

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри д.е.н., професор
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
«___» грудня 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

на тему:

**«Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібної торгівлі в
умовах економічної нестабільності»**

**«Managing marketing activities of a retail company in the conditions of economic
instability»**

Виконав здобувач вищої освіти
II курсу, групи ЕП-24МЗ ОПП
«Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»
_____ Дашкін В.І.
«___» грудня 2025 р.

Керівник роботи: к. е. н., доц.
_____ Олена Хачатурян
«___» грудня 2025 р.

Рецензент: д. е. н., професор
_____ Сибірцев В.В.

м. Кропивницький
2025 рік

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет економічний

Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 051 «Економіка»
(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та готельно-ресторанної
справи

(підпис)

д. е. н., професор Володимир ЗАЙЧЕНКО

« ____ » _____ 2025 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Дашкіна Владислава Івановича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі в умовах економічної нестабільності

2. Керівник магістерської роботи к. е. н., доц. Хачатурян О.С.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 22 вересня 2025 року
№58-13

3. Строк подання роботи до захисту 15.12.2025 року.

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи: *мета магістерської роботи полягає у вивченні сучасних теоретичних і методичних підходів до організації маркетингового управління та розробленні рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві роздрібною торгівлі в період кризи; Завдання: розкрити зміст поняття «управління маркетингом»; визначити специфіку маркетингового управління в умовах кризових процесів; вивчити наявні методики оцінювання результативності маркетингу в період економічної нестабільності; дослідити стан ринку розливного пива у м. Кропивницький; провести аналіз діяльності підприємства з урахуванням наслідків COVID-19 та війни 2022 року; оцінити результативність управлінських рішень і їх вплив на показники роботи підприємства; удосконалити теоретичні засади системи управління маркетингом у кризових умовах; сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах економічних потрясінь; запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.*

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Ознайомлення з літературними джерелами</i>	2.09.25-20.09.25	
2.	<i>Написання вступу та першого розділу «Теоретичні та методичні засади управління маркетинговою діяльністю»</i>	21.09.25-10.10.25	
3.	<i>Написання другого розділу «Аналіз управління маркетингом на підприємстві роздрібної торгівлі в умовах кризи на прикладі мережі «Море пива»</i>	11.10.25-11.11.25	
4.	<i>Написання третього розділу «Напрями підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібної торгівлі в кризових умовах»</i>	12.11.25-05.12.25	
5.	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	06.12.25-09.12.25	
6.	<i>Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату</i>	10.12.25-15.12.25	
7.	<i>Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту</i>	10.12.25-15.12.25	

Дата видачі завдання
«02» вересня 2025 р.

Керівник роботи _____ Хачатурян О.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання
«02» вересня 2025 р.

Здобувач _____ Дашкін В.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Дашкін В.І. Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі в умовах економічної нестабільності: Випускна кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» зі спеціальності 051 «Економіка» / Центральноукраїнський національний технічний університет. Кропивницький, 2025. 76 с.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібною торгівлі в умовах кризових явищ. Актуальність теми зумовлена суттєвим посиленням нестабільності економічного середовища в Україні впродовж останніх років унаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, що розпочалася у 2022 році. Ці фактори призвели до трансформації споживчої поведінки, порушення ланцюгів постачання, зниження платоспроможного попиту та зростання ризиків для малого й середнього бізнесу, зокрема підприємств роздрібною торгівлі.

Метою магістерської роботи є узагальнення сучасних теоретичних і методичних підходів до управління маркетингом та розроблення практичних рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві роздрібною торгівлі в період економічної нестабільності. Для досягнення поставленої мети у роботі розкрито сутність поняття «управління маркетингом», визначено особливості маркетингового управління в умовах кризових процесів, систематизовано методичні підходи до оцінювання ефективності маркетингової діяльності та сформовано систему ключових показників результативності антикризового маркетингового управління.

Об'єктом дослідження є підприємство роздрібною торгівлі – пивна мережа «Море Пива», а предметом дослідження – процеси управління маркетинговою діяльністю підприємства в умовах економічної кризи. У межах аналітичної частини роботи проведено комплексний аналіз ринку роздрібною торгівлі розливним пивом у місті Кропивницький, визначено його структуру, ключові

тенденції розвитку, конкурентне середовище та сезонні коливання попиту. Досліджено вплив пандемії COVID-19 і воєнних дій на результати діяльності підприємства, оцінено ефективність ухвалених управлінських рішень і їх вплив на фінансові, ринкові та поведінкові показники.

Наукова новизна роботи полягає в удосконаленні теоретичних засад управління маркетингом у кризових умовах шляхом систематизації підходів до оцінювання маркетингової ефективності та адаптації системи КРІ до різних стадій розвитку кризових процесів (виживання, адаптації та відновлення). Практична значущість дослідження полягає у можливості використання розроблених рекомендацій і методичних підходів у діяльності підприємств роздрібної торгівлі для підвищення їх стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності в умовах економічних потрясінь.

Ключові слова: управління маркетингом, роздрібна торгівля, економічна криза, антикризове управління, маркетингова ефективність, КРІ, споживча поведінка.

ANNOTATION

Dashkin V.I. Management of marketing activities of a retail enterprise in conditions of economic instability: Final qualification work for obtaining the second (master's) level of higher education in the specialty «Enterprise Economics» in the specialty 051 «Economics» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 76 p.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical, methodological, and applied aspects of marketing management in retail enterprises under crisis conditions. The relevance of the topic is determined by the increasing instability of the economic environment in Ukraine caused by the COVID-19 pandemic and the full-scale war that began in 2022. These factors have led to significant changes in consumer behavior, disruptions in supply chains, declining purchasing power, and increased risks for small and medium-sized businesses, particularly in the retail sector.

The purpose of the thesis is to generalize modern theoretical and methodological approaches to marketing management and to develop practical recommendations for improving marketing management in retail enterprises during periods of economic instability. To achieve this goal, the study clarifies the essence of the concept of marketing management, identifies the specific features of marketing activities in crisis conditions, systematizes methods for assessing marketing performance, and develops a system of key performance indicators (KPIs) for crisis-oriented marketing management.

The object of the study is a retail enterprise – the beer retail chain «More Pyva», while the subject of the research is the process of marketing management under conditions of economic crisis. The analytical part of the thesis includes a comprehensive analysis of the draft beer retail market in the city of Kropyvnytskyi, identification of its structure, development trends, competitive environment, and seasonal demand fluctuations. The impact of the COVID-19 pandemic and military actions on the enterprise's performance is assessed, and the effectiveness of managerial decisions and their influence on financial, market, and behavioral indicators is evaluated.

The scientific novelty of the research lies in improving the theoretical foundations of marketing management in crisis conditions through the systematization of

approaches to marketing performance evaluation and the adaptation of KPI systems to different stages of crisis development (survival, adaptation, and recovery). The practical significance of the thesis consists in the possibility of applying the proposed recommendations and methodological approaches in the activities of retail enterprises to enhance their resilience, adaptability, and competitiveness during periods of economic turbulence.

Keywords: marketing management, retail trade, economic crisis, crisis management, marketing effectiveness, KPI, consumer behavior.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	1
1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	4
1.1. Теоретична сутність управління маркетингом	4
1.2. Специфіка управління маркетинговою діяльністю підприємства в період кризи	10
1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління маркетингом підприємства у кризових умовах	17
Висновки до розділу 1.....	23
2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «МОРЕ ПИВА».....	25
2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі розливним пивом у м. Кропивницький.....	25
2.2. Оцінювання стану діяльності підприємства в умовах пандемії COVID-19 та воєнних подій 2022 року	34
2.3. Вплив управлінських дій на функціонування підприємства та визначення їхньої результативності в кризових умовах	39
Висновки до розділу 2.....	47
3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	50
3.1. Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингового управління на підприємстві в кризовий період	50
3.2. Розроблення стратегії функціонування підприємства в кризовому економічному середовищі	54
3.3. Оцінювання ефективності стратегічних напрямів управління маркетингом підприємства	59
Висновки до розділу 3.....	64
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Роздрібна торгівля є одним із ключових елементів функціонування ринкової економіки, і Україна не становить винятку. Значущість вивчення цього напрямку постійно зростає, оскільки за останні п'ять років країна перебуває в умовах тривалої нестабільності, що ускладнює прогнозування майбутніх тенденцій. Не встигнувши повністю оговтатись від глобальних наслідків пандемії COVID-19, Україна опинилася перед новим масштабним викликом – повномасштабною агресією росії у 2022 році, яка спричинила найглибшу економічну кризу з 2015 року.

Проблеми організації маркетингового управління на підприємствах роздрібною торгівлі в кризових умовах були предметом досліджень таких українських науковців, як І. Бойчук, М. Корнєєв, О. Стешенко, Т. Захарова, О. Дейнека, О. Яковенко, Г. Сяоцінь, В. Стадник та інших. Серед іноземних дослідників варто зазначити І. Лініну, А. Опуते, Н. Файбела. Однак у сучасній науковій думці недостатньо висвітлено вплив війни 2022 року на малі та середні підприємства роздрібною торгівлі, а також можливості мінімізації негативних наслідків за допомогою ефективних маркетингових рішень.

Предмет дослідження – теоретичні й методичні основи управління маркетингом підприємства в умовах кризових явищ.

Об'єкт дослідження – підприємство роздрібною торгівлі, а саме пивна мережа «Море Пива».

Мета роботи полягає у вивченні сучасних теоретичних і методичних підходів до організації маркетингового управління та розробленні рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві роздрібною торгівлі в період кризи.

Для досягнення поставленої мети необхідно було вирішити низку завдань:

– розкрити зміст поняття «управління маркетингом»;

- визначити специфіку маркетингового управління в умовах кризових процесів;
- вивчити наявні методики оцінювання результативності маркетингу в період економічної нестабільності;
- дослідити стан ринку розливного пива у м. Кропивницький;
- провести аналіз діяльності підприємства з урахуванням наслідків COVID-19 та війни 2022 року;
- оцінити результативність управлінських рішень і їх вплив на показники роботи підприємства;
- удосконалити теоретичні засади системи управління маркетингом у кризових умовах;
- сформуванати стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах економічних потрясінь;
- запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань застосовано метод декомпозиції – при формуванні мети й структури роботи; теоретико-методологічний, абстрактно-логічний підходи, аналіз, синтез, аналогію та порівняння – для уточнення змісту поняття управління маркетингом; порівняльний, графічний та індексний аналіз – для дослідження внутрішнього середовища підприємства й оцінювання маркетингових рішень; монографічний, системний підхід та метод моделювання – для обґрунтування стратегічних напрямів діяльності в умовах нестабільності.

Інформаційна база роботи включає наукові праці українських та зарубіжних авторів у галузі маркетингу та менеджменту, а також дані фінансової звітності

Наукова новизна. У результаті проведеного дослідження було окреслено ключові прогалини в підходах до управління маркетингом у кризових умовах та запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової діяльності підприємства.

Практична значущість полягає у можливості використання сформованих рекомендацій для підвищення результативності маркетингового управління на підприємстві.

Структура магістерської роботи. Основний зміст викладено на 76 сторінках. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Дослідження ілюстровано 13 рисунками та 15 таблицями.

1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Теоретична сутність управління маркетингом

Для глибшого розуміння категорії «управління маркетингом» доцільно попередньо проаналізувати окремо зміст понять «управління» та «маркетинг».

Сучасні наукові джерела доволі ґрунтовно висвітлюють категорію менеджменту. Так, згідно з даними Google Scholar, запит «management» англійською мовою формує близько 8 млн посилань, тоді як «менеджмент» кирилицею – близько 1,2 млн [8].

Менеджмент як науковий напрям сформувався наприкінці XIX – на початку XX ст. у Сполучених Штатах Америки. Одним із перших його теоретиків був американський інженер Ф. Тейлор (1856÷1915), який заклав фундаментальні основи наукового управління. У роботі «The Principles of Scientific Management» він визначив, що ключовим завданням менеджменту є забезпечення «найвищого рівня добробуту роботодавця разом із найвищим рівнем добробуту кожного працівника» (переклад автора) [1, с. 5].

Французький інженер А. Файоль (1841÷1925) одним із перших узагальнив функції управління, виокремивши: прогнозування та планування, організацію, командування, координацію та контроль [2, с. 5].

Більш детальне трактування менеджменту запропонував Дж. Р. Террі, який окреслює його як процес, що охоплює планування, організацію, реалізацію та контроль. Його головною метою є формування та досягнення цілей шляхом ефективного використання людських і матеріальних ресурсів [3].

Американський підприємець В.Р. Спрігл (1893÷1972) робив акцент на спрямуванні та контролі всіх видів діяльності підприємства й важливості людського фактору: «Менеджмент – це функція підприємства, спрямована на координування та регулювання різних видів діяльності задля досягнення поставлених цілей. За своєю природою менеджмент має бути пов'язаний із раціональним використанням людської праці» (переклад автора) [4, с. 19].

Оскільки активний розвиток науки менеджменту відбувався у ХХ ст., а в цей період українські території перебували в умовах планової економіки СРСР, термін «менеджмент» набув широкого поширення в Україні лише після відновлення незалежності та переходу до ринкових відносин.

Важливий внесок у становлення сучасної української управлінської школи зробив Й.С. Завадський. У його економічному словнику менеджмент визначається як «вид управлінської діяльності; система принципів, методів і форм керування виробництвом, спрямована на підвищення його ефективності та прибутковості. Це також здатність досягати поставлених цілей завдяки організації праці, мотивації та впливу на людей» [5, с. 180].

На основі аналізу наведених визначень можна виділити ключові характеристики менеджменту:

1. Менеджмент є процесом і видом діяльності підприємства.
2. До його функцій належать планування, організація, реалізація та контроль.
3. Мета менеджменту – забезпечення ефективного функціонування підприємства і збільшення прибутковості.
4. Об'єктом управління виступають люди та сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів.

Поняття «маркетинг» (англ. marketing) також є широко дослідженим. За даними Google Scholar, за англomовним запитом є близько 4,5 млн матеріалів, а за кириличним – приблизно 700 тис. [8].

Американська маркетингова асоціація визначає маркетинг як «діяльність, інститути та процеси зі створення, комунікації, доставляння і обміну пропозиціями, що становлять цінність для споживачів, клієнтів, партнерів і суспільства загалом» (переклад автора) [6].

Завадський Й.С. подає кілька визначень цього поняття. Найрелевантнішим для теми дослідження є таке: маркетинг – це «діяльність, що забезпечує виробникам здатність оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації та більш повно задовольняти потреби споживачів; це комплекс заходів

щодо організації збутової та виробничої діяльності, заснований на вивченні й прогнозуванні ринку та спрямований на максимізацію можливостей задоволення попиту й отримання прибутку» [5, с. 174].

Маркетингова функція в бізнесі забезпечує створення цінності для клієнтів, їх виявлення, залучення та утримання [7].

Основні ознаки маркетингу, узагальнені на основі аналізу наведених підходів:

1. Маркетинг є видом діяльності.
2. У центрі маркетингових процесів – наявні та потенційні клієнти.
3. Маркетинг містить створення, комунікацію та доставляння ціннісних пропозицій, а також організацію управління виробничо-збутовою діяльністю.
4. Його мета – досягнення прибутку через задоволення потреб ринку.

Поняття «менеджмент» і «маркетинг» мають спільні риси: обидва охоплюють діяльність, систему організаційних процесів і набір заходів, спрямованих на забезпечення прибутковості. Проте варто підкреслити, що менеджмент є ширшим за маркетинг, охоплюючи всі аспекти управління організацією.

На відміну від категорій «менеджмент» і «маркетинг», у науковому середовищі поняття «управління маркетингом» (англ. marketing management) поки не настільки масштабно опрацьоване, особливо у вітчизняних дослідженнях. Згідно з Google Scholar, запит «marketing management» формує близько 1,3 млн результатів, а «управління маркетингом» – приблизно 8 тис. [8].

Балабанова Л.В. визначає управління маркетингом як «реалізацію продуманої інтегрованої політики підприємства на ринку, що охоплює організацію, аналіз, планування, здійснення заходів і контроль, спрямованих на досягнення визначених ринкових цілей» [9, с. 368-369].

У словнику Завадського Й.С. управління маркетингом тлумачиться як комплекс дій з аналізу, планування, реалізації й контролю заходів, спрямованих

на встановлення, підтримку та розвиток взаємовигідних обмінів із цільовим споживачем.

Ф. Котлер трактує управління маркетингом як бізнесову дисципліну, що забезпечує досягнення корпоративних цілей через застосування маркетингових інструментів і управління всіма маркетинговими ресурсами та активностями. Управління маркетингом містить аналіз ринку, вибір цільових сегментів, позиціонування бренду та використання елементів комплексу маркетингу – продукту, ціни, розподілу, просування, процесів і людського фактору – для формування й утримання задоволених клієнтів (переклад автора) [10].

Узагальнюючи наведені підходи, можна виокремити спільні риси поняття «управління маркетингом»:

1. Управління маркетингом є видом діяльності.
2. До його функцій належать організація, аналіз, планування та реалізація маркетингових дій.
3. Ціль управління – досягнення корпоративних цілей підприємства.

Унікальне тлумачення концепцій управління маркетингом подає Войчак А.В. (табл. 1. 1).

Таблиця 1.1 – Концепції управління маркетингом

Власне концепція	Період
Управління маркетингом як механізм управління попитом	Початок ХХ ст.
Перехід до управління маркетингом із фокусом на нагляд за маркетинговою функцією в бізнесі	1950-1960-ті рр.
Управління маркетингом як невід’ємна частина нагляду за всією діяльністю підприємства	1990-ті рр.
Акцент на управлінні маркетингом як системі керування відносинами з клієнтами	Сучасність
Упровадження інтегрованих маркетингових стратегій з акцентом на моделі мережевої взаємодії	Сучасність
Інкорпорування партнерств у стратегії управління маркетингом	Сучасність
Упровадження соціально-етичних міркувань у практику управління маркетингом	Сучасність

Джерело: складено й узагальнено автором за даними [12, с. 9-21]

Наразі управління маркетингом перебуває на стадії свого найінтенсивнішого розвитку, еволюціонуючи разом із маркетинговими концепціями. Найновішим етапом цієї еволюції є соціально-етична концепція маркетингу.

Предмет управління маркетингом полягає в організації комунікацій на рівні «підприємство–клієнт» (у вузькому розумінні) та «виробник–споживач» (у широкому розумінні).

Управління маркетингом зорієнтоване на досягнення маркетингових цілей через виконання певних завдань (рис. 1. 1).



Рисунок 1.1 – Завдання управління маркетингом [11, с. 14]

Методи управління маркетингом охоплюють економічні, організаційно-адміністративні та соціальні підходи [11, с. 17-18].

Сфера їх застосування є широкою і може містити всі напрями діяльності підприємства – від сегментації ринку до формування комплексної стратегії розвитку.

Принципи, на яких ґрунтується управління маркетингом, узагальнено в табл. 1. 2.

Таблиця 1.2 – Принципи управління маркетингом

Загальні принципи	Організаційні принципи	Єдиноначальність
		Ефективність добору й розставлення кадрів
		Гнучкість організаційних структур
		Забезпечення зворотного зв'язку
		Делегування повноважень
	Забезпечувальні принципи	Системність
		Наукове обґрунтування управлінських рішень
		Спрямованість діяльності менеджерів на
		Досягнення маркетингових результатів
		Ефективність
		Оптимальність
		Плановість
	Специфічні принципи	Традиційні
Орієнтація на досягнення підприємством		
Поставлених його маркетингових цілей		
Принципи, що відбивають нові тенденції в маркетингу й менеджменті		Спрямованість управління маркетингу на стратегічний маркетингових успіх
		Ринкова переорієнтація
		Цифровізація

Джерело: складено й узагальнено автором за даними [11, с. 8-9]

Серед принципів є як загальні управлінські (системність, оптимальність, ефективність), так і специфічні маркетингові – орієнтація на споживача та спрямованість усіх елементів діяльності підприємства на ринкові потреби.

Використання методологій управління маркетингом забезпечує низку переваг:

- ефективне охоплення цільової аудиторії, що дає змогу краще відповідати її запитам;
- зміцнення бренду, підвищення впізнаваності та рівня довіри;
- оптимізація маркетингової діяльності, що сприяє раціональнішому використанню ресурсів;
- здатність адаптуватися до ринкової динаміки, реагувати на зміни попиту, конкурентні тенденції й зовнішні впливи [13].

Узагалі, стратегічне застосування підходів до управління маркетингом формує необхідний інструментарій для ефективної ринкової діяльності підприємства, забезпечуючи належне планування, реалізацію та контроль маркетингових процесів.

Таким чином, управління маркетингом – це багаторівнева система, спрямована на задоволення потреб споживачів і досягнення маркетингових цілей підприємства. Воно ґрунтується на комплексі принципів і методів, що забезпечують ефективне виконання маркетингових функцій та орієнтують діяльність підприємства на ринкові механізми, споживачів і їхні очікування.

1.2. Специфіка управління маркетинговою діяльністю підприємства в період кризи

Криза – це раптове явище, яке порушує нормальний перебіг подій і спричиняє суттєві зміни у звичному функціонуванні систем. Зазвичай її розглядають як негативний процес, хоча насправді криза є природним та неминучим елементом життєвого циклу будь-якої штучно створеної системи. Кризові явища досліджуються в різних наукових галузях – економіці, політології, медицині, психології тощо. Хоча природа криз у цих сферах різниться, вони часто взаємопов'язані: наприклад, різкі політичні зміни майже завжди впливають на макроекономічні показники, що нерідко стає поштовхом до економічної кризи. Таким чином, криза в одній сфері часто провокує трансформації в інших. У межах цього дослідження криза тлумачиться передусім як економічне явище, тобто економічна криза.

У наукових джерелах представлено значну кількість трактувань поняття економічної кризи. Зведений огляд таких підходів подано в табл. 1. 3.

Таблиця 1.3 – Сучасні підходи до визначення поняття «економічна криза»

№ з/п	Джерело	Визначення
1	Енциклопедія сучасної України [14]	«Порушення рівноваги між попитом і пропозицією на товари та послуги, що спричинює депресивний процес в економічній кон'юктурі»
2	Словник економіста та підприємця [15, с. 173]	«Різде погіршення економічного стану країни, що проявляється в значному спаді виробництва, порушенні сформованих виробничих зв'язків, банкрутстві підприємств, зростанні безробіття, зниженні

		життєвого рівня та добробуту населення»
3	Тлумачний словник економіста [16, с. 121]	«Складний, загострений стан економіки країни. Характеризується скороченням виробництва, розладом грошових і кредитних відносин, інфляцією, банкрутством фірм і підприємств, банківської системи, зростанням безробіття, різким зниженням життєвого рівня основних категорій населення»
4	Словник української мови [17]	«Періодичне перевиробництво товарів, що призводить до різкого загострення всіх суперечностей економіки країни: до скорочення виробництва, розладу кредитних і грошових відносин, банкрутства фірм, масового безробіття і зубожіння трудящих мас»
5	Остапишин Т.П., Коптюх О.Г. [18]	«Порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування»
6	Підручник «Основи економічної теорії» [19]	«Фаза економічного циклу, під час якої відбувається різке відновлення порушених відтворювальних пропорцій шляхом спаду виробництва, недовантаження виробничих потужностей, зростання безробіття та ін.»

Джерело: Складено автором

Табл. 1. 3 систематизує сучасні підходи різних науковців до визначення поняття «економічна криза», дозволяючи виділити спільні ознаки, тенденції та концептуальні відмінності в інтерпретації цього явища.

Аналіз наведених у таблиці визначень дає змогу виокремити низку характерних ознак, які повторюються у більшості підходів:

1. Негативний, дестабілізаційний характер явища.

Майже всі автори підкреслюють, що економічна криза є руйнівним фактором, який порушує нормальний хід економічних процесів.

2. Порушення рівноваги між попитом і пропозицією.

Ця ознака фігурує у визначеннях 1, 4 і 5, підкреслюючи дисбаланс як ключовий механізм виникнення кризи.

3. Скорочення виробництва та зростання безробіття.

Визначення 2÷4 та 6 згадують зменшення обсягів виробництва, падіння економічної активності та збільшення кількості безробітних як основні макроекономічні симптоми кризи.

4. Зниження рівня життя населення.

У визначеннях 2÷4 зазначається погіршення добробуту громадян, що свідчить про соціальний вимір кризи.

5. Фінансові порушення: інфляція, розлад кредитних і грошових відносин.

