Business Review Press, 2011. 304 p.

64. Ткаченко Т. І. Стратегія розвитку підприємства. Київ : КНТЕУ, 2018. 280 с.

65. Pink D. H. To Sell Is Human. New York : Riverhead Books, 2012. 272 p.

66. Ромат Є. В. Реклама : підручник. Київ : КНТЕУ, 2019. 488 с.

67. Sinek S. Start with Why. New York : Portfolio, 2009. 256 p.

68. Примак Т. О. Маркетингові комунікації. Київ : КНЕУ, 2018. 320 с.

69. Taleb N. N. Antifragile: Things That Gain from Disorder. New York : Random House, 2012. 519 p.

70. Юхименко П. І. Теорія організації. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 215 с.

71. Гоберман М. С. Антикризисні заходи в маркетингу. Економіка. 2021. № 6. С. 77–82.

72. Collins J. Good to Great. New York : HarperBusiness, 2001. 320 p.

73. Бачевський Б. Є. Потенціал підприємства. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 296 с.

74. Vaynerchuk G. Jab, Jab, Jab, Right Hook. New York : HarperBusiness, 2013. 224 p.

75. Чухрай Н. І. Маркетинг інновацій. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2017. 256 с.