Такі характеристики наведено у визначеннях 3 та 4, що підтверджує інтеграцію фінансового аспекту в ширший контекст економічної кризи.

Порівняння визначень демонструє, що окремі автори роблять різні акценти:

1. Однобічність акценту на перевиробництві (визначення 4).

Автор згадує лише надлишок пропозиції («перевиробництво»), не враховуючи можливі дефіцитні стани. Це звужує інтерпретацію причин кризи.

2. Інтерпретація кризи як фази економічного циклу (визначення 6).

Це визначення є найструктурованішим у контексті циклічності, розглядаючи кризу як закономірний етап розвитку економіки.

3. Наголос на фінансовій складовій (визначення 3 і 4).

Деякі підходи роблять акцент саме на грошово-кредитних та фінансових дисбалансах, розглядаючи їх як першопричину або домінуючу ознаку кризи.

4. Інтеграція соціальних наслідків.

Частина визначень охоплює не тільки економічні, а й соціальні наслідки – бідність, зростання соціальної напруги, зниження рівня зайнятості.

У таблиці можна виокремити два типи визначень:

1. Комплексні (системні) – охоплюють економічні, фінансові та соціальні характеристики (наприклад, визначення 3, 4, 6).

2. Спрощені (одновимірні) – концентруються на одному аспекті, наприклад, порушенні рівноваги або падінні виробництва (визначення 1, окремі частини 4).

Найповнішим є трактування, яке бачить кризу як одночасний економічний, соціальний і фінансовий феномен, що розгортається на макрорівні.

На підставі аналізу таблиці 1. 3 можна сформулювати інтегроване, системне трактування економічної кризи:

Економічна криза – це комплексне макроекономічне явище, що виникає внаслідок порушення рівноваги попиту й пропозиції та супроводжується

падінням виробництва, зростанням безробіття, погіршенням рівня життя населення, розладом фінансової системи та порушенням грошово-кредитних відносин. Криза є складовою економічного циклу й має як економічні, так і соціально-фінансові наслідки.

У науковій літературі, особливо англомовній, часто ототожнюють поняття «економічна криза» та «фінансова криза». Однак економічна криза має значно ширший зміст. У більшості випадків фінансова криза виступає її складовою або передумовою, що може перерости у рецесію – «період суттєвого падіння загальноекономічної активності, який супроводжується зменшенням зайнятості та виробництва і триває понад кілька місяців» (переклад автора) [20].

Хоча рецесія та економічна криза мають схожу природу, між ними є важлива відмінність: вони різняться масштабом і глибиною впливу на господарську систему.

Економічна криза – більш комплексне явище, яке охоплює різке зниження макроекономічних показників, зокрема падіння ВВП, зменшення продуктивності, масові скорочення персоналу та банкрутства підприємств. Часто вона формується на основі фінансової кризи.

Рецесія – це окрема фаза в межах економічної кризи, яка проявляється як загальний спад економічної активності: зниження обсягів виробництва, скорочення робочих годин, падіння доходів і витрат населення.

Як правило, рецесія є коротшою й менш масштабною, тоді як економічна криза може перейти в депресію, якщо спад затяжний і руйнівний. Тобто рецесію можна вважати компонентом економічної кризи, тоді як сама криза має ширший і тяжчий вплив [21, 22].

Сучасна наукова дискусія трактує економічні кризи як непередбачувані порушення, що виводять економіку зі стану рівноваги, до якого ринок прагне за нормальних умов. Підґрунтям такого підходу є теорії раціональних очікувань, зокрема монетаристська концепція М. Фрідмана. У межах цих теорій економічні суб'єкти розглядаються як повністю раціональні агенти, що

володіють достатнім обсягом інформації для оптимального прийняття рішень. Припускається, що всі значущі чинники враховані, а відхилення можливі лише через випадкові, стохастичні фактори. За відсутності таких випадковостей економіка нібито перебувала б у стабільному рівноважному стані, а показники зайнятості та доходів залишалися б стійкими до впливу монетарних і фінансових змін [67].

Водночас ці теоретичні підходи зазнали значної критики. Найпоширеніший закид стосується їх опори на автоматичні механізми саморегуляції, що базуються на маржиналістській логіці. Така логіка передбачає, що падіння заробітної плати в умовах зростання безробіття автоматично стимулюватиме попит на робочу силу. Проте цей зв'язок неодноразово ставили під сумнів. Дж. М. Кейнс звертав увагу на те, що зниження реальної заробітної плати зменшує купівельну спроможність, що негативно впливає на споживання та інвестиції. Це, своєю чергою, обмежує сукупний попит, обсяги виробництва та зайнятість [68]. Подальші наукові дослідження підтвердили обґрунтованість таких зауважень. Окрім того, загальні теорії економічної рівноваги продемонстрували, що навіть рівновага за умов повної зайнятості може бути нестійкою.

Кризові процеси суттєво впливають на всі економічні сектори, зокрема й на роздрібну торгівлю. Так, світова економічна криза 2008÷2009 рр. спричинила скорочення витрат підприємств роздрібною торгівлі на безпеку, особливо малого бізнесу. Це по-різному позначилося на показниках злочинності та на структурі інвестицій у безпекові заходи в посткризовий період [23].

Економічні кризи здатні провокувати глибокі зрушення у поведінці споживачів, у структурі ринку, у фінансових потоках, а також у функціонуванні логістичних систем і каналів збуту. Такі зрушення часто мають довготривалий ефект.

На прикладі кризи, спричиненої COVID-19, можна простежити, що впродовж першого року карантинних обмежень купівельні звички угорських споживачів змінилися досить помітно:

- 17,5% респондентів стали частіше відвідувати великі мережі FMCG;
- 9% спробували новий бренд;
- 23,6% покупців у 2020 році надавали перевагу онлайн-замовленням.

Крім того, змінилися й способи доставлення товарів [24, с. 101-107].

Кризи однієї країни також можуть відобразитися на економіці іншої. Наприклад, в Угорщині у 2022 році спостерігалось зростання цін, що частково було пов'язано з наслідками російської агресії проти України. Зміни відзначено як у сфері роздрібної торгівлі, так і на ринку енергоресурсів. Проте визначити точний масштаб впливу війни на рівень цін дослідники не можуть [24, с. 109].

Підприємства роздрібної торгівлі в умовах кризових явищ зіштовхуються з цілою низкою проблем, які потребують оперативних і стратегічно виважених управлінських рішень. Серед найпоширеніших викликів, що виникають у період нестабільності, можна виокремити такі:

- раптові коливання попиту чи пропозиції, які ускладнюють планування обсягів закупівель і продажів;
- введення урядових обмежень – як тимчасових, так і довготривалих, – що зменшують свободу дій ринкових механізмів;
- порушення ланцюгів постачань, що призводять до затримок поставок і нестачі товарів;
- зміна споживацької поведінки, зокрема зростання вимог, очікувань і нових звичок покупців;
- ризики, спричинені кліматичними аномаліями, які впливають на доступність товарів і логістичні процеси [24, с. 115].

Економічні кризи позначаються на системі управління маркетингом не лише в період активної фази, а й у посткризовий час. Наприклад, після глобальної кризи 2008÷2009 рр. підприємства роздрібної торгівлі, особливо малі, суттєво скоротили витрати на безпекові заходи, хоча в період самої кризи

ці витрати зростали. Це супроводжувалося зростанням рівня крадіжок та інших правопорушень, що негативно впливало на ефективність роботи магазинів [23].

Кризові явища також дестабілізують ланцюги постачань. Пандемія COVID-19 спричинила масштабні перебої у глобальних логістичних мережах, зокрема дефіцит контейнерів, затримки транспортування та різкі зміни попиту, що особливо вдарило по підприємствах роздрібно́ї торгівлі [25].

Впродовж перших місяців пандемії споживчий попит був нестабільним і непередбачуваним. Панічні настрої та небажання споживачів відвідувати місця масового скупчення призвели до дефіциту товарів і порушень у постачанні. Це спричинило суттєве зниження обсягів продажів у першому півріччі 2020 року. Проте вже у другій половині року ситуація покращилася, головним чином за рахунок підвищення частки онлайн-продажів [26, с. 9].

Криза також впливає на купівельну спроможність населення. Наприклад, домогосподарства у Великій Британії під час карантинних обмежень COVID-19 скоротили свої витрати на 40÷50%, особливо в сегментах роздрібно́ї торгівлі та закладів харчування. Реальні доходи населення при цьому зменшилися приблизно на 30% [27].

Бубенець І. та Чатченко О. підкреслюють, що в умовах кризи ключового значення набуває маркетинг у соціальних мережах (SMM). На їхню думку, SMM є логічним продовженням функціональних маркетингових стратегій та дає змогу підприємствам зберігати комунікацію зі споживачами, формувати попит і підтримувати стабільність бренду під час нестабільності [28].

Багорка М., Устік Т. і Квасова Л. наголошують, що маркетинг і менеджмент підприємства мають працювати у тісній взаємодії як у стабільні періоди, так і під час криз. Вони підкреслюють, що підприємство повинно мати програму антикризового менеджменту, невід'ємною частиною якої є маркетинговий план, що містить такі етапи:

1. Узгодження маркетингових цілей із загальними завданнями антикризового управління підприємства.

2. Маркетинговий аудит, що охоплює аналіз поточної ситуації, виявлення ризиків і можливостей, формування проблемного поля та уточнення завдань.

3. Коригування маркетингових цілей відповідно до результатів аудиту.

4. Розроблення маркетингових заходів і пропозицій з урахуванням оновлених цілей, у тому числі визначення альтернативних стратегій.

5. Моніторинг реалізації плану та оцінювання рівня досягнення маркетингових показників у межах антикризової програми підприємства [29].

Правильно сформована антикризова стратегія, яка інтегрує маркетингові інструменти й ефективно управління маркетингом, є ключовою передумовою досягнення підприємством поставлених результатів у складні періоди.

У період криз підприємства роздрібної торгівлі стикаються з унікальними ринковими умовами, що потребують адаптації маркетингових стратегій. Савицька Н.Л. акцентує увагу на тому, що в умовах невизначеності особливого значення набуває розвиток онлайн-форматів торгівлі, зокрема в таких бізнес-моделях, як:

- B2C (бізнес→кінцевий споживач),
- B2B (бізнес→бізнес),
- C2C (споживач→споживач).

Модель C2C реалізується переважно через інтернет-аукціони, маркетплейси та спеціальні онлайн-платформи або соціальні мережі. Особливістю електронної комерції порівняно з традиційною є участь додаткового елемента – електронної комунікації, яка забезпечує дистанційну взаємодію учасників ринку [70, с. 21].

1.3. Методичні засади оцінювання ефективності управління маркетингом підприємства у кризових умовах

Оцінка результативності управління маркетингом підприємства в умовах кризи є одним із ключових елементів управлінської діяльності, оскільки саме від її якості залежить здатність підприємства реалізувати свої стратегічні наміри та досягти поставлених цілей.

На думку Ларки Л., кризове управління маркетингом охоплює три основні етапи: превентивний (докризовий), власне кризовий і посткризовий. Превентивний маркетинг спрямований на уповільнення або запобігання розгортанню кризових процесів; кризовий – на оперативну переорієнтацію системи маркетингового управління; посткризовий – на аналіз пережитої кризи та удосконалення превентивного планування. Кожен із цих етапів потребує достовірного та системного оцінювання ефективності маркетингового управління, оскільки від цього залежить оптимізація витрат, забезпечення життєздатності підприємства, ефективне проходження кризового періоду та подальше відновлення діяльності [30, с. 225-226].

Потреба в оцінюванні маркетингової ефективності у кризових умовах зумовлена також необхідністю швидкого реагування на зміни у споживчій поведінці, що посилюється під впливом нестабільності [28].

Цілі системи управління маркетингом значною мірою визначаються загальними завданнями підприємства в кризовий період. У найгостріших ситуаціях керівництво може ухвалити рішення про ліквідацію підприємства. Якщо такого рішення немає, головною метою стає виживання підприємства, що автоматично формує відповідні завдання для маркетингової системи.

У разі орієнтації підприємства на виживання можна виокремити такі ключові цілі:

- збереження кадрового потенціалу;
- підтримання стабільного грошового потоку;
- утримання доходів на допустимому рівні;
- недопущення скорочення частки ринку [32, с. 8].

Відповідно, базові показники оцінювання ефективності управління маркетингом у кризовий період містять стабільність персоналу, достатність обігових коштів, утримання доходів і збереження ринкової позиції підприємства.

Якщо підприємство успішно пройшло етап виживання, наступним кроком стає адаптація до змінених ринкових умов. У цьому разі пріоритетними показниками ефективності виступають:

- рівень задоволеності стейкхолдерів (клієнтів, персоналу, партнерів, суспільства);
- охоплення та залученість у соціальних мережах [33].

Бурлетідіс К. та Тріантафіллопулос Я. виокремлюють п'ять ключових напрямів маркетингової діяльності, що визначають шанси підприємства на успішне подолання кризи. До них належать: реінжиніринг товарного асортименту, зміна цільових сегментів, коригування цінової політики, робота з постачальниками та взаємодія зі стейкхолдерами [31].

Ларка Л.С. пропонує систему параметрів оцінювання ефективності управління маркетингом, яка охоплює:

- рівень відтоку клієнтів;
- ступінь зменшення доходів;
- показники утримання споживачів;
- приріст середнього чеку;
- вартість залучення одного клієнта;
- частоту повторних купівель;
- швидкість повернення маркетингових інвестицій;
- чутливість моніторингових інструментів до кризових сигналів;
- рентабельність маркетингових заходів;
- зміну частки ринку;
- індекс задоволеності споживачів (CSAT);
- індекс лояльності споживачів (NPS);
- індекс зусиль клієнта (CES).

До додаткових ключових індикаторів ефективності управління маркетингом у складних умовах також належать:

- рівень задоволеності споживачів;
- кількість успішно реалізованих антикризових заходів;

- охоплення та взаємодія в соціальних мережах;
- кількість нових клієнтів;
- динаміка відтоку наявних споживачів;
- темпи зростання доходів.

Узагальнена система ключових показників ефективності (КРІ) антикризового маркетингового управління залежно від конкретних цілей підприємства наведена в табл. 1. 4.

Таблиця 1.4 – Ключові показники ефективності антикризового управління маркетингом

Завдання підприємства	КРІ
Вживання	Підтримка кількості співробітників Підтримка позитивного грошового потоку Підтримка рівня доходів Збереження частки ринку
Адаптація до нових умов	Рівень задоволення стейкхолдерів Рівень відтоку клієнтів Рівень відтоку доходів Рівень утримання клієнтів Зростання суми середнього чеку Вартість залучення клієнтів Рівень коефіцієнту повторних купівель Швидкість окупності маркетингових інвестицій Рентабельність маркетингової діяльності підприємства Динаміка зміни частки ринку NPS CES Кількість успішних антикризових інтервенцій Залучення й охоплення соціальних мереж

Табл. 1. 4 узагальнює систему ключових показників ефективності (КРІ) (рис. 1. 2), що застосовуються для оцінювання результативності управління маркетингом підприємства в умовах кризи. Аналіз наведеної систематизації дозволяє виділити кілька важливих закономірностей і концептуальних підходів.

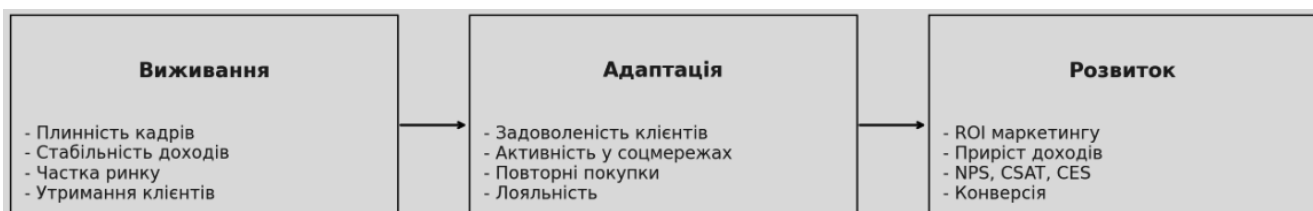


Рисунок 1.2 – Система КРІ антикризового управління маркетингом
Джерело: складено автором.

1. КРІ згруповані відповідно до етапів переживання кризи.

Структура таблиці відображає логіку еволюції підприємства у кризовому середовищі. Показники поділені на три ключові сценарії:

1. Підприємство бореться за виживання.
2. Підприємство адаптується до нової реальності.
3. Підприємство переходить до відновлення та розвитку.

Такий підхід демонструє, що маркетингова ефективність у кризових умовах не може вимірюватися універсальними метриками – вона є динамічною та прив'язана до конкретної стадії життєвого циклу підприємства у період нестабільності.

2. У кризових ситуаціях домінують показники стабільності та збереження ресурсів.

На етапі виживання основний акцент зроблено на показниках, що відображають:

- збереження людського капіталу (плинність кадрів, рівень персоналу, компетентність);
- стабільність фінансових потоків (темпи зміни доходів, стабільність грошового обігу);
- утримання позицій на ринку (частка ринку, кількість постійних клієнтів);
- збереження клієнтської бази (частота повторних звернень, рівень утримання клієнтів).

У цих умовах маркетинг розглядається передусім як інструмент підтримки життєздатності підприємства, а не його розвитку.

3. На етапі адаптації акцент зміщується на поведінкові та комунікаційні метрики.

Для підприємств, які пройшли період найгострішої нестабільності, у таблиці виокремлено КРІ, пов'язані з:

- задоволеністю стейкхолдерів (споживачів, персоналу, партнерів, суспільства);

- ефективністю комунікацій (охоплення, взаємодія в соціальних мережах, рівень довіри);

- залученістю клієнтів (частота покупок, повторні продажі, глибина взаємодії з брендом).

Це свідчить, що після стабілізації ключовим завданням маркетингу стає відновлення відносин із цільовими групами та формування нових поведінкових моделей.

4. Для етапу розвитку важливою є результативність маркетингових інвестицій.

У третій групі KPI зосереджено показники, спрямовані на оцінку рентабельності та ефективності маркетингових рішень, зокрема:

- ROI маркетингових кампаній;
- приріст доходів за кожним каналом;
- довгострокова лояльність клієнтів (NPS, CSAT, CES);
- коефіцієнт конверсії;
- швидкість відгуку ринку на маркетингові активності.

Такі показники демонструють перехід підприємства до стратегічного відновлення й розширення ринку після завершення гострої фази кризи.

5. Домінування клієнтоцентричних показників.

Усі три групи KPI об'єднує спільна тенденція: клієнт є центральним елементом оцінювання ефективності маркетингу в кризу.

Показники на кшталт утримання клієнтів, рівень задоволеності, лояльність (NPS), частота повторних покупок, охоплення та активність online показують, що успішність маркетингового управління у надзвичайних умовах напряду пов'язана із здатністю підприємства зберегти й активізувати свою клієнтську базу.

6. Система KPI є комплексною і охоплює фінансові, ринкові, поведінкові та комунікаційні параметри.

Аналіз таблиці засвідчує, що ефективність управління маркетингом оцінюється за чотирма інтегрованими блоками:

1. Фінансові показники – прибуток, доходи, рентабельність, витрати.
2. Ринкові показники – частка ринку, кількість клієнтів, попит.
3. Поведінкові показники – лояльність, повторні звернення, утримання.
4. Комунікаційні показники – охоплення, залученість, фідбек.

Така багатовимірність свідчить про перехід від вузького контролю продажів до системного маркетингового менеджменту.

Табл. 1. 4 демонструє, що оцінювання ефективності управління маркетингом в умовах кризи повинно бути гнучким, поетапним, клієнтоцентрованим та системним.

Кожен етап переживання кризи потребує власного набору КРІ, які дозволяють:

- забезпечити виживання на ринку;
- адаптувати діяльність до нових умов;
- перейти до стратегічного відновлення та розвитку.

Таке структурування показників формує дієву антикризову систему контролю маркетингової діяльності, яка підвищує здатність підприємства ефективно реагувати на зовнішні загрози.

Висновки до розділу 1

У межах першого розділу здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та прикладних аспектів управління маркетингом підприємства в умовах кризових явищ, що дозволяє сформулювати узагальнену характеристику природи маркетингового менеджменту та його ролі у забезпеченні стійкості бізнесу.

У параграфі 1. 1 уточнено зміст і сутність поняття «управління маркетингом», виявлено його ключові структурні елементи та функції. Показано, що управління маркетингом є системою взаємопов'язаних процесів планування, організації, мотивації, контролю та аналізу маркетингової діяльності, спрямованих на задоволення потреб споживачів і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що сучасне трактування маркетингового менеджменту тісно пов'язане з концепціями адаптивності,

клієнтоорієнтованості та стратегічного підходу до управління ринковою діяльністю.

У параграфі 1. 2 розкрито особливості функціонування підприємства в умовах економічної кризи та проаналізовано вплив кризових процесів на систему управління маркетингом. Доведено, що криза виступає багатовимірним явищем, яке порушує рівновагу ринку, змінює поведінку споживачів, створює загрози порушення ланцюгів постачань та вимагає оперативного перегляду маркетингових стратегій. Встановлено, що у кризових умовах значно зростає роль антикризового маркетингового менеджменту, який забезпечує адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків, збереження клієнтської бази та підтримання фінансової стійкості.

У параграфі 1. 3 узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності управління маркетингом в умовах кризи та сформовано систему ключових показників (KPI), релевантних для різних етапів подолання кризових станів – виживання, адаптації та подальшого розвитку. Показано, що оцінювання ефективності маркетингової діяльності в кризових умовах має базуватися на комплексному підході, який охоплює фінансові, ринкові, поведінкові та комунікаційні показники. Наголошено, що клієнтоорієнтовані метрики (задоволеність, лояльність, утримання клієнтів, залученість) стають ключовими в умовах нестабільності.

Узагальнюючи результати, можна стверджувати, що ефективне управління маркетингом у період кризових явищ є критичним чинником забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності підприємства. Воно потребує глибокого розуміння природи криз, здатності швидко адаптувати маркетингові стратегії та використання сучасних методичних підходів до оцінювання результативності маркетингових рішень. Отримані теоретичні висновки формують основу для подальшого аналізу діяльності конкретного підприємства та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності його маркетингового управління в умовах нестабільності.

2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ КРИЗИ НА ПРИКЛАДІ МЕРЕЖІ «МОРЕ ПИВА»

2.1. Аналіз ринку роздрібної торгівлі розливним пивом у м. Кропивницький

Малі й середні підприємства посідають значущу позицію в економічному розвитку України.

За інформацією Державної служби статистики України (далі – Держстат), у 2024 році кількість зайнятих у секторі великого бізнесу становила 1,4 млн осіб, тоді як у сфері середнього підприємництва працювало близько 2,6 млн осіб, а в малому та мікробізнесі – 3,5 млн осіб.

Отже, у малому та середньому бізнесі було задіяно приблизно вчетверо більше працівників, ніж на великих підприємствах.

У 2024 році обсяг реалізованої продукції (товарів і послуг) суб'єктами великого бізнесу становив 4,0 трлн грн, середнього – 4,9 трлн грн, а малими підприємствами разом із мікропідприємництвом – 2,2 трлн грн. Таким чином, сумарний обсяг реалізації малих і середніх підприємств перевищив показник великих компаній у 1,7 раза (рис. 2. 1) [34].

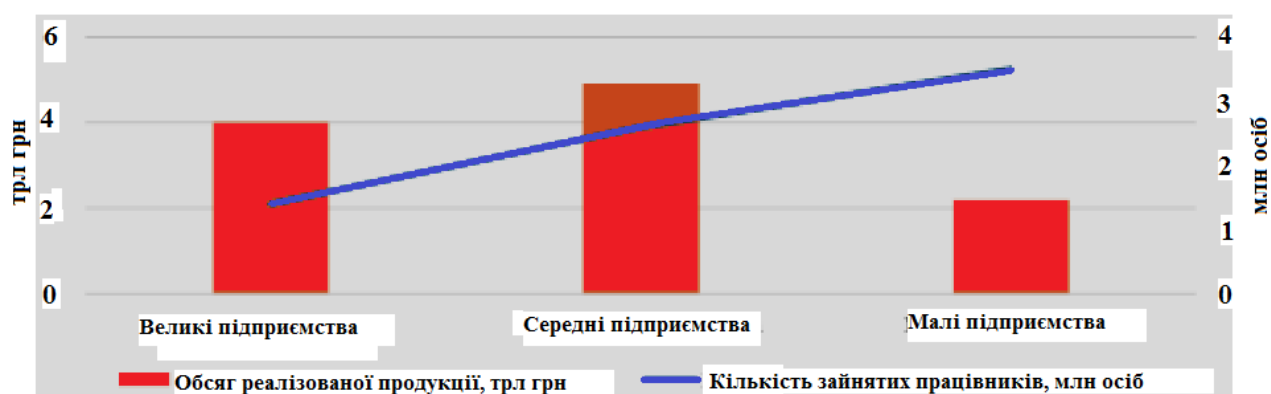


Рисунок 2.1. – Обсяг реалізованої продукції та кількість зайнятих працівників на вітчизняних підприємствах [34]

Вагому роль у формуванні національної економіки відіграє сфера торгівлі. За інформацією Держстату, у 2024 році внесок галузі оптової та роздрібної торгівлі, а також ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів до

валового внутрішнього продукту України становив 1,4 трлн грн. Для порівняння, загальний обсяг ВВП у цьому ж році дорівнював 11,1 трлн грн.

Таким чином, частка торгівлі в структурі економіки країни досягла 12,2%. Вищі показники демонстрували лише переробна промисловість (19,0%) та сектор державного управління (14,0%) (рис. 2. 2) [34].



Рисунок 2.2. – Частки найбільших галузей у ВВП України у 2024 р., % [34]

Як зазначалося у Розділі 1, торгівля належить до тих сфер, що особливо чутливо реагують на кризові явища. Після початку російського вторгнення у 2022 році в багатьох регіонах України було запроваджено заборони або суттєві обмеження на продаж алкогольних напоїв, зокрема й слабоалкогольних [35].

Держстат надає інформацію щодо роздрібного товарообороту підприємств за окремими товарними групами за період 2018÷2022 років (див. Додаток А).

Роздрібний продаж пива становить близько 2,2% загального обсягу роздрібного товарообороту в країні, що робить його важливим сегментом економіки. У 2018÷2022 роках спостерігається стійке зростання цього ринку, незважаючи на негативний вплив пандемії COVID-19, яка найбільше позначилася на 2020÷2021 роках.

Згідно з пунктом 215.1 статті 215 Податкового кодексу України, пиво віднесено до підакцизних товарів [36].

Оскільки акцизні надходження формують частину зведеного бюджету, їх можна використати як індикатор для оцінки обсягів роздрібного продажу пива.

Кореляційний коефіцієнт між надходженнями від акцизного податку на підакцизні товари (зокрема пиво) та обсягами роздрібного товарообороту пива у 2019÷2022 роках становить 0,96. Така висока кореляція свідчить про тісний взаємозв'язок між цими показниками, що дозволяє орієнтовно оцінити розміри ринку у 2023÷2024 роках (табл. 2. 1).

Таблиця 2.1 – Динаміка надходжень до зведеного бюджету від податку на роздрібну торгівлю підакцизних товарів і роздрібного товарообігу підприємств роздрібною торгівлі пивом впродовж 2019÷2024 рр.

№ з/п	Показник/рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1	Надходження від податку на роздрібну реалізацію підакцизних товарів, млрд грн	5,89	6,32	7,17	8,24	10,22	14,03
2	Роздрібний товарообіг пива, млрд грн	15,36	18,4	20,36	22,38	29,02**	40,13**
3	Коефіцієнт (п.2/п.1)	2,61	2,91	2,84	2,72	2,84*	2,86*
4	Індекс інфляції на кінець року, %	–	104,1	105,0	110,0	126,6	105,1
5	Зважений на інфляцію обіг пива, млрд грн	24,57	28,28	29,8	29,78	30,5	40,13
6	Відношення обігу до базового року, %	61,2	70,5	74,3	74,2	76,0	100,0

Примітки: * – дані про коефіцієнт у 2023 і 2024 рр. є лінійним трендом коефіцієнтів у 2019÷2022 рр. за методом найменших квадратів;

** – обсяги роздрібного товарообороту пива у 2023 й 2024 роках є оціночними: їх було вираховано як добуток податкових надходжень і коефіцієнта відповідного року.

Джерело: складено автором за даними [37÷39].

Попри кризові періоди 2020÷2021 років, пов'язані з пандемією COVID-19, а також економічні потрясіння 2022÷2023 років, спричинені російським вторгненням, ринок роздрібною торгівлі пивом загалом демонструє стабільну тенденцію до помірнього зростання.

Найслабші результати зафіксовані у «докризовому» 2019 році: обсяг роздрібних продажів пива тоді становив 24,57 млрд грн, що на 38,8% менше порівняно з базовим роком.

Єдине помірне просідання ринку відбулося у 2022 році. Ймовірним чинником цього стало запровадження жорстких карантинних обмежень, які почали діяти з січня 2022 року відповідно до рішень Кабінету Міністрів України [40].

Найкращим роком за останню п'ятирічку став 2024: обсяг продажів пивних напоїв, з урахуванням інфляції, досяг приблизно 40,13 млрд грн, що на 24,0% перевищило показник 2023 року. Зростання могло бути пов'язане зі загальним пожвавленням економіки – за даними Світового банку, у 2024 році ВВП України зріс на 25,9% [41].

Ринок розливного (живого) пива Кропивницького було детально проаналізовано за такими складовими, як: обсяг у грошовому вираженні, ключові учасники та їх частки, основні тенденції розвитку, характеристика сегментів та сезонні коливання.

Від приблизно 2019 року цей ринок сформувався як відносно структурований і висококонцентрований, де домінують три мережі – «Море пива», «Good Beer» і «Beer Market». Окрім них, присутні 3÷4 мережі «другого дивізіону», наприклад: «Наше пиво», «Alcomag» і «BEER».

За даними постачальників та результатами конкурентної розвідки мережі «Море пива», три основні оператори забезпечують близько 75% обсягу ринку – як у грошовому вимірі, так і у фізичному (літри, тони). Під час оцінювання враховувалися тенденції останніх років: у 2022÷2024 роках частка мережі «Beer Market» поступово зростала, тоді як позиції «Море пива» та «Good Beer» залишалися відносно стабільними.

З огляду на те, що частка «Море пива» серед трійки лідерів становить приблизно 50%, а також маючи дані про обсяги реалізації цієї мережі, оцінено, що загальний розмір ринку у 2022 році дорівнював 530,7 млн грн. У 2023 році цей показник сягнув 823,2 млн грн, тоді як у 2024-му дещо знизився – до 795 млн грн.

Показники за перший квартал 2025 року становлять лише 83% від обсягів аналогічного періоду 2024 року, що свідчить про подальше зменшення ринку, навіть незважаючи на інфляційні процеси. Якщо припустити, що річне скорочення у 2025 році буде на рівні попереднього року (3,4%), то орієнтовний обсяг ринку становитиме близько 768,0 млн грн (рис. 2. 3).

Отже, найуспішнішим роком серед проаналізованих був 2023, а падіння у 2024 році склало 3,4%. За збереження поточної динаміки, прогнозований обсяг ринку розливного пива у Кропивницькому у 2025 році наблизатиметься до 768 млн грн.

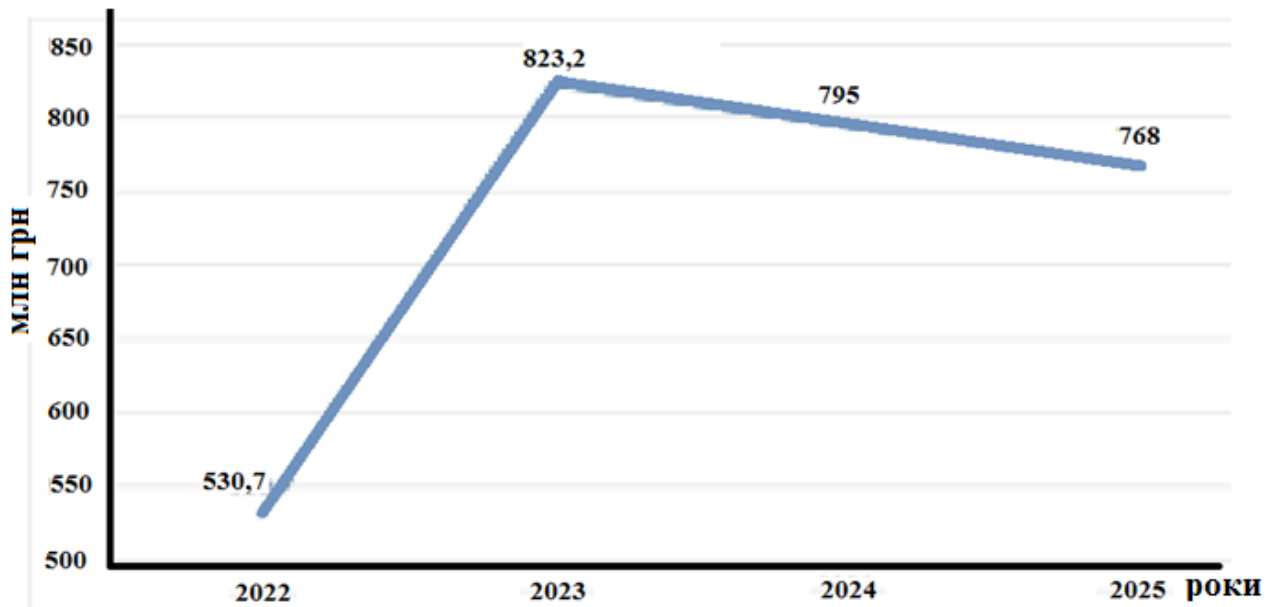


Рисунок 2.3. – Обсяги ринку роздрібною торгівлі розливним пивом у Кропивницькому впродовж 2022÷2024 рр. із прогнозом на 2025 р., млн грн

Стрімке зростання продажів у 2022 році можна пояснити різким зменшенням частки супермаркетів у реалізації алкогольних напоїв. Для ринку роздрібною торгівлі розливним пивом характерна реєстрація торгових точок як магазини-кафетерії, а більшість обмежень і/або заборон на продаж алкоголю були жорсткішими щодо супермаркетів, ніж закладів громадського харчування. Наприклад, Наказ військового командування та Кіровоградської обласної військової адміністрації №3 від 11.03.2022 «Про заборону торгівлі алкогольними напоями на території Кіровоградської області» обмежував реалізацію алкогольних напоїв для суб'єктів торгового господарства, але не для ресторанного бізнесу [42].

У 2024 році частка супермаркетів у продажах алкоголю зросла завдяки послабленню регуляторних норм [43]. Частка імпорту у загальному обсязі продажів не перевищувала 5% [44].

Основні елементи та взаємозв'язки, які формують ринок розливного пива у м. Кропивницький відображає подана схема на рис. 2. 4.



Рисунок 2.4 – Схема ринку розливного пива

Джерело: складено автором

Структура ринку умовно складається з чотирьох ключових блоків:

1. Споживачі – різні соціальні групи, що визначають попит.
2. Канали реалізації – спеціалізовані магазини, універсальні точки та сегмент HoReCa.
3. Постачальники – від великих пивоварень до локальних крафтових виробників.
4. Фактори впливу – сезонність, ціни, конкуренція, локація, якість, маркетингові інструменти.

Також виділено конкурентне середовище, яке у Кропивницькому є досить різноманітним, але домінують локальні незалежні магазини «біля дому».

Схема дозволяє візуально представити структуру ринку та логіку взаємодії його елементів.

Сегментація розливного пива здійснюється переважно за стилем (табл. 2. 2). Найпопулярнішим є світлий лагер, найменш популярним – ель, при цьому спостерігається тенденція до збільшення частки стилів бланш та ель. Основними каналами продажу є спеціалізовані пивні магазини (beer shops), що реалізують алкогольні та безалкогольні напої як на розлив, так і в ПЕТ- і скляних пляшках та бляшанках.

Таблиця 2.2 – Сегментування розливного пива за стилем пива

Стиль пива	Середня частка в продажах	Примітки
Світлий лагер	75%	Середній або нижчий за середній вміст алкоголю
Темний лагер	15%	Середній або нижчий за середній вміст алкоголю
Бланш	<5%, але зростає	Зростає частка, зокрема, завдяки популярності Kronenbourg 1664 Blanc
Різні стилі елю	<3%, але зростає	Крафтові сорти, частка яких теж зростає

Джерело: складено автором за даними [44-48]

Ринок розливного пива характеризується значною сезонністю, з максимальним приростом продажів улітку, що пов'язано з потеплінням і більшою кількістю сонячних днів. Для ілюстрації подано графік помісячних обсягів продажів мережі «Море пива» (рис. 2. 5). Відношення обсягів продажів улітку до зимових місяців може досягати 2,5 раза.



Рис. 2.5 – Помісячні обсяги продажів мережі «Море пива» впродовж 2022÷2024 рр., млн грн

Google Trends дозволяють відстежувати пошукові запити на тему «Пиво» у Кіровоградській області. Аналіз показав, що основна увага користувачів спрямована на бренди та сорти пива, що підтверджує тенденцію зростання популярності елів та пшеничного пива (табл. 2. 3).

Таблиця 2.3 – Пошукові тренди на тему «Пиво» в Кіровоградській області

Галузь	Тренди
Бренди	Corona Extra, Оболонь, Guinness, Stella Artois, Leffe, Carlsberg, Bud, Paulaner, Heineken N.V., 1715, BrewDog, Spaten, Львівське
Сорти	Бланш, жигулівське, портер, ель, пейл ель (pale ale), пшеничне (witbier)
Інше	Безалкогольне пиво, крафтове пиво

Джерело: складено й узагальнено автором за даними [49]

Основним фактором споживання пива є чисельність чоловічого населення. Від'їзд громадян із Кропивницького та мобілізація чоловіків негативно впливають на загальні обсяги споживання. Хоч існує тренд на здоровий спосіб життя, він поки що діє на користь пивної галузі, оскільки споживачі переходять з більш міцних алкогольних напоїв на пиво, а з нього – на безалкогольне пиво.

Державне регулювання продажу пива за останні 10 років змінилося незначно. Частка трьох основних гравців ринку становить близько 75%, тому для аналізу було обрано мережі «Море пива», «Beer Market» і «Good Beer». Розподіл ринку між ними залишається відносно стабільним, з невеликим

поступовим зростанням частки «Beer Market» завдяки значним інвестиційним вливань (рис. 2. 6).

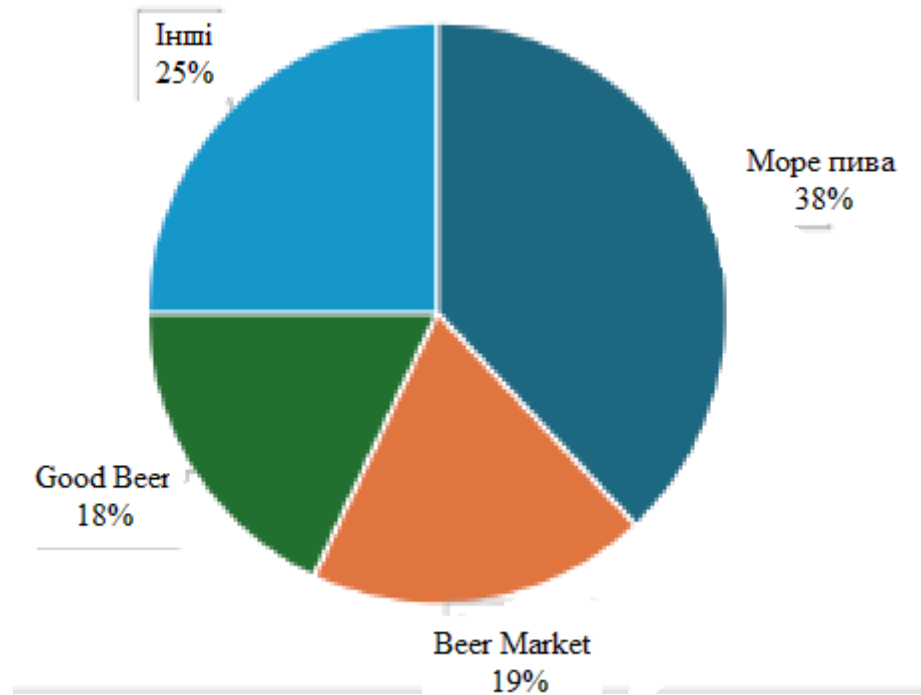


Рис. 2.6. – Частки основних гравців на ринку розливного пива в Кропивницькому

У межах дослідження розглянуто вплив двох економічних криз на діяльність українських підприємств: пандемії COVID-19 та російського вторгнення.

Характеристики кризи COVID-19:

1. Зниження темпів зростання ВВП: у 2019 році ВВП зріс на 17,5% у доларах США, у кризовому 2020 році – лише на 1,2%, проте у 2021 році відбулося відновлення – +28,4% у порівнянні з 2020 і +29,9% порівняно з 2019 роком [41].

2. Зростання безробіття: на 12,5% у 2020 порівняно з 2019 і на 15,1% у 2021 порівняно з 2019 [34].

3. Жертви серед населення: понад 112 тис. смертей від COVID-19 [55].

4. Значне скорочення інвестицій [56].

Характеристики кризи 2022 року, спричиненої російським вторгненням:

1. Подорожчання логістики приблизно на 100% та збільшення термінів постачання.

2. Дефіцит кадрів.

3. Воєнна небезпека.

4. Зміна споживчого портрету.

5. Неможливість реалізації товарів у певних регіонах.

6. Падіння ВВП.

Для оцінки впливу кризових явищ на ринок роздрібної торгівлі пивом у Кропивницькому порівняно план виконання міського бюджету за надходженнями від акцизного податку з продажу підакцизних товарів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Надходження від акцизного податку з реалізації суб'єктами господарювання роздрібної торгівлі підакцизних товарів у Кропивницькій міській територіальній громаді впродовж 2020÷2024 рр.

Рік	Затверджено розписом на звітний рік з урахуванням змін, млн грн	Виконано за звітний період (рік), млн грн	Виконання, %	Виконання, у відсотках до попереднього року
2020	142,0	142,9	100,6	–
2021	170,7	170,1	99,6	119,0
2022	190,7	190,6	100,0	112,1
2023	190,0	244,1	128,6	128,1
2024	348,0	379,3	109,0	155,3

Джерело: складено автором за даними [54]

Як видно, надходження від роздрібної реалізації підакцизних товарів щороку зростають на 19÷55%, що дозволяє припустити, що ринок алкоголю, тютюну й пального менш чутливий до кризових явищ, ніж інші галузі. Цю гіпотезу необхідно додатково перевірити.

Отже, дослідження впливу кризових явищ на малі та середні підприємства роздрібної торгівлі алкогольними напоями, зокрема пивом, в Україні є актуальним.

2.2. Оцінювання стану діяльності підприємства в умовах пандемії COVID-19 та воєнних подій 2022 року

Об'єктом аналізу виступає роздрібна мережа розливного пива «Море пива», що працює у місті Кропивницький та Кропивницькому районі. Формат

діяльності мережі відповідає класичній моделі франчайзингового бізнесу. Юридичною основою є ТОВ «Море пива» (ЄДРПОУ 36701038), зареєстроване 09.10.2009 р. Розмір статутного капіталу становить 65 тис. грн, а юридична адреса знаходиться у місті Миколаїв. У межах дослідження розглядається функціонування локального ринку розливного пива.

Основу маркетингової політики складає позиціонування бренду як оптимального місця для придбання свіжого пива та відповідних закусок. Місія компанії полягає у розвитку пивної культури та формуванні позитивних емоційних асоціацій. Ключові обіцянки бренду для споживачів містять: створення атмосфери свята, забезпечення гарного настрою та пропозицію якісного асортименту. Внутрішні (корпоративні) обіцянки бренду подані в табл. 2. 5.

Таблиця 2.5 – Обіцянки бренду «Море пива» співробітникам

Категорія	Обіцянки
Матеріальні блага	Відчуття фінансової безпеки (заробіток, відсутність недостач Відчуття фізичної безпеки «Краще працюю – більше отримую» Зручний графік роботи/відпочинку Комфортні умови праці Посильне навантаження Збереження робочого місця після декрету
Можливості розвитку	Можливість опанування професії продавця Можливість покращити навички спілкування Можливість стати товарним експертом Можливість професійного зростання Заохочення навчання
Атмосфера в компанії	Повага в колективі Повага з боку керівництва Повага клієнтів Повага в сім'ї Повага друзів Радість передчуття робочого дня Обмін очікуваннями працівник-керівник і керівник-працівник Заохочення корисних інновацій
Причетність до хорошої та корисної справи	Дарувати покупцям гарний настрій та очікування свята Формувати сучасну культуру споживання пива

Проводячи оцінювання, було розглянуто економічні показники діяльності мережі у 2022÷2024 рр., конкурентне середовище, товарне та постачальницьке сегментування, а також виконано SWOT-аналіз.

Історія формування франчайзингової структури сягає 2009 року, коли було відкрито перший заклад під однойменною назвою. Подальший розвиток мережі отримав імпульс завдяки досвіду засновників у сфері торгівлі розливним пивом наприкінці 1990-х. Нині мережа охоплює близько 50 торгових точок і один кафе-бар.

У межах SWOT-аналізу (табл. 2. 6) було визначено домінування сильних сторін у сфері логістики та організації збуту, в тому числі широку географію торгових точок і співпрацю з постачальниками. Слабкі сторони здебільшого пов'язані з маркетинговою діяльністю та внутрішніми бізнес-процесами. Ринкові можливості містять посилення ролі національних виробників та інтерес споживачів до натуральних продуктів, тоді як головними загрозами залишаються наслідки війни та посилення конкуренції.

Таблиця 2.6 – SWOT-аналіз мережі «Море пива»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Бажання власників змінювати мережу на краще Фінансова стійкість Великий ринковий досвід Представлення по всьому місту Імідж лідеру ринку Гарний асортимент живого пива Зовнішній та внутрішній дизайн крамниць, порівнюючи з іншими торговими точками з продажу кегового пива Чистота й порядок у крамницях Відсутність неприємного запаху в крамницях Крамниці відчинені з 9 по 23 Наявність програми Open Store Наявність дисконтної програми Наявність фінансової статистики за останні 10 років Ексклюзивні сорти пива Ексклюзивна вхідна ціна на квас, вино, лимонад Власне фасування частини закусок Наявність відео-контролю за роботою продавців Наявність менеджера з персоналу Наявність власного пивного бару	Асортимент, якість і ціна риби, закусок Часто неповні вітрини Низький професіоналізм більшості продавців Маркетинг Неоптимальна робота облікової системи Збереженість виторгу в торгових точках і під час інкасації Відсутність системи перевірки кандидатів на роботу на схильність до крадіжок та інших порушень закону Загальний рівень менеджменту Інтер'єр торгових точок, порівнюючи з барами й найкращими мережами кегового пива
Можливості	Загрози й ризики
Низькі орендні ставки на нерухомість Розвиток у країні виробництва пива й закусок	Утрата частки ринку через поразку наявним гравцям Супротив багатьох продавців змінам

<p>Відсутність високотехнологічних конкурентів у Кропивницькому</p> <p>Наявність у місті територій непокритих мережею «Море пива»</p> <p>Зростання популярності натуральних продуктів, зокрема живого пива</p> <p>Організація кур'єрського доставлення напоїв і закусок</p>	<p>Низька середньо-ринкова націнка на кегове пиво в місті</p> <p>Нестабільність законодавства</p> <p>Ескалація війни</p>
---	--

Узагальнення економічних показників підприємства впродовж 2020÷2024 рр. подано у Додатку Б. Найуспішнішим був 2023 рік, коли дохід сягнув 308,7 млн грн (103,6% від показника 2024 р.), прибуток – 11,4 млн грн, а рентабельність – 3,7% (на 2,2 п. п. вище, ніж у 2024 р.). Найменш результативним став 2020 р., коли доходи становили лише 46,1% рівня 2024 р., а прибутку фактично не було.

Вплив пандемії COVID-19 на роботу мережі (2020÷2021 рр.)

У 2020 році мережа працювала без сформованого маркетингового відділу. Посилилася конкуренція на локальному ринку, зокрема через відкриття магазину «Good Beer» у квітні 2020 р. [75], а також активний розвиток «Beer Market». Через сезонність бізнесу ключові управлінські рішення традиційно ухвалювалися у I÷II кварталах.

Карантинні обмеження, запроваджені постановою КМУ №211 від 11.03.2020 р. [50], не поширювалися на продовольчі магазини, що підтверджувалося законодавчими визначеннями харчових продуктів [51]. Проте правоохоронні органи склали протоколи щодо нібито незаконної роботи крамниць мережі, хоча всі вони в подальшому були скасовані судами як безпідставні.

Аналіз показників 2020÷2021 рр. (див. Додаток В) засвідчив, що перші три місяці 2021 р. були суттєво успішнішими за аналогічний період 2020 р.: приріст доходів – 84,4%, витрат – 62%, а рівень збитковості знизився. Однак у період квітень÷грудень темпи зростання сповільнились, а грудневе збільшення доходів (0,8%) виявилось нижчим за інфляцію [39], що підтверджує недостатню ефективність управлінських рішень.

На початку 2022 р. мережа мала 78 магазинів (на 4 більше, ніж роком раніше), що свідчило про невиконання плану на 2021 р. (26 нових точок). Реакцією керівництва на економічні ризики було впровадження принципів ощадливого виробництва: інвестиції було переорієнтовано з розширення мережі на реконструкцію прибуткових торгових точок, натомість збиткові – поступово закривалися.

Також упроваджувалися нові стандарти продажів, чек-листи та точкові промо-інструменти для захисту локальної частки ринку, особливо у відповідь на активність конкурентів.

Маржинальність за підсумками 2021 р. зросла до 39,3%.

Початок повномасштабного вторгнення та його наслідки (2022 р.)

Планові цілі на 2022 рік були максимально спрощені та зведені до двох пріоритетів:

- забезпечення прибутковості бізнесу;
- досягнення позитивного грошового потоку.

Відповідно було визначено стратегії, що містили розвиток нового торгового формату, підвищення продуктивності, цифровізацію процесів, зростання маржинальності та розширення асортименту сидрів і біртелів.

Після 24.02.2022 р. компанія перейшла на режим «антикризового ручного управління». Керівництво консолідувало кошти, призупинило закупівлі, здійснило авансові виплати персоналу та організувало оперативний перерозподіл функцій. Через різке зростання попиту в перші тижні війни ціни довелося підвищувати. Також через дефіцит пива було ухвалено рішення закуповувати його в масових виробників (Carlsberg, Перша Приватна Броварня, «Оболонь»).

У другій половині 2022 р. ситуація ускладнилася через ракетні обстріли, відтік населення та масові відключення електроенергії. У вересні було розпочато закупівлю генераторів, і до кінця року ними було оснащено близько половини торгових точок.

Кількість магазинів скоротилася з 78 до 75.

Показники діяльності у 2022 р. та їх динаміка

Таблиця 2.7 – Основні показники економічної діяльності пивної мережі «Море пива» впродовж 2021÷2022 рр.

Показник	2021	2022	
	млн грн	млн грн	відношення до попереднього року, %
Дохід	186,9	199,1	106,5
Витрати	185,1	196,7	106,3
Прибуток	1,8	2,4	0,6 млн грн
Рентабельність, %	1,0	1,2	0,2 п.п.

Доходи у 2022 р. зросли на 6,5% порівняно з 2021 р., що, однак, на 3,5 п. п. відставало від рівня інфляції [39]. Маржинальність збільшилася до 41,1%, а чистий прибуток – до 2,4 млн грн, що свідчить про здатність мережі адаптуватися навіть в умовах різкого погіршення зовнішнього середовища.

Відновлення стратегічного управління (2023÷2024 рр.)

У 2023 році компанія повернулася до системного маркетингового управління. Почалося поступове відновлення процесів відкриття нових магазинів: одна точка у 2023 р. та шість – у 2024 р. Кількість промоакцій у 2024 р. стала рекордною – від 2 до 8 одночасно.

Узагальнюючи, можна відзначити, що 2020 рік не дав жодних стратегічних маркетингових рішень, тоді як у період 2021÷2024 рр. мережа активно впроваджувала інструменти адаптації та розвитку, ефективність яких оцінюватиметься у наступному параграфі.

2.3. Вплив управлінських дій на функціонування підприємства та визначення їхньої результативності в кризових умовах

Для того щоб комплексно проаналізувати, як управлінські рішення керівництва пивної мережі «Море пива» позначилися на її діяльності, доцільно поділити кризові періоди COVID-19 та повномасштабної війни на окремі етапи. Така класифікація дає змогу точніше визначити специфіку впливу кожного періоду на економіку України та сформулювати відповідні цілі підприємства:

1. Пандемія COVID-19 (квітень 2020 – лютий 2022)

Етап різкого впливу: квітень 2020 – листопад 2020

Етап помірному впливу: грудень 2020 – лютий 2022

2. Повномасштабне російське вторгнення (березень 2022 – грудень 2024)

Етап різкого впливу: березень 2022 – грудень 2022, у тому числі:

- період обстрілів Кропивницького (жовтень 2023);
- період масових відключень електроенергії (грудень 2023).

Етап помірною впливу: січень – грудень 2024.

У фазах найбільш жорсткого впливу кризи головним завданням маркетингового управління було забезпечити безперервність діяльності підприємства, зберегти персонал та сформувати додаткові грошові надходження. Натомість у періоди відносної стабілізації підприємство зосереджувалось на адаптації до оновлених ринкових умов, оптимізації витрат та підвищенні маржинальності бізнесу.

Результативність ухвалених управлінських рішень у сфері маркетингу можна визначити шляхом аналізу ключових індикаторів ефективності, поданих у таблиці 2. 8.

Таблиця 2.8 – Основні індикатори результативності управлінських рішень у маркетинговій діяльності пивної мережі «Море пива» в період пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення росії

Криза	Період	Основні цілі	Ключові показники ефективності
Пандемія COVID-19	Квітень÷листопад 2020 р.	Додатковий грошовий потік, збереження персоналу	Грошовий потік Дохід Витрати Прибуток Рентабельність Кількість звільнень Кількість успішних антикризових інтервенцій
	Грудень 2020 р.÷лютий 2022 р.	Адаптація до нової кон'юнктури ринку, підвищення маржинальності бізнесу, реконструкція наявних крамниць, відкриття нових крамниць у сільській місцевості Кіровоградської області	Дохід Витрати Прибуток Рентабельність Маржинальність Кількість реконструйованих крамниць Кількість нових крамниць в області Частка ринку
російське	Березень÷вересень	Додатковий	Грошовий потік

вторгнення 2022 р.	2022 р.	грошовий збереження персоналу	потік,	Дохід Витрати Прибуток Рентабельність Кількість звільнень Кількість успішних антикризових інтервенцій
	Жовтень 2023 р.	Збереження персоналу, безпека працівників		Кількість звільнень
	Листопад÷ грудень 2023 р	Адаптація відключень світла	до	Кількість генераторів
	Січень÷грудень 2024 р.	Адаптація до нової кон'юнктури ринку, підвищення маржинальності бізнесу, відкриття крамниць	нових	Дохід Витрати Прибуток Рентабельність Маржинальність Кількість нових крамниць Частка ринку

У проміжку квітень÷листопад 2020 року керівництво торговельної мережі «Море пива» реалізувало низку стратегічних кроків, спрямованих на стабілізацію діяльності в умовах різкого впливу пандемії. Для оцінювання їх результативності застосовано ключові показники ефективності, що наведені у таблиці 2. 8 та деталізовані в Додатку Г.

Рішення 1. Перехід до ощадливого формату маркетингової діяльності

Першим кроком стало коригування маркетингової політики через упровадження принципів ощадливого управління. Ефективність цього рішення оцінюється на 3 із 5 балів. Це пов'язано з тим, що витрати між IV кварталом 2019 р. та I кварталом 2020 р. зросли на 2,2%, що є прийнятним результатом з огляду на вимушені додаткові закупівлі засобів захисту (маски, рукавички, антисептики тощо).

Рішення 2-5. Оновлення підходів до розвитку мережі та роботи з клієнтами

Комплекс подальших рішень містив:

- переорієнтацію з відкриття нових торгових точок на модернізацію наявних;

- закриття малоприбуткових локацій;
- актуалізацію стандартів сервісу та роботи з покупцями;
- застосування локальних промоакцій.

Загальна оцінка цього блоку рішень – 4 із 5 балів, оскільки рентабельність у I кварталі 2022 року зросла на 3,9 п. п. порівняно з аналогічним періодом 2021 року.

Разом з тим варто звернути увагу на такі результати:

- коефіцієнт плинності персоналу у I кварталі 2020 р. зріс на 0,2 п. п.;
- грошовий потік залишався від'ємним (-0,1 млн грн);
- частка ринку не зазнала змін.

Таким чином, сукупна оцінка ефективності управлінських рішень у цей період становить 3 із 5 балів.

У проміжку грудень 2020÷лютий 2022 років вплив пандемії COVID-19 на діяльність мережі «Море пива» поступово послабився, що дозволило перейти від виживальної стратегії до планової роботи, спрямованої на підвищення операційної ефективності та зміцнення позицій на ринку. Розглянемо ключові управлінські рішення, ухвалені керівництвом у цей період.

Рішення 1. Значні вкладення в оновлення та реконструкцію торгових точок

Впродовж 2021 року підприємство приділило пріоритетну увагу модернізації наявних крамниць. За результатами року:

- маржинальність бізнесу досягла 41,1%, що на 0,8 п. п. вище порівняно з 2020 роком;
- рентабельність становила 1,2%, що також перевищило показник попереднього року на 0,2 п. п.;
- обсяг доходу зріс до 196,7 млн грн, що на 6,3% більше, ніж у 2020 році;
- було реконструйовано 13 торгових точок.

З огляду на позитивні зміни у фінансових показниках, ефективність цього рішення оцінюється в 4 із 5 балів.

Рішення 2. Відкриття нових крамниць лише у сільських населених пунктах Кіровоградської області

Впродовж цього періоду компанія робила ставку на розвиток у менш конкурентних регіонах області. У результаті було відкрито три нові магазини у сільських громадах Кіровоградщини.

Зростання рентабельності та маржинальності підтверджує доцільність такої стратегії, тому її оцінено також у 4 із 5 балів.

Об'єднаний результат періоду

До додаткових характеристик цього проміжку належать:

- 4 успішні антикризові інтервенції за рік;
- скорочення загальної кількості крамниць на 2 одиниці (внаслідок оптимізації мережі).

Загальна оцінка ефективності управління маркетингом у період помірною впливу пандемії становить 4 із 5 балів.

24 лютого 2022 року почався новий, надзвичайно складний етап у розвитку підприємства – період повномасштабного російського вторгнення. Це спричинило глибоку економічну кризу, що безпосередньо вплинула на роботу пивної мережі «Море пива». У перші три квартали 2022 року керівництво компанії ухвалило низку термінових управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ та адаптацію до стрімких змін середовища.

Рішення 1. Максимальне збереження трудового колективу через щоденні та авансові виплати заробітної плати

У відповідь на масові переміщення населення та високу невизначеність компанія зосередилася на підтримці працівників. Було запроваджено щоденні виплати зарплат і можливість отримання коштів наперед, що мало на меті утримати персонал та зменшити ризик кадрового відтоку.

Попри це, коефіцієнт плинності кадрів у I кварталі 2022 року досяг 63,8%, що на 15,2 п. п. перевищує показник аналогічного періоду 2021 року. Такий

стрибок був зумовлений переважно масовою евакуацією громадян, а не неефективністю рішення, тому воно оцінене в 2 із 5 балів.

Рішення 2. Підвищення роздрібних цін на 15% для врівноваження попиту та обмежених запасів товару

На початку війни виник дисбаланс: попит різко зріс, а складські залишки – навпаки скоротилися. Щоб стабілізувати продажі та уникнути дефіциту, підприємство тимчасово збільшило ціни на 15%.

Цей крок виявився особливо результативним. За підсумками року:

- маржинальність зросла на 4,1 п. п., що стало рекордним показником,
- рентабельність бізнесу підвищилась на 2,5 п. п.

Таким чином, рішення отримало найвищу оцінку – 5 із 5 балів.

Підсумкова оцінка періоду

Беручи до уваги сукупний ефект антикризових заходів у I–III кварталах 2022 р., загальний результат управління маркетингом оцінюється на рівні 4 із 5 балів. Це свідчить про те, що, попри безпрецедентні зовнішні виклики, підприємству вдалося зберегти контроль над ситуацією та адаптувати бізнес до нової реальності.

У четвертому кварталі 2022 року ситуація для пивної мережі «Море пива» ускладнилася через масштабні відключення електроенергії, що спричинило як логістичні, так і операційні перебої. Цей період вирізнявся особливо високою залежністю роботи крамниць від наявності власних джерел безперебійного живлення, яких підприємству бракувало.

Нестача генераторів та наслідки для діяльності

Недостатня кількість генераторів у торгових точках призвела до зниження продуктивності та можливостей обслуговування покупців. Як наслідок, фінансові показники погіршилися, що чітко простежується в динаміці рентабельності:

- у IV кварталі 2021 року рентабельність була на 1,3 п. п. нижчою, ніж у III кварталі;

- у відповідному періоді 2022 року різниця поглибилася – падіння становило вже 1,7 п. п..

Це свідчить про те, що компанія виявилася недостатньо підготовленою до тривалих відключень електроенергії та часткового відтоку населення з міста.

Підсумкова оцінка періоду

Через низький ефект упроваджених антикризових заходів та значні зовнішні обмеження, ефективність маркетингового управління у IV кварталі 2022 року оцінюється на рівні 2 із 5 балів.

2023 рік характеризувався поступовим послабленням зовнішніх шоків, що сприяло частковій стабілізації ситуації на ринку пива та в роздрібній торгівлі загалом. У цей період пивна мережа «Море пива» сфокусувалася переважно на збереженні своїх ринкових позицій та утриманні клієнтської бази, не здійснюючи масштабних стратегічних змін в управлінні маркетингом.

Особливості управлінських рішень у 2023 році

Керівництво компанії зосередилося на підтриманні обсягів продажів та захисті частки ринку, яку підприємство здобуло у попередні роки. Значну роль у цьому відіграли численні точкові промоакції, що допомагали підтримувати інтерес покупців до продукції мережі, особливо в умовах посиленої конкуренції.

Проте у 2023 році не було ухвалено жодних фундаментальних або системних управлінських рішень, які б суттєво змінювали маркетингову політику компанії. Діяльність у цей час мала радше тактичний характер, орієнтований на реагування на локальні виклики.

Фінансові результати року

За підсумками 2023 року: рентабельність становила 1,5%, це на 2,2 п. п. нижче, ніж у 2022 році, але на 0,5 п. п. більше, ніж у 2021 році.

Такі коливання рентабельності пов'язані передусім з нестабільністю споживчого попиту та впливом зовнішніх чинників, зокрема інфляційного тиску та енергетичних ризиків.

Загальна оцінка

Результативність управління маркетингом у 2023 році оцінюється на рівні 3 із 5 балів, що відображає помірну ефективність тактичних заходів за відсутності глибших та довгострокових стратегічних рішень.

Оцінювання результативності управлінських рішень у сфері маркетингових комунікацій доцільно здійснювати також через аналіз динаміки показників взаємодії в соціальних мережах. Зокрема, інформативними є статистичні дані офіційної сторінки пивної мережі «Море пива» в Instagram, наведені у Додатку К.

Упродовж 2020÷2024 років підприємство реалізувало низку масштабних маркетингових активностей, що мали на меті підвищити впізнаваність бренду, стимулювати залученість аудиторії та посилити лояльність існуючих клієнтів. Значна частина таких заходів здійснювалася саме через соціальні мережі, які стали одним із ключових каналів комунікації зі споживачами в період пандемії та війни.

Підприємство активно використовувало різні формати взаємодії – від розіграшів та партнерських колаборацій до запуску мобільного застосунку та інформаційних кампаній. Ці заходи відображені у таблиці 2. 9, де представлено основні стратегічні рішення та оцінку їх ефективності в межах SMM-діяльності.

Таблиця 2.9 – Основні стратегічні маркетингові рішення, ухвалені керівництвом пивної мережі «Море пива» у 2021÷2024 рр.

Рік	Квартал	Ухвалені рішення	Оцінка ефективності
2021	I	Впровадження нового сервісу та стандартів продажів	4/5 (маржинальність зросла на 0,7 п. п.)
		Розширення діяльності в районні центри Кіровоградської області	4/5 (відкрито 4 нові крамниці з високим прибутком)
2021	I	План відкриття 26 нових крамниць до кінця року	1/5 (жодної крамниці у Кропивницькому не відкрито)
	II	Замість відкриття нових крамниць – реконструкція наявних	4/5 (більш інвестиційно привабливо, маржинальність зросла)
		Проведення точкових акцій для збереження локальної частки ринку	
	III	Стратегічних рішень з маркетингу не ухвалено	
IV			
2022	I	Продовження реконструкції наявних крамниць	5/5 (кількість реконструйованих крамниць збільшилась на 8)
		Запуск мобільного додатку «Море пива»	5/5 (понад 100 тис. завантажень)
	II	Щотижневі розіграші в Instagram	3/5 (порівняно з попереднім

		від постачальників	кварталом дописи зросли на 11,3%, лайки – на 69,6%, коментарі – зменшились на 26,1%)
		Розіграш iPhone спільно з виробником сидру «Едем»	
		Розіграш путівки до Туреччини разом зі спонсором	
	III	Розіграш iPhone разом зі спонсором «Едем»	4/5 (зростання активності в соцмережах порівняно з попереднім кварталом)
	IV	Стратегічних рішень не ухвалено	
2023	I	Перехід на «ручне» управління	Важко оцінити ефективність; ці рішення були обумовлені кризовими обставинами вторгнення 2022 р.
		Тимчасовий режим роботи керівництва без вихідних	
		Підняття цін	5/5 (прибуток зріс на 0,6 млн грн порівняно з аналогічним періодом 2022 р.)
		Тимчасові закупівлі пива у великих виробників	5/5 (крамниці завжди наповнені, продажі високі)
		Перехід на ощадливу стратегію та відмова від акцій	1/5 (витрати зросли на 57,3% порівняно з аналогічним періодом 2021 р.)
	II	Впродовж цього періоду стратегічних рішень не ухвалено	
	III		
IV			
2024	I	Регулярні грошові розіграші (сертифікати)	2/5 (майже відсутній відгук у соцмережах; вплив на продажі оцінити неможливо)
	II	Впродовж цього періоду стратегічних рішень не ухвалено	
	III		
	IV	Запуск офіційного Telegram-каналу «Море пива»	5/5 (на 01.01.2025 – понад 2 тис. читачів, середня кількість переглядів постів – понад 300)

Таким чином, пивна мережа «Море пива» реалізувала низку маркетингових рішень для пом'якшення наслідків кризових явищ, таких як пандемія COVID-19 та війна. Проте лише частина цих заходів виявилася ефективною. У наступному розділі буде розглянуто можливі шляхи вдосконалення управління маркетингом у роздрібній торгівлі під час кризових ситуацій.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз управління маркетингом у сфері роздрібної торгівлі розливним пивом в умовах кризових явищ на прикладі мережі «Море пива». Отримані результати дають змогу сформулювати такі основні висновки.

1. Встановлено, що роздрібна торгівля, зокрема сегмент розливного пива, відіграє суттєву роль у національній економіці України та характеризується відносною стійкістю до кризових впливів. Незважаючи на пандемію COVID-19 та повномасштабне воєнне вторгнення, ринок пива в цілому зберіг тенденцію до помірної зростаючості, а його динаміка тісно корелює з надходженнями акцизного податку, що підтверджує можливість використання фіскальних показників як індикаторів ринкової активності.

2. Ринок роздрібною торгівлі розливним пивом у м. Кропивницький є висококонцентрованим і структурованим, з домінуванням трьох основних мереж – «Море пива», «Good Beer» та «Beer Market», які сумарно контролюють близько 75% обсягу продажів. Водночас у 2024÷2025 рр. простежується тенденція до скорочення місткості локального ринку, що зумовлено демографічними чинниками, міграцією населення та посиленням конкуренції з боку супермаркетів.

3. Доведено, що попит на розливне пиво має виражену сезонність, із піковими обсягами продажів у літній період, а також поступову зміну споживчих уподобань у бік більш різноманітних стилів пива (ель, бланш) та безалкогольних напоїв. Це формує додаткові вимоги до гнучкості асортиментної та маркетингової політики підприємств.

4. Аналіз діяльності мережі «Море пива» у 2020÷2024 рр. засвідчив, що пандемія COVID-19 і воєнні події мали істотний, але різноспрямований вплив на результати її функціонування. Найменш успішним був 2020 рік, що характеризувався відсутністю системного маркетингового управління та низькими фінансовими показниками, тоді як 2023 рік став піковим за рівнем доходів і прибутковості.

5. Установлено, що у кризові періоди найбільш результативними виявилися управлінські рішення, спрямовані на підвищення маржинальності, оптимізацію витрат, коригування цінової політики та забезпечення безперервності діяльності. Зокрема, підвищення цін у 2022 році та

переорієнтація на ощадливе управління дозволили мережі зберегти прибутковість навіть за умов різкого погіршення зовнішнього середовища.

6. Оцінювання ефективності маркетингових управлінських рішень показало, що їх результативність була найвищою в періоди поєднання антикризових заходів із системним підходом до управління (2021÷2022 рр.), тоді як у 2023 році переважання тактичних дій без довгострокової стратегії обмежувало потенціал розвитку підприємства.

7. Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що ефективне управління маркетингом у роздрібній торгівлі в умовах кризи потребує поєднання гнучких оперативних рішень із довгостроковою стратегічною орієнтацією, адаптації до змін споживчої поведінки та активного використання цифрових каналів комунікації. Отримані висновки створюють аналітичну основу для розроблення практичних рекомендацій з удосконалення маркетингового управління, які будуть представлені у наступному розділі роботи.

3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

3.1. Удосконалення теоретико-методичних засад маркетингового управління на підприємстві в кризовий період

Процеси глобалізації зумовлюють зростання кількості чинників, які виступають інструментами впливу на національні та світову економіки. Водночас спостерігається тенденція до збільшення як кількості кризових явищ, так і їхнього різноманіття. Упродовж першої чверті XXI століття світова економіка зазнала низки масштабних криз, зокрема економічного спаду в Аргентині у 2001÷2002 роках, глобальної фінансової кризи 2007÷2009 років, пандемії COVID-19 у 2020÷2022 роках, а також повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну у 2022 році. Зазначені події справили істотний вплив на світові економічні процеси. Найбільш відчутними наслідки були під час пандемії COVID-19, у результаті якої обсяг глобального ВВП скоротився приблизно на 9 трлн дол. США [57].

Сучасна світова економічна система поступово відходить від надмірної централізації. Формується стійкий тренд на децентралізацію, що підтверджується активізацією зусиль західних демократичних країн щодо перегляду довготривалої практики концентрації владних повноважень на центральному рівні [58].

Крім того, впродовж останніх трьох десятиліть фінансова децентралізація набула глобального характеру: значна кількість держав упроваджує відповідні політики з метою поліпшення ключових соціально-економічних показників розвитку [59]. Такий перерозподіл повноважень у бік місцевого рівня розглядається як інструмент стимулювання економічного зростання та людського розвитку, оскільки органи місцевої влади отримують можливість ухвалювати рішення, більш адаптовані до потреб конкретних громад [59, 60].

Кожна економічна криза має специфічні прояви залежно від галузі діяльності. Навіть у межах однієї галузі, зокрема роздрібною торгівлі, наслідки кризових явищ можуть суттєво відрізнятись. Так, попри загальне скорочення споживання алкогольних напоїв в Україні у 2022 році, окремі підприємства роздрібною торгівлі продемонстрували рекордні фінансові результати. Це було зумовлено безперервною операційною діяльністю та відсутністю заборон на реалізацію певних груп товарів, що детально проаналізовано в розділі 2 цієї роботи.

У зв'язку з цим удосконалення концептуальних підходів до управління маркетинговою діяльністю підприємств у кризових умовах набуває особливої актуальності. Традиційні моделі маркетингового управління, які застосовуються в періоди економічної нестабільності, характеризуються наявністю низки обмежень і недостатньою адаптивністю до сучасних викликів.

Роздрібна торгівля традиційно вважається однією з галузей, що найбільш гостро реагують на економічні кризи. Результати численних досліджень свідчать про суттєві операційні збої та системні виклики, з якими стикаються підприємства роздрібною торгівлі в усьому світі, зокрема зниження рівня споживчої довіри, нестабільність фінансових ринків і порушення логістичних ланцюгів. Додатковим фактором уразливості галузі є активність приватних інвесторів у процесах поглинання, що призводить до зростання боргового навантаження підприємств і підвищує їхню чутливість до фінансових потрясінь [61].

Водночас зазначена парадигма не є універсальною для всіх сегментів роздрібною торгівлі. Зокрема, підприємства, що спеціалізуються на реалізації продовольчих товарів і товарів повсякденного попиту (FMCG), демонструють значно нижчу чутливість до кризових явищ. Це зумовлено, зокрема, активною державною підтримкою таких видів економічної діяльності: у періоди найсуворіших карантинних обмежень під час пандемії COVID-19 уряди більшості країн світу, у тому числі України, не припиняли функціонування цього сектору [50].

Меншу вразливість продовольчих і FMCG-підприємств, особливо великих торговельних мереж, підтверджують і статистичні дані: у 2022 році зниження виручки серед великих підприємств роздрібною торгівлі в Україні не перевищувало 22%. При цьому лише чотири великі мережі завершили 2022 рік зі збитками, а саме «Сільпо», Novus, Metro C&C Ukraine та «Омега» (ТМ «Varus») [62].

Загалом великі торговельні мережі характеризуються вищою стійкістю до кризових процесів, тоді як малі підприємства мають значно вищий ризик банкрутства. Починаючи з червня 2024 року, кількість підприємств, що припиняли діяльність, почала скорочуватися й у липні становила близько 18 тис., з яких 17 тис. – фізичні особи-підприємці. Це на 20% менше порівняно з кількістю новостворених суб'єктів господарювання. Для порівняння, за аналогічний період 2023 та 2022 років кількість закритих підприємств становила відповідно 29 тис. і 37 тис., що майже вдвічі більше [66].

Важливим інструментом маркетингового управління підприємством у кризових умовах є так звані спритні або гнучкі маркетингові стратегії (agile marketing strategies). Їхня сутність полягає у формуванні самоорганізованих міжфункціональних команд, які працюють у форматі коротких ітерацій із постійним зворотним зв'язком. Такі характеристики спритного маркетингу, як оперативність, адаптивність, рішучість і швидкість реагування, довели свою результативність на різних етапах подолання економічних криз – від підготовки та запобігання до стримування наслідків, відновлення та подальшого навчання. Прикладом успішного впровадження такого підходу є окремі підприємства готельного бізнесу в Йорданії [71].

З огляду на відсутність передумов швидкого завершення війни в Україні загалом і наближення лінії фронту на безпечну відстань від м. Кропивницький зокрема станом на початок 2025 року, застосування спритного маркетингового управління доцільне й для пивної мережі «Море пива». Одним із ключових етапів кризового маркетингового управління є фаза навчання, яка фактично відображає процес адаптації підприємства до нових ринкових умов після

подолання найбільш гострої фази кризи. У межах цього етапу стратегічно обґрунтованим є розширення функціональних можливостей мобільного застосунку та офіційного веб-сайту мережі «Море пива».

Наявність високо функціонального веб ресурсу або онлайн-платформи суттєво покращує цифровий досвід усіх зацікавлених сторін, що, своєю чергою, сприяє підвищенню показників конверсії. Пандемія COVID-19 та воєнні дії в Україні актуалізували значення ефективних інструментів цифрового маркетингу, особливо в умовах дефіциту товарів і персоналу на початкових етапах війни, а також перебоїв з електропостачанням наприкінці 2023 року.

Забезпечення вільного доступу потенційних і наявних клієнтів до актуальної інформації про торгові точки, асортимент і послуги мережі є дієвим інструментом досягнення маркетингових цілей підприємства. Насамперед це сприяє підвищенню показника CES, залученню нових споживачів, зростанню середнього чеку, географічній експансії та покращенню рівня NPS.

Водночас мобільний застосунок мережі потребує суттєвих інвестицій і доопрацювання, оскільки, відповідно до відгуків користувачів у Play Market і App Store, у багатьох випадках він функціонує некоректно. Зокрема, рейтинг застосунку в Play Market становить 1,6 бала з 5 на основі 425 відгуків [76], тоді як в App Store – 2,6 бала з 5 за результатами 67 оцінок [77].

На теперішній час функціонал карти крамниць на офіційному сайті мережі «Море пива» обмежується відображенням маркерів із адресами торгових точок, інтегрованих із сервісом Google Maps, що дозволяє прокладати маршрут до обраного магазину (див. додаток Д).

Для порівняння, один з основних конкурентів – мережа «Good Beer» – пропонує дещо ширший функціонал карти: окрім маркерів крамниць, відображаються години роботи кожної торгової точки та кнопка «Асортимент магазину», яка, однак, фактично не функціонує (див. додаток Ж).

З метою підвищення ефективності маркетингового управління доцільно розширити функціонал офіційного веб-сайту та мобільного застосунку шляхом

упровадження інтегрованої з Google Maps карти актуальних крамниць мережі відповідно до запропонованих характеристик (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1 – Пропонований функціонал мапи крамниць пивної мережі «Море пива» на офіційному веб-сайті та в мобільному застосунку

Категорія	Кластер інформації	Примітки
Інформація, що додається до крамниці на мапі після клацання на маркер	Адреса	Інтегровані в Google Maps адреси крамниць уже наявні
	Графік роботи	Кожна крамниця має індивідуальний графік роботи, тому його відображення є обов'язковим
	Наявний асортимент	Пиво (алкогольне та безалкогольне, розливне й фасоване), сидри, вина, інші напої, а також супутні товари: снеки, склянки, серветки, пакети тощо
	Актуальні акції та спеціальні пропозиції	З урахуванням практики локальних акцій доцільно відображати їх на мапі; програма лояльності дозволяє персоналізувати знижки залежно від місця проживання клієнта
	Наявність додаткового сервісу	Кондиціонування, генератор, інклюзивний вхід, наявність столиків
Додаткові послуги	Послуги з доставлення	Оптимізований UX- та UI-дизайн процесу замовлення на сайті й у застосунку сприяє зростанню обсягів продажів

Запропоноване розширення функціональних можливостей офіційного веб-сайту та мобільного застосунку пивної мережі «Море пива» сприятиме покращенню клієнтського досвіду, що, у свою чергу, позитивно позначиться на рівні лояльності споживачів і загальних фінансових результатах підприємства.

3.2. Розроблення стратегії функціонування підприємства в кризовому економічному середовищі

Одним із найбільш поширених і, на перший погляд, логічних управлінських рішень у сфері маркетингу під час кризових явищ є жорстке скорочення витрат із метою мінімізації ризику банкрутства та стабілізації фінансового стану підприємства. Проте практика господарювання свідчить, що такий підхід нерідко призводить до протилежного ефекту та поглиблює негативні наслідки кризи.

Показовим прикладом ефективної альтернативної стратегії є діяльність авіакомпанії «Alaska Airlines» у період пандемії COVID-19. Зіштовхнувшись із безпрецедентною невизначеністю, керівництво компанії зосередило увагу не

лише на оптимізації витрат, а й на пошуку можливостей для майбутнього зростання. Зокрема, було ухвалено стратегічне рішення щодо розширення авіапарку шляхом придбання літаків Boeing 737 MAX за вигіднішою ціною. «Alaska Airlines» традиційно асоціюється з високою якістю сервісу та стійкістю бізнес-моделі, що підтверджується численними міжнародними відзнаками.

Результати досліджень засвідчують, що лише незначна частка компаній здатна забезпечувати зростання в умовах невизначеності завдяки інвестуванню в операційну ефективність і стратегічні ініціативи. Стійкі організації підтримують баланс між абсолютними фінансовими результатами та маржинальністю бізнесу, поєднуючи ощадливу модель діяльності з орієнтацією на створення цінності для споживачів. Керівники таких компаній знаходять компромісні рішення між інтересами різних зацікавлених сторін, задовольняючи як короткострокові, так і довгострокові потреби розвитку.

Проактивна стратегія «Alaska Airlines», спрямована на зростання в умовах невизначеності, може слугувати орієнтиром для інших організацій, що функціонують у кризовому середовищі. Загалом, здатність розглядати кризові виклики як можливість для інновацій і розвитку є важливою складовою ефективного маркетингового управління в періоди нестабільності [63].

Для успішного подолання кризових явищ ключового значення набуває виважений підхід до управління витратами. Непродумані короткострокові рішення щодо їх різкого скорочення можуть не лише погіршити фінансові результати, а й призвести до банкрутства підприємства. Ігнорування концепції безповоротних витрат (sunk costs) у стратегічному плануванні розглядається як один зі шляхів досягнення зростання та підвищення фінансової ефективності бізнесу. У цьому контексті витрати доцільно трактувати як інвестиції, а рішення щодо розподілу ресурсів – як стратегічні.

Підприємствам необхідно постійно орієнтуватися на підвищення ефективності та безперервне вдосконалення бізнес-процесів. Фрагментарний і короткозорий підхід до оптимізації витрат у кризових умовах, як правило,

погіршує економічні результати діяльності. Натомість доцільно реалізовувати такі управлінські кроки:

1. Упровадження підходу до трактування витрат як інвестицій у розвиток.
2. Застосування бюджетування на основі нульового балансу для комплексного перегляду структури витрат.
3. Здійснення зваженої оцінки доцільності скорочення витрат у конкретних структурних підрозділах.
4. Демонстрація ощадливої поведінки з боку вищого керівництва з метою формування відповідної організаційної культури.
5. Переосмислення базових елементів бізнес-моделі, спрощення операцій, використання автоматизації та оптимізація витратної структури для забезпечення довгострокового зростання і конкурентоспроможності [64].

Узагальнюючи, стратегія маркетингового управління підприємством у кризових умовах має ґрунтуватися на довгостроковому підході до управління витратами як інструменту посилення економічних показників і конкурентних позицій компанії.

Застосуємо принцип раціонального інвестування в умовах кризи до досліджуваного підприємства – пивної мережі «Море пива», проаналізувавши доцільність повного інвестування в генератори для забезпечення безперебійної роботи торгових точок восени 2022 року. Перші масовані удари по об'єктах енергетичної інфраструктури України відбулися на початку вересня 2022 року [69].

Кризові ситуації потребують оперативних управлінських рішень, тому кількох тижнів для аналізу інформації з офіційних джерел і повідомлень у ЗМІ було достатньо для ухвалення рішення щодо інвестування в генератори для всієї мережі (рис. 3. 2). Станом на 01.10.2022 р. мережа налічувала 52 активні крамниці, при цьому в наявності підприємства було лише три генератори, які використовувалися в торгових точках із регулярними перебоями електропостачання. Близько третини крамниць узагалі не зазнавала постійних відключень електроенергії, а для повного покриття потреб мережі необхідно

було придбати ще 32 одиниці обладнання. Фактично ж до кінця 2022 року було закуплено лише 19 генераторів, що дозволило забезпечити безперебійну роботу приблизно половини торгових точок.

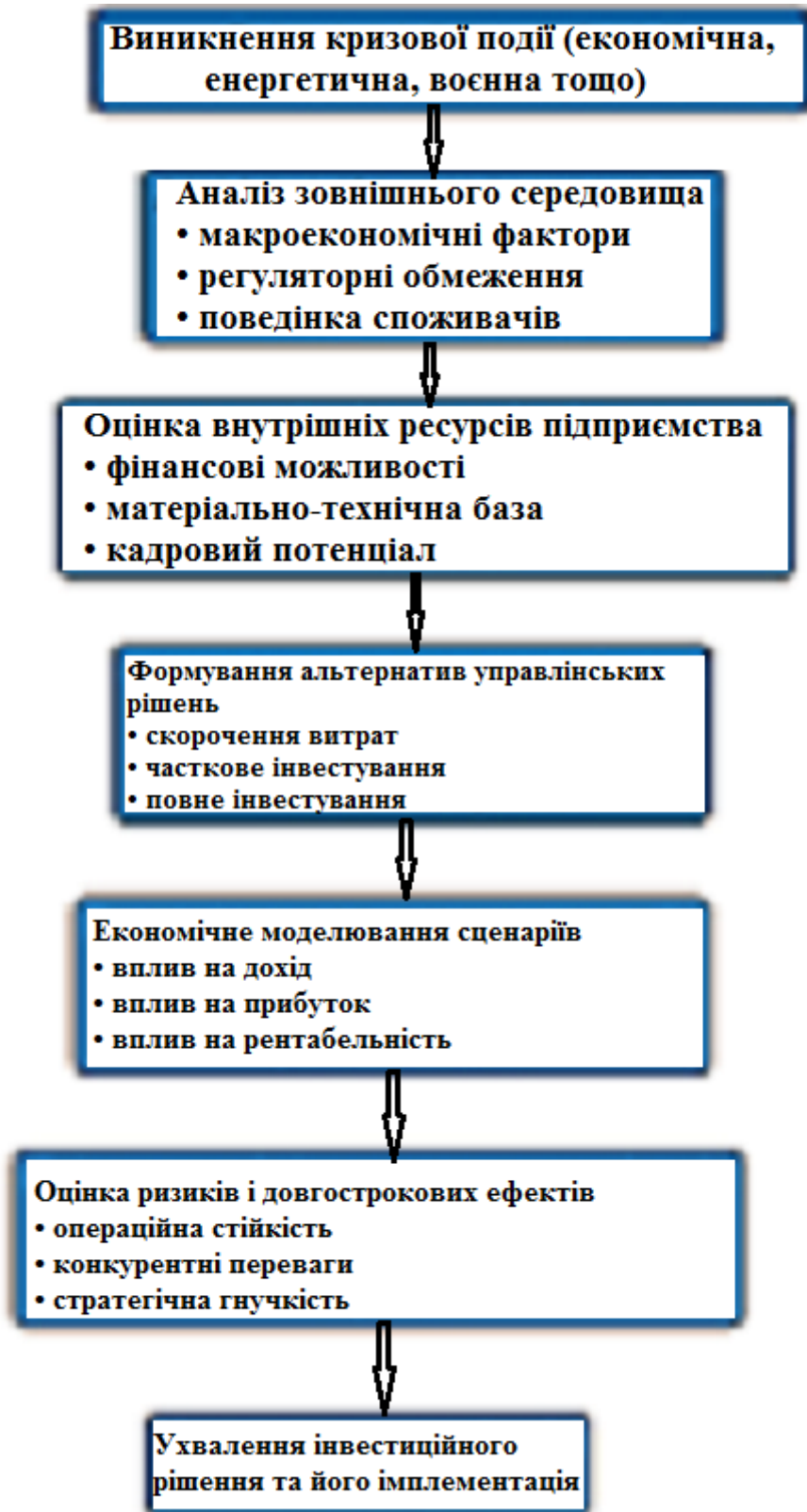


Рисунок 3.2 – Алгоритм ухвалення інвестиційних рішень підприємством у кризових умовах

Загальний обсяг потенційних інвестицій оцінювався на рівні 0,7 млн грн, з яких 0,6 млн грн припадало на закупівлю 13 бензинових генераторів потужністю 3 кВт, а 0,1 млн грн – на витрати з їх обслуговування. За умови повного інвестування очікувана рентабельність підприємства у IV кварталі 2022 року могла б бути на 1,0 в. п. нижчою, ніж у III кварталі, відповідно до лінійного тренду попередніх років, і становити близько 3,7% (табл. 3. 1).

Таблиця 3.1 – Економічна модель залучення інвестицій у закупівлю 13 генераторів для мережі «Море пива»

Показник порівняння		III квартал 2024 р.	IV квартал 2024 р.	I квартал 2025 р.
Грошовий потік на початок періоду, млн грн	Фактичний	13,2	18,0	20,1
	Змодельований	13,2	17,3	20,1
	Відношення, %	100,0	62,8	0,0
Дохід, млн грн	Фактичний	102,7	70,0	68,1
	Змодельований	102,7	70,5	68,1
	Відношення, %	100,0	100,7	0,0
Прибуток, млн грн	Фактичний	4,8	2,1	1,5
	Змодельований	4,8	2,6	1,5
	Різниця	0,0	0,5	0,0
Рентабельність, %	Фактичний	4,7	3,0	2,2
	Змодельований	4,7	3,7	2,2
	Різниця	0,0	0,7	0,0

Результати моделювання свідчать, що прибуток підприємства міг би зрости на 0,5 млн грн, що лише на 0,2 млн грн менше від суми інвестованих коштів. При цьому в активах компанії залишалися б генератори з оціночною вартістю близько 0,3 млн грн з урахуванням зношеності та ринкових цін. Уже протягом одного кварталу чистий економічний ефект від інвестицій становив би приблизно 0,1 млн грн. Важливо також враховувати, що перебої з електропостачанням тривали й у 2024÷2025 роках, що істотно підвищує довгострокову доцільність таких інвестицій. Таким чином, вкладення коштів у генератори можна вважати фінансово обґрунтованим (рис. 3. 3).

У періоди високої невизначеності керівництво підприємств часто вдається до скорочення витрат шляхом звільнення менеджерів середньої ланки. Проте такий підхід має суттєві недоліки. Саме керівники середнього рівня відіграють ключову роль у реалізації маркетингового управління в кризових

умовах. У межах антикризової стратегії вони виступають каталізаторами швидких змін, інновацій і організаційної адаптації.

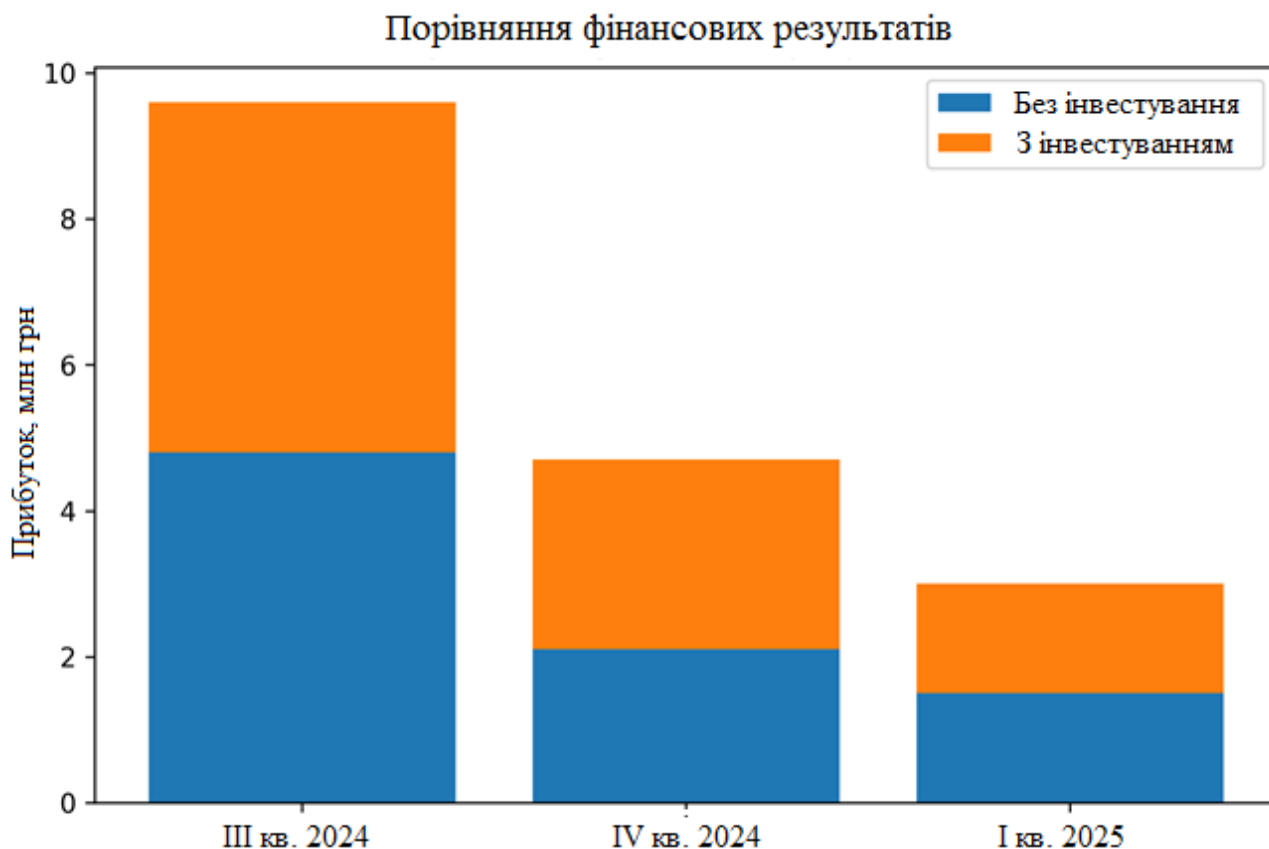


Рисунок 3.3 – Порівняння фінансових результатів мережі «Море пива» за сценаріями інвестування та неінвестування в генератори

Залучення менеджерів середньої ланки є критично важливим для підвищення змістовності та результативності праці персоналу, підтримки командної взаємодії, формування атмосфери психологічної безпеки й інклюзивності. Організації, які недооцінюють значення цього управлінського рівня, ризикують втратити ключову ланку ієрархії, що забезпечує реальну трансформацію та стійкість бізнесу в умовах кризи [65].

3.3. Оцінювання ефективності стратегічних напрямів управління маркетингом підприємства

Однією з ключових цілей управління маркетингом на підприємстві є досягнення максимально можливого рівня задоволення інтересів усіх груп зацікавлених сторін, зокрема клієнтів, кінцевих споживачів, постачальників, акціонерів, персоналу, підрядників, громадськості, а в окремих випадках – навіть конкурентного оточення. Інтереси стейкхолдерів формалізуються через

базові економічні категорії, такі як доступ до ресурсів, оптимізація витрат і досягнення запланованих результатів. У сукупності ці параметри виступають критеріями оцінювання результативності стратегічних напрямів діяльності підприємства та рівня його стратегічної орієнтації. Відтак, важливим завданням менеджменту є забезпечення збалансованого задоволення цілей усіх зацікавлених сторін і підтримання узгодженості між ними.

У процесі управління підприємством управлінські рішення ухвалюються як на стратегічному, так і на оперативному рівнях. Проте вплив зовнішніх факторів нерідко ускладнює досягнення запланованих операційних результатів, що спричиняє відхилення від обраного стратегічного курсу. За таких умов керівництво підприємства постає перед вибором: здійснити коригування циклів оперативного управління або, у разі неефективності внутрішніх адаптацій в умовах домінуючого зовнішнього тиску, ініціювати процес стратегічного перегляду та оновлення.

Стратегічні напрями діяльності підприємства спрямовані на формування місії організації, визначення ключових цілей і вибір інструментів їх досягнення, що загалом підвищує рівень стійкості підприємства до нестабільності зовнішнього середовища. Це досягається шляхом адаптивного реагування як на внутрішні зміни, так і на непередбачувані зовнішні виклики. Процес стратегічного управління має безперервний характер і охоплює етапи формування, реалізації, моніторингу та контролю стратегічних цілей і рішень.

Ефективність стратегічних напрямів діяльності підприємства базується на поєднанні трьох ключових стратегічних орієнтирів: зростання, захисту та розвитку, співвідношення яких змінюється залежно від стадії життєвого циклу підприємства, рівня його ефективності та обраної траєкторії розвитку.

У межах дослідження до основних стратегічних напрямів діяльності підприємства віднесено: стратегічний аналіз, прогнозування, вибір місії, стратегії та цілей, а також імплементацію, моніторинг і коригування стратегії (рис. 3. 4). Кожен із зазначених напрямів має чітко окреслене функціональне призначення.

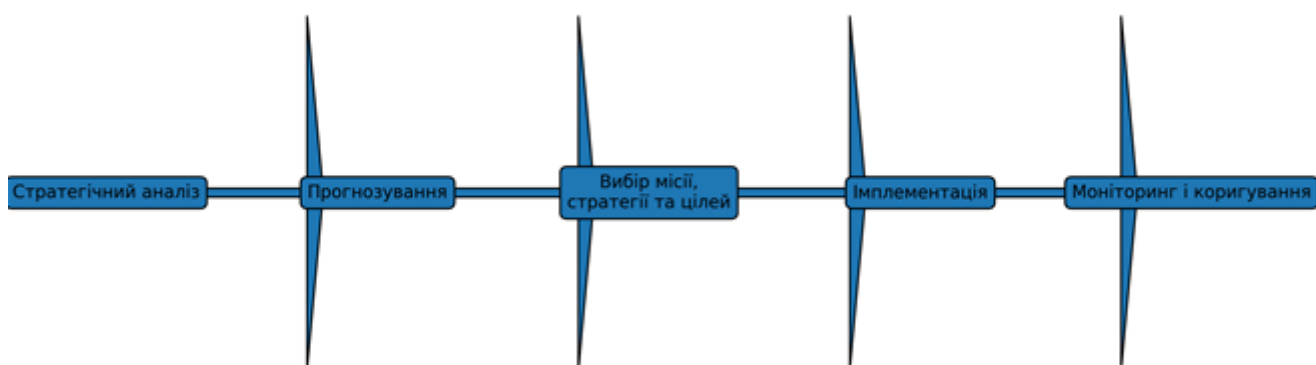


Рисунок 3.4 – Логіка формування та реалізації стратегічних напрямів діяльності підприємства

Так, стратегічний аналіз забезпечує оцінку конкурентоспроможності підприємства та його позицій у зовнішньому середовищі; прогнозування спрямоване на визначення перспективних напрямів розвитку; антикризове управління маркетингом дозволяє підготувати організацію до потенційних загроз; вибір місії, стратегії та цілей формує стратегічний каркас розвитку; імплементація й контроль забезпечують практичну реалізацію ухвалених рішень і своєчасне коригування.

Одним із ключових недоліків управління маркетингом у півній мережі «Море пива» є відсутність системного підходу до оцінювання ефективності стратегічних напрямів діяльності, зокрема в маркетинговому аспекті. З огляду на це, доцільним є впровадження структурованої методики оцінювання ефективності для кожного стратегічного напрямку (табл. 3. 2).

Таблиця 3.2 – Методика оцінювання ефективності стратегічних напрямів діяльності підприємства

Напрямок	Методологія	Ключові показники ефективності	Імплементація	Оцінка
Стратегічний аналіз	Проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Частка ринку, CPI (competitive positioning index), рівень задоволеності клієнтів	Збір даних про внутрішні й зовнішні чинники, аналіз ринкових трендів і оцінка конкурентоздатності підприємства	Оцінка результатів для розуміння поточного стану компанії та потенційних можливостей для зростання
Прогнозування	Застосування сценарного аналізу для	Показник Зростання доходу; новий	Ідентифікація факторів що можуть позитивно впливати	Регулярний огляд і оновлення

	передбачення потенційних сценаріїв майбутнього й розроблення стратегії для різних ситуацій	продукт/послуга на ринку; індекс захоплення ринку	на процвітання підприємства, окреслення потенційних майбутніх чинників; створення планів на випадок непередбачуваних обставин	прогнозів залежно від контексту
Зокрема докризове управління маркетингом	Розроблення комплексного плану управління під час кризових ситуацій із визначенням ролей, обов'язків, протоколів комунікації та стратегій реагування.	Час відповіді на кризу; відсоток завершення навчання працівників антикризовим процедурам; проведені навчання з моделювання кризових ситуацій	Визначення потенційних кризових сценаріїв, визначення команди антикризової комунікації, проведення регулярних тренінгів, створення комунікаційної стратегії	Огляд ефективності плану з антикризового управління маркетингом; його оновлення залежно від зроблених висновків від симуляцій або реальних інцидентів; переконання в готовності відповідати швидко й ефективно протягом криз
Вибір місії, стратегії та цілей	Визначення чіткої місії, установлення стратегічних цілей і розроблення плану їхнього досягнення	Відповідність цілей місії; прогрес у бік стратегічних цілей; виконання стратегічних ініціатив	Синхронізація місії з цінностями підприємства; установлення SMART-цілей; визначення ключових показників ефективності	Моніторинг прогресу й адаптація стратегії
Імплементация, моніторинг і коригування стратегії	Імплементування збалансованої системи показників для переведення стратегії в дію, моніторинг продуктивності й уживання заходів зі стратегічних коригувань	Оборотний капітал Коефіцієнт поточної ліквідності Коефіцієнт виходу з доходу Відношення вартості залучення клієнта до вартості його життя Оборотність	Каскадування стратегічних цілей у всій організації, розподілення обов'язків і створення системи відстеження прогресу	Регулярний перегляд результатів діяльності порівняно з плановими показниками, аналіз відхилень і адаптування стратегії на основі даних про результати

		дебіторської заборгованості Задоволеність клієнтів		діяльності й зворотного зв'язку
--	--	---	--	---------------------------------

Запропонована методика поєднує інструменти стратегічного аналізу, сценарного прогнозування, докризового управління маркетингом, стратегічного планування та системного контролю реалізації стратегії. Використання ключових показників ефективності (КПІ) дозволяє здійснювати об'єктивну оцінку досягнутих результатів і своєчасно виявляти відхилення від запланованих орієнтирів (рис. 3. 5).

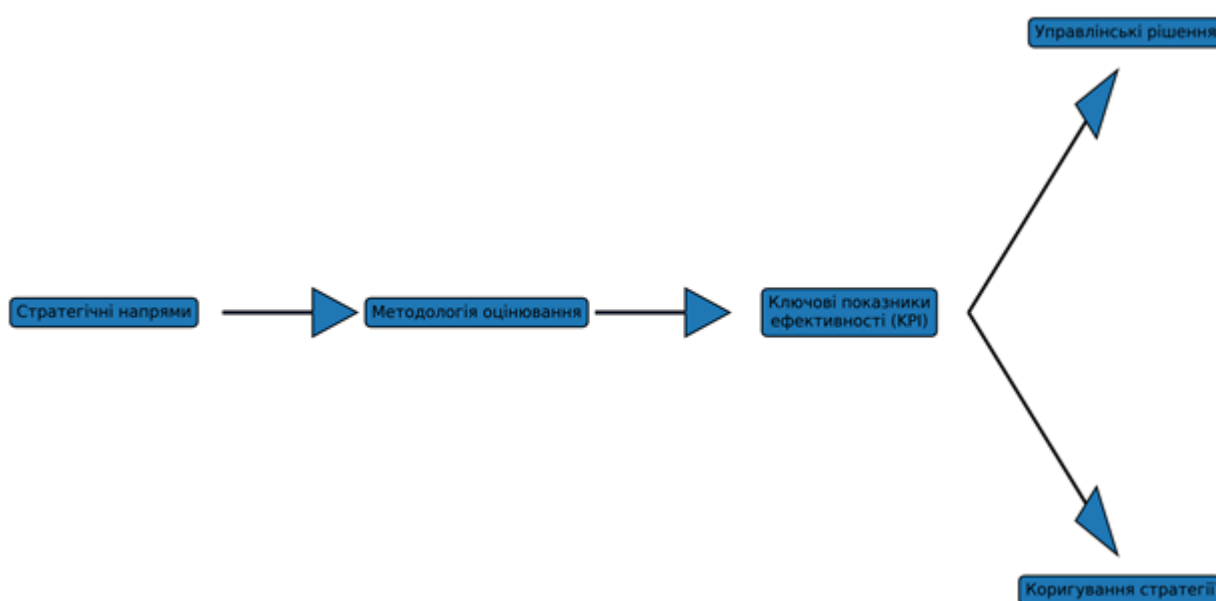


Рисунок 3.5 – Система оцінювання ефективності стратегічних напрямів управління маркетингом підприємства

Упровадження наведеної методики сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій і зростанню здатності протидіяти кризовим явищам.

Узагальнюючи результати розділу 3, слід зазначити, що в ньому сформульовано практичні рекомендації щодо вдосконалення управління маркетингом на підприємствах роздрібної торгівлі в умовах кризи. Обґрунтовано необхідність розроблення комплексного плану антикризового управління, визначення ролей і відповідальності персоналу, впровадження протоколів комунікації та навчання працівників антикризовим процедурам. Наголошено на важливості моделювання кризових ситуацій, формування

ефективної комунікаційної стратегії та постійного моніторингу результатів із подальшою адаптацією управлінських рішень. Підкреслено, що кожна криза має унікальний характер, а отже потребує гнучкого, інноваційного та стратегічно виваженого підходу до управління маркетингом у сфері роздрібно́ї торгівлі.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібно́ї торгівлі в умовах кризових явищ та розроблено практичні рекомендації на прикладі пивної мережі «Море пива». Основні результати дослідження дозволяють сформулювати такі висновки.

1. Доведено, що сучасні кризові явища мають багатофакторний і тривалий характер, що зумовлює необхідність переходу від традиційних, жорстко формалізованих моделей маркетингового управління до гнучких і адаптивних підходів. У цьому контексті обґрунтовано доцільність застосування спритного (agile) маркетингового управління, яке забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, швидкий зворотний зв'язок і безперервне навчання організації.

2. Встановлено, що ефективність управління маркетингом у кризовий період значною мірою залежить від рівня цифровізації бізнес-процесів і якості клієнтського досвіду. Розширення функціональних можливостей офіційного веб-сайту та мобільного застосунку, зокрема шляхом упровадження інтегрованої мапи крамниць з актуальною інформацією про асортимент, графік роботи, акції та додаткові сервіси, є важливим інструментом підвищення лояльності споживачів, зростання конверсії та зміцнення ринкових позицій підприємства.

3. Обґрунтовано, що стратегія жорсткого скорочення витрат у кризових умовах не завжди є оптимальною та може призводити до втрати довгострокового потенціалу розвитку. Натомість ефективнішою є стратегія раціонального інвестування, за якої витрати розглядаються як інвестиції у

стійкість і безперервність діяльності. Це підтверджено економічним моделюванням доцільності інвестування в генератори для мережі «Море пива», яке показало позитивний коротко- та довгостроковий економічний ефект.

4. Визначено, що ключову роль у реалізації антикризових маркетингових стратегій відіграють менеджери середньої ланки, які забезпечують трансляцію стратегічних рішень у практичні дії, координацію команд та організаційну адаптацію. Скорочення цього управлінського рівня в умовах кризи підвищує ризики втрати керованості бізнес-процесів і знижує ефективність маркетингових інтервенцій.

5. Запропоновано структуровану методику оцінювання ефективності стратегічних напрямів управління маркетингом, яка охоплює стратегічний аналіз, прогнозування, докризове управління, вибір місії та цілей, а також імплементацію, моніторинг і коригування стратегії. Використання системи ключових показників ефективності (KPI) дає змогу здійснювати об'єктивний контроль результатів, своєчасно виявляти відхилення та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень.

6. Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю підприємств роздрібною торгівлі в кризових умовах можливе за умови поєднання гнучких маркетингових стратегій, зваженого інвестування, розвитку цифрових інструментів і системного підходу до стратегічного управління. Запропоновані напрями та методичні підходи створюють практичну основу для зміцнення конкурентоспроможності підприємств і підвищення їхньої стійкості до майбутніх кризових викликів.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У межах дослідження здійснено системний аналіз наукових і прикладних праць вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених проблематиці управління маркетингом. У результаті встановлено, що в сучасних наукових публікаціях відсутнє узгоджене трактування поняття «управління маркетингом». Досить поширеною є практика нечіткого розмежування або навіть ототожнення таких категорій, як «управління», «маркетинг» та «управління маркетингом», що ускладнює формування єдиної методологічної бази досліджень у цій сфері. Крім того, на основі аналізу шести підходів до визначення сутності економічної кризи сформульовано авторське визначення цього поняття. Опрацювання профільної літератури дало змогу виокремити ключові методичні підходи до оцінювання результативності управління маркетингом підприємства в умовах кризових процесів, а також обґрунтувати систему показників ефективності для реалізації окремих управлінських завдань у періоди економічної нестабільності.

Дослідження ринку роздрібної торгівлі пивом в Україні загалом і в місті Кропивницький зокрема за 2020÷2024 рр. засвідчило його відносно високу стійкість до кризових впливів, здатність адаптуватися до несприятливих макроекономічних умов і наявність потенціалу подальшого розвитку як у стабільні, так і в кризові періоди. Виявлені тенденції свідчать про доцільність поглибленого аналізу чинників, що зумовлюють таку стабільність. Аналогічні ознаки резистентності та зростання були зафіксовані й у суміжних сегментах роздрібної торгівлі підакцизними товарами, зокрема тютюновими виробами та паливом.

У ході детального аналізу локального ринку розливного пива в м. Кропивницький та Кропивницькому районі визначено його ключові параметри, а саме: загальний обсяг, провідних учасників, специфічні особливості функціонування (зокрема сезонні коливання попиту), домінуючі ринкові тенденції та основні споживчі сегменти за стилями пива.

Оцінювання наслідків пандемії COVID-19 та повномасштабного вторгнення російської федерації у 2022 році продемонструвало неоднозначний характер їх впливу на розвиток ринку розливного пива в місті Кропивницький. Практичне дослідження цього впливу здійснено на прикладі діяльності пивної мережі «Море пива», яка у 2020÷2024 рр. провадила господарську діяльність у місті Кропивницький та районних центрах Кіровоградської області. У зазначений період керівництвом підприємства було реалізовано низку стратегічних і тактичних рішень у сфері управління маркетингом.

Застосування ретроспективного аналізу динаміки ключових показників ефективності дало змогу оцінити результативність управлінських рішень, ухвалених у 2020÷2023 рр. Установлено, що з 18 ідентифікованих управлінських рішень приблизно половина продемонструвала високий рівень ефективності, частина мала середній ефект, тоді як окремі рішення виявилися малоефективними або не дали очікуваних результатів.

На основі отриманих аналітичних результатів запропоновано напрями вдосконалення стратегічного розвитку пивної мережі «Море пива», у тому числі в частині управління маркетинговою діяльністю. За допомогою економіко-математичної моделі здійснено оцінювання втрат, спричинених неефективним управлінським рішенням, ухваленим восени 2022 року. Серед практичних рекомендацій особливу увагу приділено розширенню функціональних можливостей офіційного веб-сайту та мобільного застосунку мережі, а також упровадженню методики оцінювання ефективності стратегічних напрямів діяльності підприємства з урахуванням етапів реалізації маркетингових заходів.

У підсумку сформульовано гіпотезу, що суперечить усталеним теоретичним уявленням щодо впливу кризових явищ на сферу роздрібною торгівлі. Попри традиційне трактування ритейлу як однієї з найбільш вразливих галузей економіки, результати дослідження засвідчили наявність протилежних тенденцій, принаймні в сегменті продовольчих і FMCG-товарів. Подальше емпіричне підтвердження цієї гіпотези та виявлення чинників стійкості

зазначеного сектору до кризових впливів становлять перспективний напрям подальших наукових досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Taylor F. W. The principles of scientific management : монографія. Good Press, 2019.
2. Fayol H. General and industrial management. London : Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1949.
3. Terry G.R. Principles of management. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1968.
4. Spriegel W.R. Industrial management. New York : John Wiley & Sons, 1955.
5. Завадський Й.С., Осовська Т.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. Київ : Кондор, 2006. 356 с.
6. Definitions of Marketing. American Marketing Association. URL: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> (дата звернення: 09.09.2025).
7. The Role of Customers in Marketing | Introduction to Business : веб-сайт. URL: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/the-role-of-customers-in-marketing/> (дата звернення 21.10.2025).
8. Google Scholar : веб-сайт. URL: <https://scholar.google.com/> (дата звернення: 21.10.2025).
9. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. Маркетинг підприємства. Навч. посіб.– К.: Центр учбової літератури, 2012. – 612 с.
10. Kotler. Marketing Management. AIPI, 2006. 592 с.
11. Маркетинговий менеджмент: навч. посібник / О.С. Борисенко, А.В. Шевченко, Ю.В. Фісун, О.М. Крапко. – К.: НАУ, 2022. – 204 с.
12. Краус К.М. Особливості застосування концепцій управління маркетингом. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 4, №6. С. 98÷105.
13. Енциклопедія сучасної України : веб-сайт. URL: <https://esu.com.ua/article-18776> (дата звернення: 29.11.2025).

14. Словник економіста та підприємця / А.М. Туренко, І.А. Дмитрієв, О.С. Іванілов, І.Ю. Шевченко. – Х.: ХНАДУ, 2018. – 340 с.
15. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / за ред. проф. С.М. Гончарова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 264 с.
16. Словник української мови : веб-сайт. URL: <https://sum.in.ua/s/kryza> (дата звернення: 29.09.2025).
17. Остапишин Т.П., Коптюх О.Г. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу. Фінанси, облік і аудит. 2013. №1 (21). С. 115.
18. Основи економічної теорії : Підручник / ред. Л.С. Шевченко. Харків : Право, 2008. С. 272.
19. Recession Definition & Meaning – Merriam-Webster : веб-сайт. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/recession> (дата звернення: 29.10.2025).
20. Economic Recession vs. Economic Depression – Explanation and Differences : веб-сайт. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/economic-recession-vs-depression-explanation-benjamin-talin-%E6%9C%AC%E6%9D%B0%E6%98%8E-%E5%A1%94%E6%9E%97> (дата звернення: 29.11.2025).
21. What is an economic crisis? Definition and examples – Market Business News : веб-сайт. URL: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/economic-crisis/> (дата звернення: 29.09.2025).
22. Balas A.N., Kaya H.D. The Global Economic Crisis And Retailers' Security Concerns: The Trends. Socioeconomic Challenges. 2019. Т. 3, №2. С. 8-13.
23. Tamas T. Crisis challenges for customers and retailers in Hungary. Deturope. 2022. №14. С. 84-102.
24. Supply chain disruption in time of crisis: a case of the Indonesian retail sector / E. Timotius та ін. Journal of International Logistics and Trade. 2022. Т. 20, №2. С. 78-101. URL: <https://doi.org/10.1108/jilt-05-2022-0004> (дата звернення: 30.10.2025).

25. Dawood T.H., Hammad M.J., Hammood M.R. Towards a New Model of Consumer Purchasing Intention of Smart Products During Crises Times; Case of Covid-19 Pandemic Outbreak :an Applied Study on Female Employees of the Faculty of Economic and Business Administration Sciences. International Journal of Professional Business Review. 2022. Т. 7, №4. С. e0741. URL: <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i4.e741> (дата звернення: 30.11.2025).

26. Hoke S.H., Kanzig D.R., Surico P. Consumption in the Time of Covid-19: Evidence from UK Transaction Data. Social Science Research Network. 2020.

27. Бубенець І., Чатченко О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. №3. С. 326.

28. Bahorka M., Ustik T., Kvasova L. THE PLACE OF MARKETING ACTIVITIES IN THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM. Three Seas Economic Journal. 2022. Т. 3, №3. С. 17. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2022-3-3> (дата звернення: 30.09.2025).

29. Ларка. Л. Діагностика ефективності маркетингових досліджень в системі антикризового менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету 2022, №6, Том 1. С. 225-226.

30. Bourletidis K., Triantafyllopoulos Y. SMEs survival in time of Crisis: strategies, tactics and commercial success stories. Procedia – social and behavioral sciences. 2014. №148. С. 639-644.

31. Chudzinski P. Strategic and entrepreneurial abilities: surviving the crisis across countries during the Covid-19 pandemic. PloS ONE 18(5). 2023. С. 1-26.

32. Essential KPIs for Effective Crisis Management : веб-сайт. URL: https://changemanagementinsight.com/crisis-management-kpis/#google_vignette .

33. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

34. Продаж алкоголю в Україні – де заборонено під час війни | РБК-Україна : веб-сайт. URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/ki-pravila-prodazhu-alkogolyu-diyut-ukrayini-1713817624.html> (дата звернення: 01.11.2025).

35. Податковий кодекс України : Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755-VI : станом на 1 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 01.09.2025).

36. Державна служба статистики України : веб-сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 01.10.2025).

37. Open Budget – Державний веб-портал бюджету для громадян : веб-сайт. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 01.11.2025).

38. Індекс інфляції : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/> (дата звернення: 01.09.2025).

39. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Каб. Міністрів України від 09.12.2020 р. №1236. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vstanovlennya-karantynu-ta-zaprovadzhennya-obmezhuvalnih-protiepidemichnih-zahodiv-1236-091220?fbclid=IwAR3pbhcUjgWC49Nycv3BbeP44aFKJ4bUO67mub_kBQ6pIq5obafpN40dDcA (дата звернення: 02.10.2025).

40. ВВП України : веб-сайт. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/>.

41. Про заборону торгівлі алкогольними напоями на території Кіровоградської області : Наказ військового командування і Кіровоградської обласної військової адміністрації від 11.03.2022 р. №3.

42. Про заборону торгівлі алкогольними напоями на території Кіровоградської області : Наказ голови Кіровоградської обласної державної адміністрації від 21.02.2023 р. №85.

43. Сегмент розливних торговельних точок: стан справ, вплив на ринок та споживачів : веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/pressrelease/segment-razlivnyh-torgovyh-tochek-sostoyanie-del-vliyanie-na-rynok-ipotrebiteley> (дата звернення: 04.11.2025).

44. Ринок розливного пива : веб-сайт. URL: <https://lenta.ua/rozlivniy-renesans-vukrayinu-zahodyat-evropeyski-pivni-merezhi-8721/> (дата звернення: 19.09.2025).

45. Сегмент розливних торговельних точок: стан справ, вплив на ринок та споживачів : веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/ua/all/all/pressrelease/segment-razlivnyh-torgovyh-tochek-Sostoyanie-del-vliyanie-na-rynok-ipotrebiteley> (дата звернення: 19.10.2025).

46. Якість розливного пива в Україні псується: що відбувається | The Page : веб-сайт. URL: <https://thepage.ua/ua/experts/yakist-rozlivnogo-pivapsuyetsya-sho-vidbuvayetsya> (дата звернення: 19.11.2025).

47. Лагер – вид, який займає 80% частки світового ринку пива! : веб-сайт. URL: <https://eliteko.com.ua/laher-pyvo-yake-zaimaie-80-doli-svitovoho-rynku-pyva/> (дата звернення 19.09.2025).

48. Google Тренди : веб-сайт. URL: <https://trends.google.com.ua/trends/> (дата звернення: 19.10.2025).

49. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Каб. Міністрів України від 11.03.2020 р. №211 : станом на 27 квіт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-п#Text> (дата звернення: 06.11.2025).

50. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 р. №771/97-ВР : станом на 26 жовт. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text> (дата звернення: 06.09.2025).

51. Про встановлення карантину та запровадження обмежувальних протиепідемічних заходів з метою запобігання поширенню на території

України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2 : Постанова Каб. Міністрів України від 09.12.2020 р. №1236 : URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-п#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

52. Гамерська І. Адаптивний карантин 2.0. Україну поділять на зони, але по-новому: як. РБК-Україна. URL: <https://web.archive.org/web/20210301230207/https://coronavirus.rbc.ua/ukr/news/adaptivnyy-karantin-2-0-ukrainu-podelyat-1613384141.html> (дата звернення: 06.11.2025).

53. Виконання бюджету міста – Офіційний сайт Кропивницької міської ради. Кропивницька міська рада – офіційний веб-сайт. URL: <https://kr.gov.ua/uk/page/budget> (дата звернення: 06.09.2025).

54. Коронавірус в Україні – Статистика, актуальні дані. Ставки, індекси, тарифи. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/reference/coronavirus/ukraine/> (дата звернення: 07.10.2025).

55. Як пандемія COVID-19 вплинула на економіку України – коментар Марії Репко – Центр економічної стратегії. Центр економічної стратегії – Неурядовий дослідницький центр з питань економічної політики. URL: <https://ces.org.ua/how-covid19-affected-ukrainian-economy/> (дата звернення: 07.11.2025).

56. The Great Lockdown: Worst Economic Downturn Since the Great Depression : веб-сайт. URL: <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2020/04/14/blog-weo-the-great-lockdown-worst-economic-downturn-since-the-great-depression> (дата звернення: 07.09.2025).

57. Decentralization and Economic Growth on JSTOR : веб-сайт. URL: <https://www.jstor.org/stable/1043676> (дата звернення: 07.10.2025).

58. Full article: Fiscal decentralization, economic growth, and human development: Empirical evidence : веб-сайт. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23322039.2022.2109279> (дата звернення: 07.11.2025).

59. DECENTRALIZATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT IN ASIAN COUNTRIES: AN OVERVIEW on JSTOR : веб-сайт. URL: <https://www.jstor.org/stable/43296031> (дата звернення: 07.09.2025).

60. Unglesbee B. How years of investor-friendly finance left retailers vulnerable to crisis. Retail Dive. URL: <https://www.retaildive.com/news/how-years-of-investor-friendly-finance-left-retailers-vulnerable-to-crisis/587315/> (date of access: 07.10.2025).

61. Важкий рік: як змінилися доходи, прибутки та збитки провідних ритейлерів України. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. URL: <https://rau.ua/novyni/vazhkij-rik-pributki-ta-zbitki/> (дата звернення: 07.11.2025).

62. Investing in Growth Through Uncertainty. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/07/investing-in-growth-through-uncertainty?ab=seriesnav-spotlight> (дата звернення: 07.09.2025).

63. Cost Cutting That Makes You Stronger. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/07/cost-cutting-that-makes-you-stronger?ab=seriesnav-spotlight> (дата звернення: 07.10.2025).

64. Don't Eliminate Your Middle Managers. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2023/07/dont-eliminate-your-middle-managers?ab=seriesnav-spotlight> (дата звернення: 07.11.2025).

65. Український бізнес в умовах повномасштабної війни: аналітика стану за шість місяців. Дія.Бізнес - Головна сторінка. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/ukrainskij-biznes-v-umovah-povnomasstabnoi-vijni-analitika-stanu-za-sist-misaciv> (дата звернення: 08.09.2025).

66. Резнікова Н.В. Монетаризм. Українська дипломатична енциклопедія у двох томах / ред. Л.В. Губерський. Київ, 2004. Т. 2. С. 125. URL: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/ua/elib.exe?Z21ID=&I21DBN=UKRLIB&P21DBN=UKRLIB&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=online_book&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=FF=&S21STR=ukr0003233 (дата звернення: 08.10.2025).

67. Keynes J.M. 1.-1. General Theory of Employment, Interest and Money. Creative Media Partners, LLC, 2021.

68. Українська правда. Один із наймасовіших обстрілів РФ енергетичної інфраструктури: міністр розповів про наслідки. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/09/12/7367098/> (дата звернення: 08.11.2025).

69. Савицька Н.Л. Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. Маркетинг і цифрові технології. 2017. Т. 1, №1. С. 20-31.

70. Khraim H., Al Afaishat T. The impact of marketing agility on crisis management stages at five and four-star hotels in Jordan. Problems and perspectives in management. 2021. Т. 19, №4. С. 470-481.

71. Магазины мережі Море Пива. URL: <https://hophey.ua/contacts/magazyny/> (дата звернення: 09.09.2024).

72. Мережа Море Пива вийшла на ринок Кропивницького. URL: <https://rau.ua/novyni/vidkrittya/more-pyva-kropyvnyts'kyu/> / (дата звернення: 10.09.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Роздрібний товарооборот підприємств роздрібно́ї торгівлі алкогольними напоями у 2020÷2024 рр.

	2020		2021		2022		2023		2024	
	Млрд грн	У відсотках до підсумку	Млрд грн	У відсотках до підсумку	Млрд грн	У відсотках до підсумку	Млрд грн	У відсотках до підсумку	Млрд грн	У відсотках до підсумку
Усі товари	586,33	100,0	668,37	100,0	793,48	100,0	868,28	100,0	1 044,52	100,0
Алкогольні напої	37,85	6,50	47,13	7,1	53,48	6,7	59,85	6,9	68,36	6,6
У тому числі пиво	12,05	2,1	15,36	2,3	18,40	2,3	20,36	2,3	22,38	2,1
Відношення товарообігу пива до базового року, %	53,8		68,6		82,2		91,0		100,0	

Додаток Б

Основні економічні показники пивної мережі "Море пива" впродовж 2020-2024 рр.

Показник	2020		2021		2022		2023		2024	
	млн грн	відношення до базового року, %	млн грн	відношення до базового року, %	млн грн	відношення до базового року, %	млн грн	відношення до базового року, %	млн грн	відношення до базового року, %
Дохід	137,4	46,1	186,9	62,7	199,1	66,8	308,7	103,6	298,1	100,0
Витрати	137,4	46,8	185,1	63,0	196,7	67,0	297,3	101,2	293,7	100,0
Прибуток	0,0	0,0	1,8	40,9	2,4	54,5	11,4	259,1	4,4	100,0
Рентабельність, %	0,0	-1,5 п.п.	1,0	-0,5 п.п.	1,2	-0,3 п.п.	3,7	2,2 п.п.	1,5	0,0 п.п.

Додаток В

Основні показники економічної діяльності пивної мережі "Море пива в динаміці за 2023-2024 рр.

Рік	Місяць	Дохід		Витрати		Прибуток		Рентабельність	
		млн грн	У відсотках до відповідного періоду попереднього року	млн грн	У відсотках до відповідного періоду попереднього року	млн грн	Різниця з відповідним періодом попереднього року, млн грн	%	Різниця з відповідним періодом попереднього року, п. п.
2023	Січень	6,2	-	6,5	-	-0,3	-	-4,8	-
	Лютий	6,0	-	6,4	-	-0,4	-	-6,6	-
	Березень	7,7	-	8,0	-	-0,3	-	-3,9	-
	Разом за перші три місяці року	19,9	-	22,9	-	-3,0	-	-15,1	-
	Квітень	9,1	-	9,2	-	-0,1	-	-1,1	-
	Травень	10,7	-	10,6	-	0,1	-	0,9	-
	Червень	13,2	-	13,0	-	0,2	-	1,5	-
	Липень	14,5	-	14,2	-	0,3	-	2,1	-
	Серпень	19,3	-	18,9	-	0,4	-	2,1	-
	Вересень	14,3	-	14,1	-	0,2	-	1,4	-
	Жовтень	12,6	-	12,5	-	0,1	-	0,8	-
	Листопад	11,5	-	11,7	-	-0,2	-	-1,7	-
Грудень	12,1	-	12,1	-	0,0	-	0,0	-	
Разом за квітень-грудень	117,4	-	116,4	-	1,0	-	0,9	-	
2024	Січень	11,9	191,6	12,1	185,9	-0,2	0,1	-1,7	3,2
	Лютий	11,3	187,4	11,5	178,8	-0,2	0,2	-1,8	4,9
	Березень	13,5	174,4	13,5	167,9	0,0	0,3	0,0	3,9
	Разом за перші три місяці року	36,7	184,4	37,1	162,0	-0,4	2,6	-1,1	14,0
	Квітень	14,4	157,5	14,3	154,8	0,1	0,2	0,7	1,8
	Травень	16,4	152,8	16,2	152,4	0,2	0,1	1,2	0,3
	Червень	20,4	154,7	19,9	153,2	0,5	0,3	2,5	0,9
	Липень	22,5	155,1	21,9	154,1	0,6	0,3	2,7	0,6
Серпень	20,9	108,2	20,4	107,9	0,5	0,1	2,4	0,3	
Вересень	16,3	114,0	16,0	113,5	0,3	0,1	1,8	0,4	

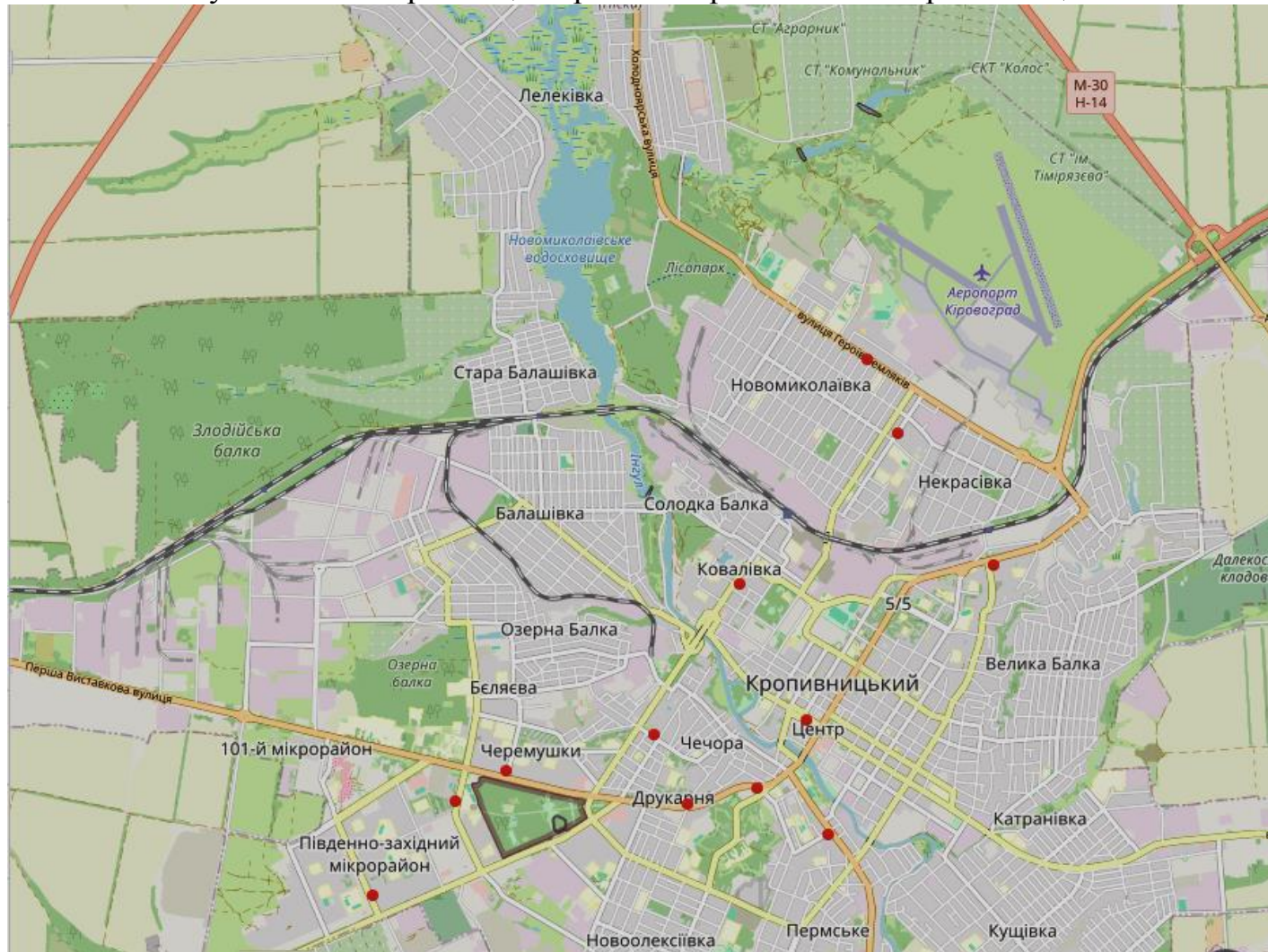
	Жовтень	15,0	119,0	14,8	118,4	0,2	0,1	1,3	0,5
	Листопад	12,1	105,2	12,2	104,3	-0,1	0,1	-0,8	0,9
	Грудень	12,2	100,8	12,3	101,7	-0,1	-0,1	-0,8	-0,8
	Разом за квітень- грудень	150,2	127,9	148,0	127,1	2,2	1,2	1,5	0,6

Додаток Г

Основні показники економічної та маркетингової діяльності мережі "Море пива" впродовж 2020-2024 рр.

Рік	Квартал	Грошовий потік, млн грн	Дохід, млн грн	Витрати, млн грн	Прибуток, млн грн	Рентабельність, %	Коефіцієнт плинності кадрів, %	Кількість успішних антикризових інтервенцій	Маржинальність, %	Зміна загальної кількості крамниць	Кількість реконструйованих крамниць	Частка ринку
2020	I	-	20,0	21,0	-1,0	-5,0	47,9	0	37,3	5	0	37,5
	II	-	33,1	32,9	0,2	0,6	46,8	0	38,1	4	0	37,4
	III	-	48,1	47,2	0,9	1,9	50,7	0	38,3	3	0	37,3
	IV	-	36,2	36,3	-0,1	-0,3	50,9	0	38,4	1	0	37,2
	Разом	0,3	137,4	137,4	0,0	0,0	49,1	0	38,4	13	0	37,2
2021	I	-0,1	36,7	37,1	-0,4	-1,1	48,1	15	38,4	0	0	37,2
	II	0,7	51,2	50,4	0,8	1,6	40,2	3	39,1	3	5	37,3
	III	2,1	59,7	58,3	1,4	2,3	40,3	1	39,2	1	0	37,4
	IV	2,1	39,3	39,3	0,0	0,0	48,2	1	39,3	0	0	37,5
	Разом	3,9	186,9	185,1	1,8	1,0	44,2	20	39,3	4	5	37,5
2022	I	3,9	36,7	36,7	0,0	0,0	48,6	1	39,3	2	6	37,5
	II	4,7	55,4	54,6	0,8	1,4	47,0	1	39,8	1	7	37,5
	III	6,0	64,4	63,1	1,3	2,0	47,4	1	41,1	0	0	37,5
	IV	6,3	42,6	42,3	0,3	0,7	47,6	1	41,1	-5	0	37,5
	Разом	8,7	199,1	196,7	2,4	1,2	47,7	4	41,1	-2	13	37,5
2023	I	9,3	46,2	45,6	0,6	1,3	63,8	19	41,1	-22	0	40,5
	II	13,2	89,8	85,9	3,9	4,3	23,9	1	44,5	0	1	40,4
	III	18,0	102,7	97,9	4,8	4,7	34,4	2	44,6	0	0	40,3
	IV	20,1	70,0	67,9	2,1	3,0	48,0	12	44,7	-1	0	40,2
	Разом	31,5	308,7	297,3	11,4	3,7	42,5	34	44,7	-23	1	40,2
2024	I	33,0	68,1	66,6	1,5	2,2	47,5	1	44,7	3	5	40,2
	II	35,0	80,6	78,6	2,0	2,5	47,1	1	45,4	2	6	39,9
	III	37,9	89,4	86,5	2,9	3,2	44,9	1	45,5	0	7	39,8
	IV	35,9	60,0	62,0	-2,0	-3,3	51,0	1	45,6	-1	1	39,7
	Разом	40,3	298,1	293,7	4,4	1,5	47,6	4	45,6	4	19	39,7

Додаток Д
Актуальна мапа крамниць мережі «Море пива» в м. Кропивницький



Додаток Ж
ПРО КОМПАНІЮ

Нор Неу – найбільша в Україні мережа магазинів розливного пива, яка налічує більше 300 магазинів у 27 містах. Перший магазин був відкритий 1 червня 2009 року в Дніпрі під брендом Море Пива. Мережа має 16 річну історію, яка є найдовшою серед усіх біршопів України.

МИ НЕ ЛИШЕ ПРОДАЄМО ПИВО, А Й САМІ ЙОГО СТВОРЮЄМО

Нор Неу працює в **Дніпропетровській, Київській, Одеській, Запорізькій, Кіровоградській, Полтавській, Миколаївській та Черкаській** областях, забезпечуючи найкращий вибір як у великих містах, так і в менших населених пунктах.

315 фірмових магазинів 27 містах України

Компанія має дві власні броварні – First Dnipro Brewery та Fanatic, а також сидроварню і виробництво м'ясних снєків. Це дозволяє контролювати якість продуктів на всіх етапах – від їх створення до надходження до покупця.

Мережа Нор Неу пропонує найширший вибір пива та снєків серед біршопів України. М'ясні снєки виготовляються на власному виробництві, а морські закуски напряму імпортуються до країни. Всі снєки мають індивідуальне пакування та представлені у зручному форматі для самообслуговування. В асортименті онлайн-магазину більше 500 товарів, доступних до замовлення в усіх містах, де присутня мережа, та у більшості сусідніх міст.

Асортимент розливних напоїв регулярно оновлюється. Впродовж 2025 року на полиці мережі потраплять понад 40 нових сортів пива від власних броварень Fanatic і FDB та понад 12 авторських сидрових коктейлів під брендом Краш від

власної сидроварні. А також 24 крафтових та преміальних напоїв з розширеного асортименту, які доступні лише у онлайн та у магазинах нового формату Нор Неу МАХ.

У магазинах працює сучасна команда продавців, які завжди готові допомогти з вибором і надати професійну консультацію щодо будь-якої позиції.

ГАРАНТІЯ ЯКОСТІ Відповідаємо за якість продукції у фірмових магазинах

НАЙКРАЩІЙ АСОРТИМЕНТ+40 нових сортів пива у 2025 році від власних броварень

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ Втілюємо інноваційні рішення і поліпшуємо сервіс

ДЕВІЗ НОР НЕУ – ЯКІСТЬ НА ВСІХ ЕТАПАХ РОБОТИ

Новий формат пропонує клієнтам:

- продукцію українських регіональних і крафтових пивоварень на розлив і в пляшках;
- алкогольні та безалкогольні напої;
- понад 200 видів закусок;
- товари для відпочинку та розваг на природі і вдома;
- власні сорти пива: Берлінгер, Трембіта, Allesgut, Braunwald, Lightner;
- ексклюзивні сорти пива від First Dnipro Brewery и Fanatic;
- пивну атрибутику.

Мережа Нор Неу внесла відчутний внесок в культуру сприйняття крафтового пива в Україні.

Додаток К

Основні SMM-показники офіційної сторінки мережі «Море пива» в Instagram

Рік	Квартал	Середня кількість постів на тиждень	Середня кількість лайків за пост	Середня кількість коментарів під постом
2020	1	0,2	57,7	0,7
	2	0,4	26,3	0,4
	3	0,5	42,4	0,7
	4	0,3	33,4	0
2021	1	1,4	18,9	0,4
	2	1,4	27,1	2,3
	3	1,2	59,3	108,6
	4	6,4	85,4	66,4
2022	1	8	79,5	244,1
	2	8,9	134,8	180,3
	3	12,8	76,5	208,8
	4	15,6	86,3	148,2
2023	1	2,1	113,7	2,3
	2	10,3	127,1	422,6
	3	21,7	77,3	127,3
	4	16,6	154,3	405,3
2024	1	13,4	100	285,6
	2	13,5	64,7	17,4
	3	15,1	141,7	421,9
	4	19,3	73,9	240,8

Додаток Л

Ілюстративний матеріал до магістерської роботи «Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі в умовах економічної нестабільності»

*Міністерство освіти і науки України
Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет економічний
Кафедра економіки підприємства та готельно-ресторанної справи*

Презентація

магістерської роботи на тему «Управління маркетинговою діяльністю підприємства роздрібною торгівлі в умовах економічної нестабільності»

*Виконав магістрант гр. ЕП-24МЗ Дашкін В.І.
Керівник: к. е. н, доц кафедри ЕПтаГРС Хачатурян О.С.*

*Кропивницький
2025 рік*

Структурно-логічна схема дослідницької частини роботи

Мета дослідження. Мета роботи полягає у вивченні сучасних теоретичних і методичних підходів до організації маркетингового управління та розробленні рекомендацій щодо його вдосконалення на підприємстві роздрібно́ї торгівлі в період кризи.

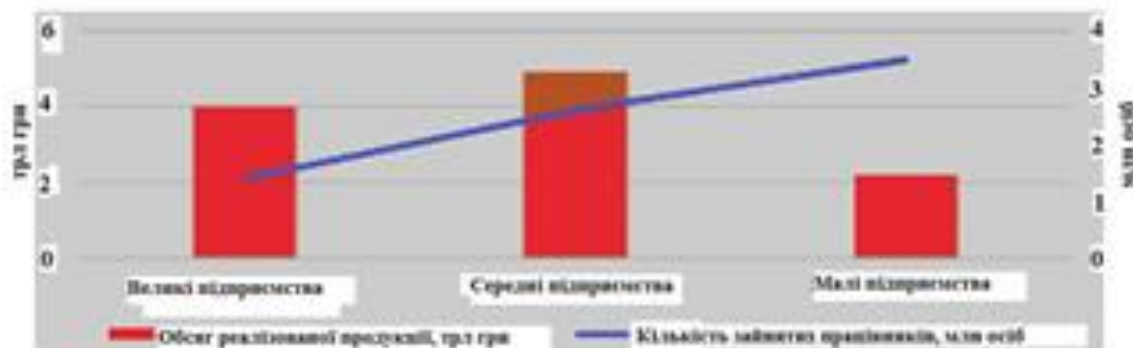
Об'єкт дослідження – підприємство роздрібно́ї торгівлі, а саме пивна мережа «Море Пива».

Предмет дослідження – теоретичні й методичні основи управління маркетингом підприємства в умовах кризових явищ.

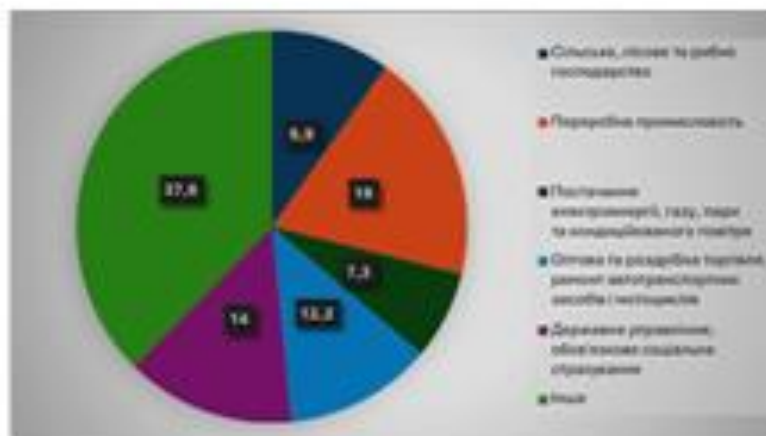
Задачі дослідження:

- розкрити зміст поняття «управління маркетингом»;
- визначити специфіку маркетингового управління в умовах кризових процесів;
- вивчити наявні методи оцінювання результативності маркетингу в період економічної нестабільності;
- дослідити стан ринку розповсюдження пива у м. Кропивницькій;
- провести аналіз діяльності підприємства з урахуванням наслідків COVID-19 та війни 2022 року;
- оцінити результативність управлінських рішень і їх вплив на показники роботи підприємства;
- удосконалити теоретичні засади системи управління маркетингом у кризових умовах;
- сформулювати стратегічні напрями розвитку підприємства в умовах економічних потрясінь;
- запропонувати методичний підхід до оцінювання ефективності реалізації стратегічних рішень.

Обсяг реалізованої продукції по кількості зайнятих працівників на вітчизняних підприємствах



Частки найбільших галузей у ВВП України у 2024 р. %



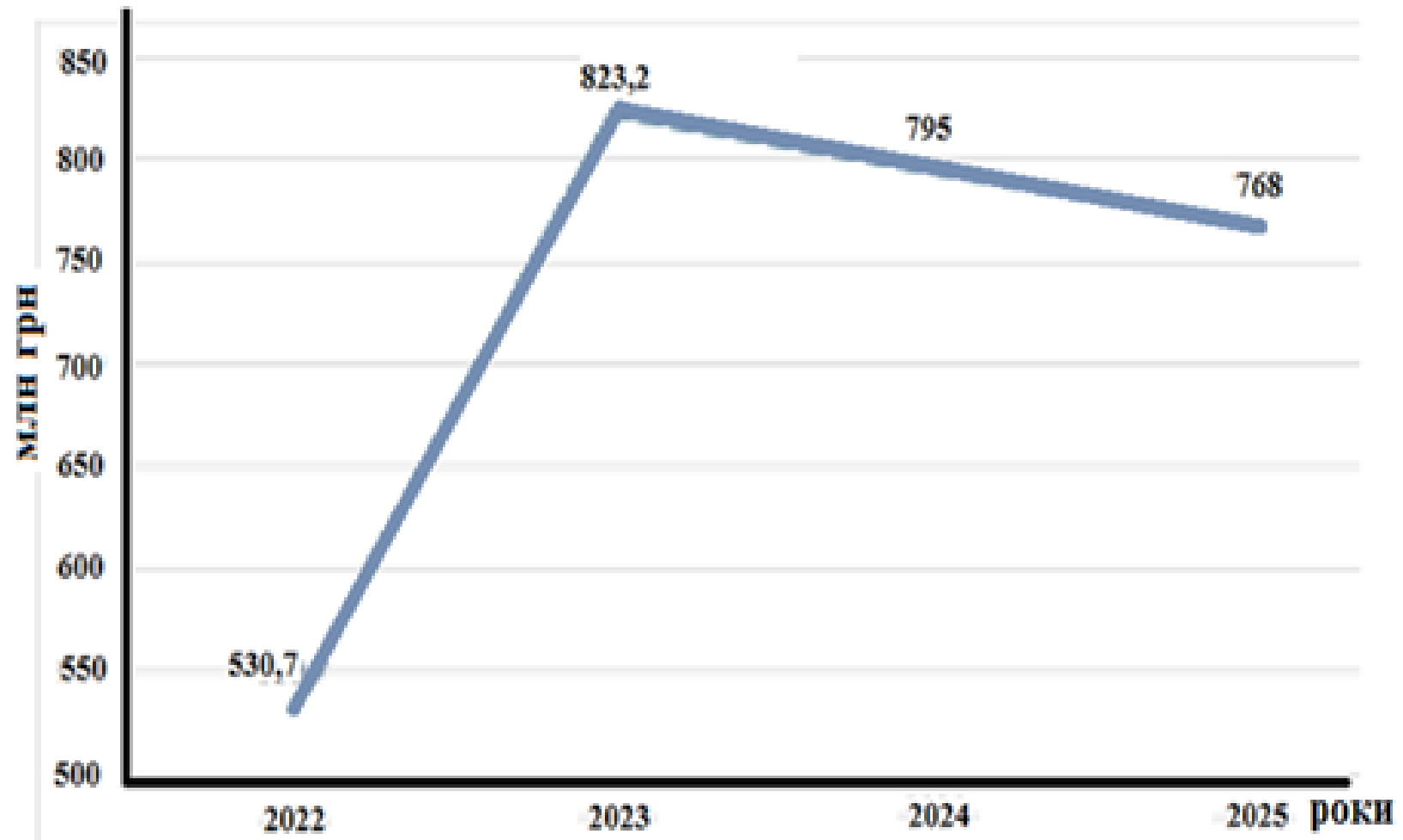
Найпоширеніші виклики, що виникають у період нестабільності

- роготбі коливання попиту чи пропозиції, які ускладнюють планування обсягів закупівель і продажів;
- введєння урядових обмежень – як тимчасових, так і довготривалих, – що зменшують свободу дії ринкових механізмів;
- порушення ланцюгів постачань, що призводять до затримок поставок і нестачі товарів;
- зміна споживацької поведінки, зокрема зростання виног, очікувань і нових звичок покуців;
- ризики, спричинені кліматичними аномаліями, які впливають на доступність товарів і логістичні процеси.

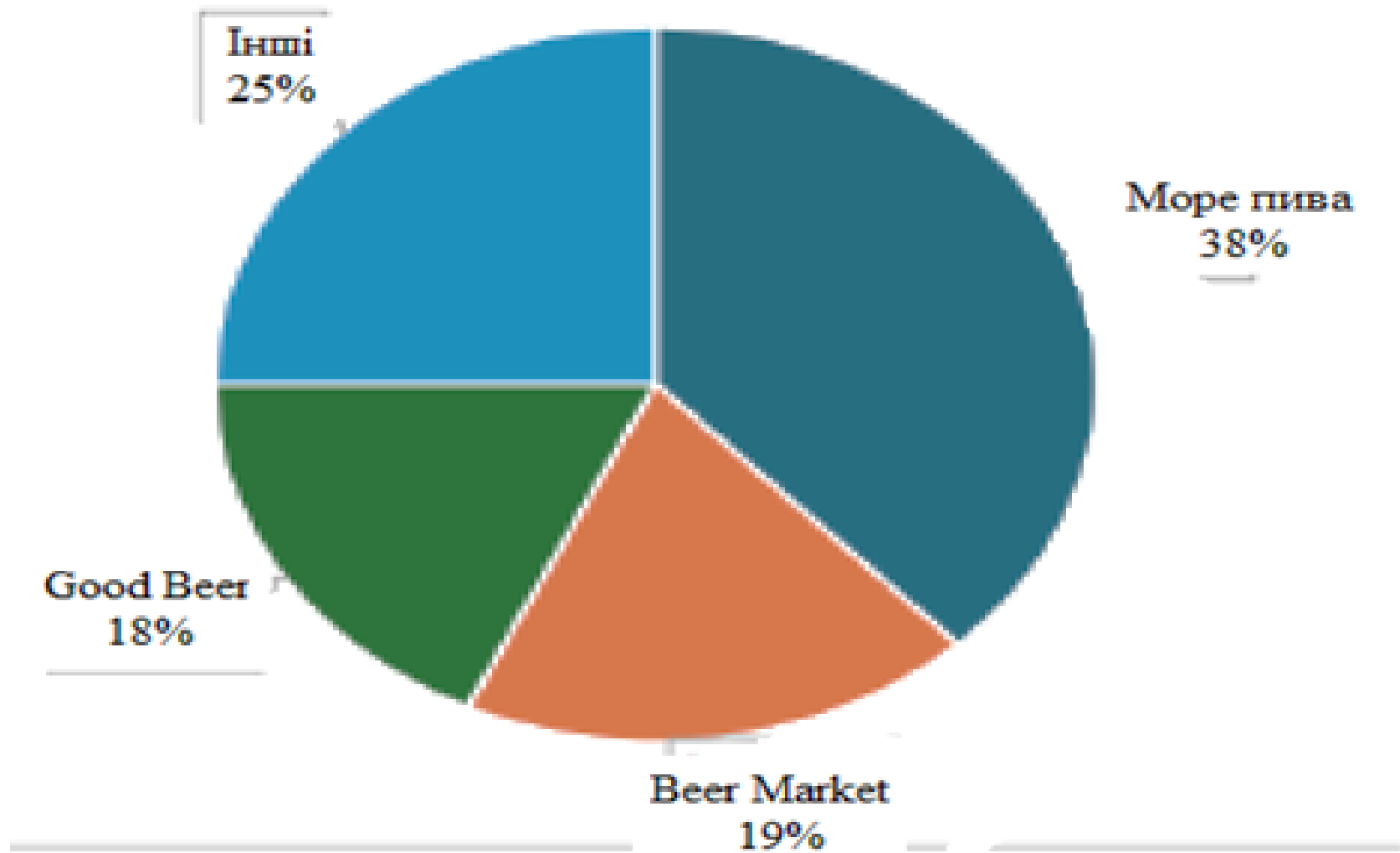
Етапи маркетингового плану у програмі антикризового менеджменту

1. Узгодження маркетингових цілей із загальними завданнями антикризового управління підприємства.
2. Маркетинговий аудит, що охоплює аналіз поточної ситуації, виявлення ризиків і можливостей, формування проблемного поля та уточнення завдань.
3. Коригування маркетингових цілей відповідно до результатів аудиту.
4. Розроблення маркетингових заходів і пропозицій з урахуванням оновлених цілей, у тому числі визначення альтернативних стратегій.
5. Моніторинг реалізації плану та оцінювання рівня досягнення маркетингових показників у межах антикризової програми підприємства.

Обсяги ринку роздрісної торгівлі розливним пивом у Кропивницькому впродовж 2022-2024 рр. із прогнозом на 2025 р., млн грн



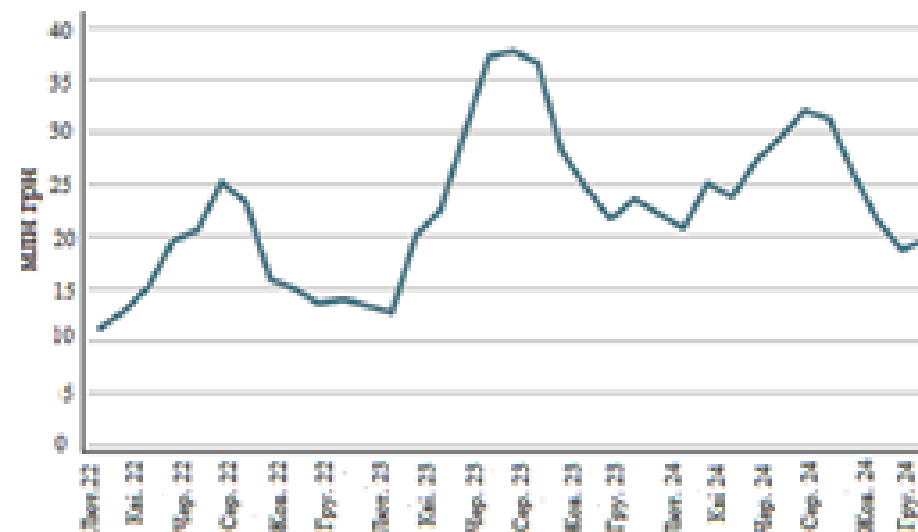
Частки основних гравців на ринку розливного пива в Кропивницькому



Сегментування розливного пива за стилем пива

Стиль пива	Середня частка в продажах	Примітки
Світлий лагер	75%	Середній або нижчий за середній вміст алкоголю
Темний лагер	15%	Середній або нижчий за середній вміст алкоголю
Бланш	<5%, але зростає	Зростає частка, зокрема, завдяки популярності Kropfenbourg 1664 Blanc
Різні стилі елю	<3%, але зростає	Крафтові сорти, частка яких теж зростає

Помісячні обсяги продажів мережі «Море пива» впродовж 2022–2024 рр, млн грн



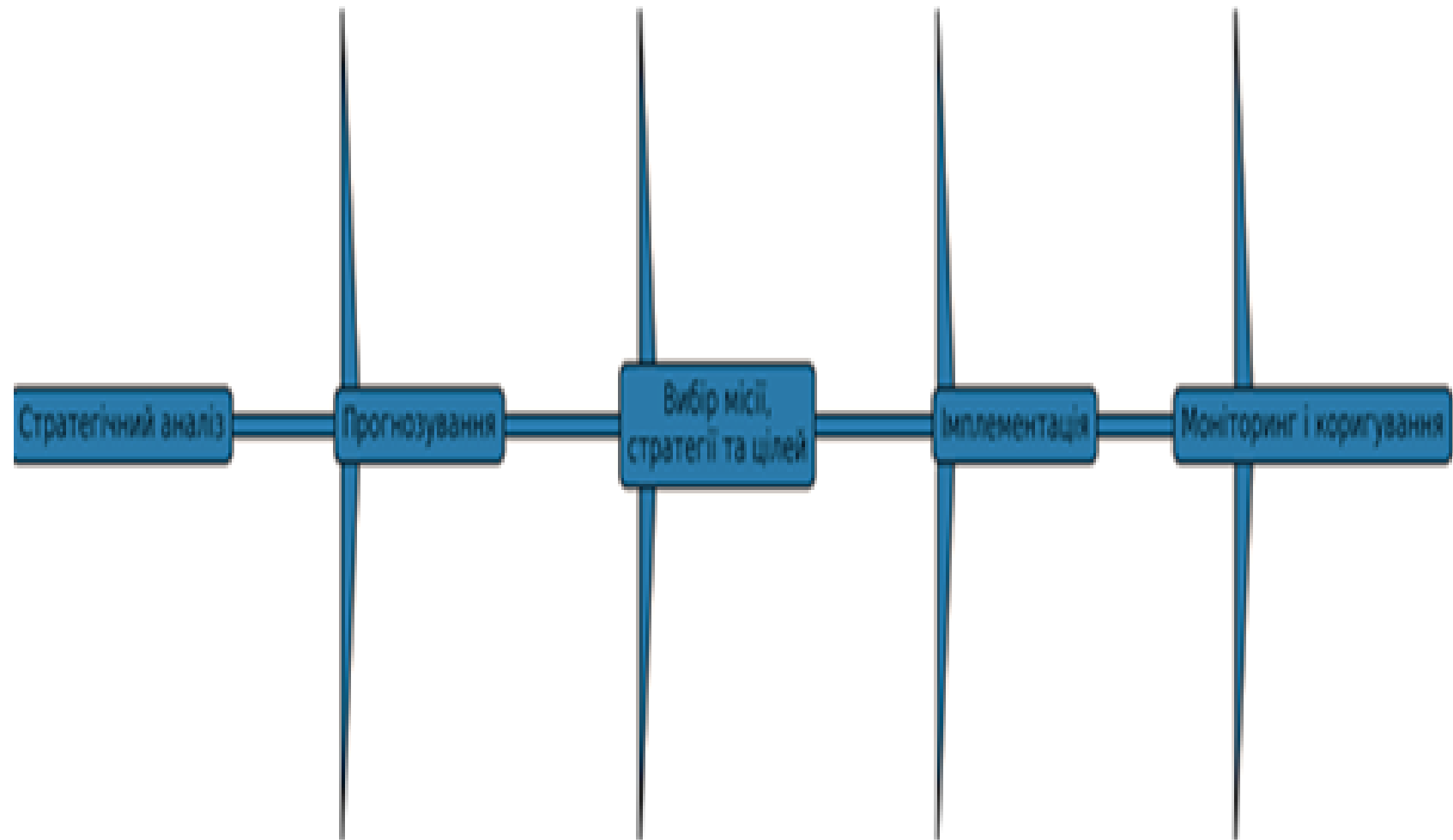
SWOT-аналіз мережі «Море пива»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Безпечне безалкогольне зміцнене пиво на продаж</p> <p>Фінансова стабільність</p> <p>Великий ринковий досвід</p> <p>Продовження по Європу піво</p> <p>Інше ліцензування</p> <p>Гарний асортимент ліценого пива</p> <p>Забезпечення безпечної доставки продукції, порівняно з іншими виробниками напоїв з продажу кавового пива</p> <p>Числа продажів порівняно з конкурентами</p> <p>Відсутність негативного впливу бізнесу</p> <p>Кращий бізнес з 5 по 25</p> <p>Найбільше програмних дій</p> <p>Найбільше програмних дій</p> <p>Найбільше фінансової стабільності за останні 10 років</p> <p>Ефективні продажі</p> <p>Ефективна ціна продажів, більша ліцензії</p> <p>Висока якість продукції</p> <p>Найбільше бізнесу за рахунок продажів</p> <p>Найбільше менеджерів з персоналу</p> <p>Найбільше безалкогольного пива</p>	<p>Асортимент, якість і ціна пива, закупки</p> <p>Часта неоптимальна бізнесу</p> <p>Низький професіоналізм більшої частини працівників</p> <p>Маркетинг</p> <p>Неоптимально робота облікової системи</p> <p>Збереження бізнесу в порівнянні з іншими і під час інфляції</p> <p>Відсутність системи перевірки кандидатів на роботу на схильність до крадіжок та інших порушень закону</p> <p>Загальний рівень менеджменту</p> <p>Інтер'єр порівняно з бізнесом і найкращими мережами кавового пива</p>
Можливості	Загрози і ризики
<p>Низькі продажі стабільно на території</p> <p>Розширення у країні виробництва пива і закупки</p> <p>Відсутність високотехнологічних командних у Країні-матері</p> <p>Найбільше у певній території негативних програм «Море пива»</p> <p>Зростаюча популярність національних продуктів, зокрема ліценого пива</p> <p>Організація куди-прямую бізнесу на території і закупки</p>	<p>Утрата частки ринку через порівняно новим виробником</p> <p>Супертилі бізнесу працівників змін</p> <p>Низька середньо-ринкова ціна на кавове пиво в місті</p> <p>Незалежність законодавства</p> <p>Економічні кризи</p>

Основні стратегічні маркетингові рішення, ухвалені керівництвом публічної мережі «Море публіка» у 2021–2024 рр.

Рік	Інформація	Ухвалені рішення	Оцінка ефективності
2021	I	Впровадження мобільного сервісу на основі мобільних додатків	4/5 Інтерактивність зростає на 0,7 п. п.
		Глобальна кампанія в рамках проекту «Розроблення мобільних додатків»	4/5 Відвідує 4 веб-сторінки з високою конверсією
2021	II	План відвідує 25 мобільних додатків за рік	1/5 Інтерактивність зростає у відповідності до плану
		Сторінка відвідує мобільні додатки – розроблення мобільних додатків	4/5 Висока інтерактивність додатків, інтерактивність зростає
		Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	
		Інтерактивність зростає, зокрема, на додатках	
2022	I	Проведено розроблення мобільних додатків	5/5 Висока інтерактивність додатків, збільшення на 0,7
		Сторінка мобільних додатків «Море публіка»	5/5 Інтерактивність зростає
		Висока інтерактивність з додатками за період кампанії	3/5 Інтерактивність зростає, зокрема, зростає на 0,3 п. п. – на 69,6% користувачів – збільшення на 26,9%
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	4/5 Висока інтерактивність з додатками, зростає на 0,7 п. п.
2023	I	Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	Висока інтерактивність, зростає на 0,7 п. п.
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	Висока інтерактивність, зростає на 0,7 п. п.
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	5/5 Інтерактивність зростає на 0,7 п. п. зростає з початку періоду 2023 р.
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	5/5 Інтерактивність зростає на 0,7 п. п. зростає з початку періоду 2023 р.
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	1/5 Висока інтерактивність зростає на 0,7 п. п. зростає з початку періоду 2023 р.
		Глобальна кампанія з метою збільшення кількості користувачів	
2024	II	Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	3/5 Висока інтерактивність зростає на 0,7 п. п. зростає з початку періоду 2024 р.
		Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	
		Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	
		Проведено кампанію з метою збільшення кількості користувачів	5/5 Інтерактивність зростає на 0,7 п. п. зростає з початку періоду 2024 р.

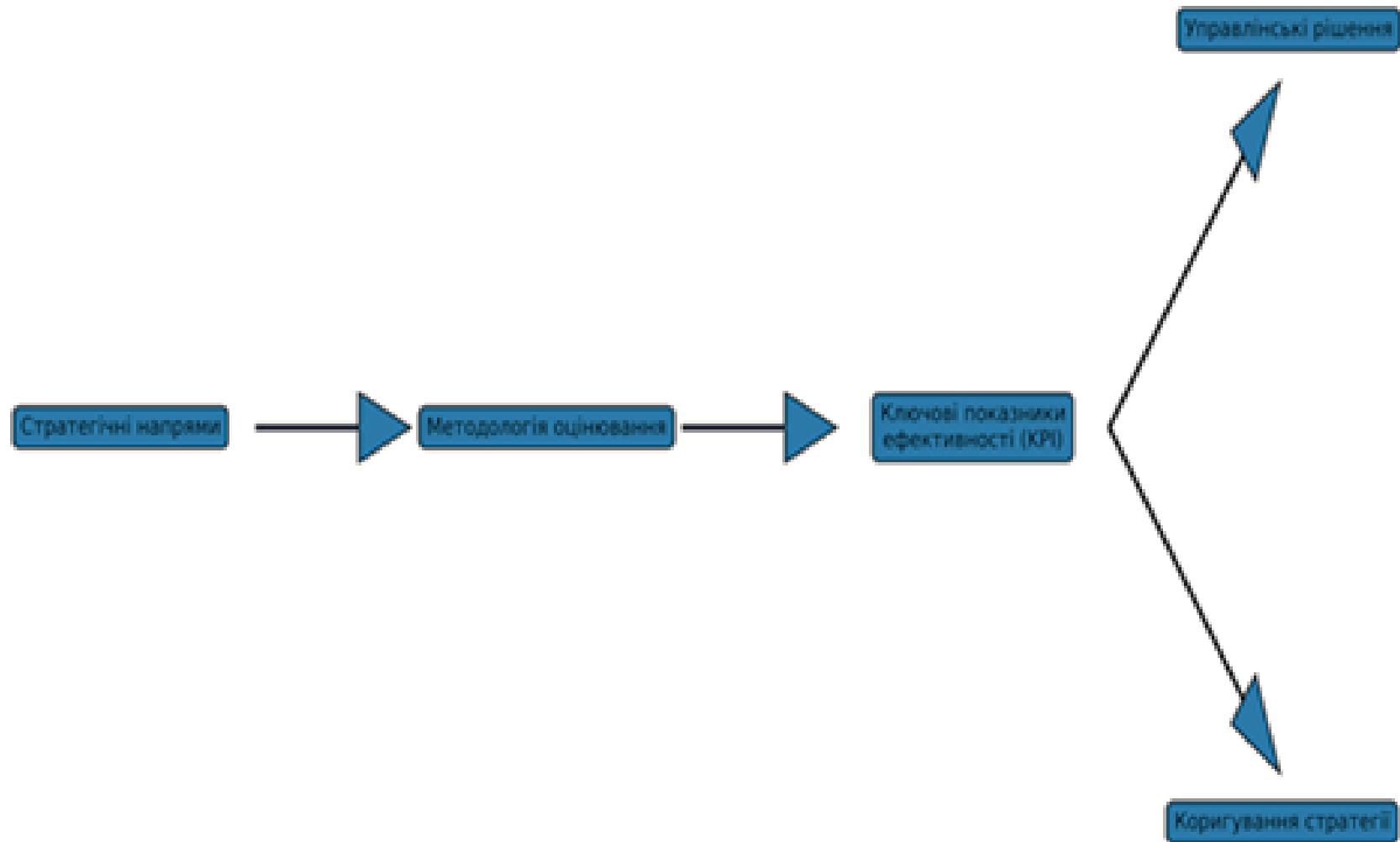
Логіка формування стратегічних напрямів діяльності



Методика оцінювання ефективності стратегії

<i>Напрямок</i>	<i>Метабачиння</i>	<i>Ключові показники ефективності</i>	<i>Інструментарій</i>	<i>Оцінка</i>
<i>Сторонній аналіз</i>	<i>Проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз</i>	<i>Послідовність SWI-факторів: роз'яснення ідей, рівень здійсненності і вартість</i>	<i>SWI-фактори проаналізовані в загальній формі, аналіз ринку, брендів і цілей, конкурентоспроможності підприємства</i>	<i>Оцінка результатів для розуміння поточної ситуації компанії та можливих можливостей для зростання</i>
<i>Прозакупова</i>	<i>Застосування стратегії аналізу для перевірки позиційних стратегій підприємства і розроблення стратегій для різних сегментів</i>	<i>Повільне зростання частки на ринку, нові продукти/послуги на ринку, нові застосування ринку</i>	<i>Моніторинг ринку сегментів за допомогою брендів на професійному підприємстві, організація позиційних стратегій, чинних і майбутніх, на базі маркетингових досліджень</i>	<i>Регулярні звіти щодо аналізу ринку, зокрема SWI-аналізу</i>
<i>Внутрішній аналіз управління персоналом</i>	<i>Розроблення інтегрованої плану управління персоналом, визначення тривалості роботи персоналу і застосування ресурсів</i>	<i>Час відходу на пенсію, відставка, добровільна кадрування, процедура прийняття нових і звільнення кадрів, ситуація</i>	<i>Визначення позиційних стратегій, визначення етапів аналізу існуючої ситуації, проведення регулярних звітів, зокрема існуючих і стратегічних</i>	<i>Висока ефективність плану з аналізом управління персоналом, визначення зокрема SWI-факторів ситуації, персоналу і зокрема SWI-факторів ситуації</i>
<i>Вибір між стратегіями</i>	<i>Визначення цілей SWI, усвідомлення стратегічних цілей і розроблення плану дій на основі SWI</i>	<i>Відповідність цілей SWI, процес у SWI, стратегічні цілі, визначення стратегічних ініціатив</i>	<i>Комунікація між SWI-факторами підприємства, усвідомлення SWI-цілей, визначення етапів планування ефективності</i>	<i>Моніторинг процесу в області стратегії</i>
<i>Інструментарій моніторингу і коригування стратегії</i>	<i>Інструментарій збалансованої системи показників для перевірки стратегії і SWI, моніторинг результатів і ухвалення заходів зі збалансування етапів</i>	<i>Відповідність етапам, ініціатива, повільне зростання, ініціатива, брендів з брендів, відновлення втрачених загроз і ініціатив, SWI-факторів, SWI-факторів, SWI-факторів, SWI-факторів, SWI-факторів, SWI-факторів</i>	<i>Коригування стратегічних цілей у SWI, ініціатива, розроблення ініціатив і збалансування системи SWI-факторів, процесу</i>	<i>Регулярні звіти щодо результату діяльності підприємства з метою персоналу, аналізу SWI, і збалансування стратегії і на основі SWI-факторів про результати діяльності і збалансування SWI</i>

Система оцінювання ефективності стратегічних напрямів управління маркетингом підприємства



ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

1. У магістерській роботі обґрунтовано, що управління маркетингом підприємств роздрібної торгівлі в умовах кризових явищ є ключовим чинником забезпечення їх стійкості, адаптивності та збереження конкурентних позицій у нестабільному зовнішньому середовищі.

2. Уточнено економічну сутність управління маркетингом як комплексного процесу планування організації та контролю маркетингової діяльності, спрямованого на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства в умовах високої невизначеності.

3. Аналіз сучасного стану роздрібної торгівлі в Україні показав, що пандемія COVID-19 та повномасштабна війна 2022 року суттєво трансформували умови функціонування підприємств галузі, зумовивши необхідність застосування антикризових маркетингових підходів.

4. Дослідження маркетингової діяльності публічної мережі «Море пива» засвідчило, що коригування цінової політики, оптимізація асортименту та активізація цифрових каналів комунікації сприяли підвищенню адаптивності підприємства в кризових умовах.

5. На основі результатів SWOT-аналізу та оцінювання конкурентного середовища визначено ключові проблеми та стратегічні напрями вдосконалення управління маркетингом підприємства роздрібно і торгівлі.

6. Обґрунтовано доцільність використання порівняльного підходу до оцінювання ефективності управління маркетингом залежно від стадії розвитку кризових явищ, що дозволяє узгоджувати маркетингові цілі та інструменти з реальним станом підприємства.

7. Вдосконалено методичний підхід до оцінювання результативності маркетингових управлінських рішень шляхом інтеграції фінансових, ринкових і поведінкових показників у єдину систему антикризового маркетингового контролю.

8. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності управління маркетингом підприємств роздрібно і торгівлі та їх адаптації до кризових умов господарювання.