

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра маркетингу

На правах рукопису

ВАВДІЮК НАТАЛІЯ ЮРІЇВНА

**РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В
УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ**

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

Робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Науковий керівник:
МИЛЬКО ІННА ПЕТРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № 7
засідання кафедри маркетингу
від 03.12.2025 р.

Завідувач кафедри
_____ доц. Сак Т. В.

ЛУЦЬК – 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління

Кафедра маркетингу

Другий (магістерський) рівень

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Освітньо-професійна програма «Маркетинг та міжнародна логістика»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

«6» грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЕКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Бавдіюк Наталії Юріївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи) Розробка антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності.

Керівник проекту (роботи) Милько Інна Петрівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

2. Строк подання здобувачем роботи (проекту) _____

3. Мета та завдання випускної кваліфікаційної роботи (проекту) Метою роботи є вивчення теоретико-методичних підходів та розробка практичних пропозицій щодо формування антикризової маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: проаналізувати теоретико-методичні засади розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності; дослідити маркетингову стратегію підприємства в умовах економічної нестабільності; розробити напрями удосконалення маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.

4. Дата видачі завдання 06.12.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Вавдіюк Н. Ю. Розробка антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності.

У кваліфікаційній роботі викладено теоретико-методичні засади розробки антикризової маркетингової стратегії підприємства. Описано сутність та види антикризової маркетингової стратегії підприємства. Визначено особливості та етапи розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності. Охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.

Здійснено аналіз основних показників діяльності, а також проведено аналіз маркетингової діяльності підприємства. Проведено оцінку ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. Визначено перспективи розвитку підприємства, розроблено антикризову маркетингову стратегію підприємства. Зроблено економічне обґрунтування антикризових маркетингових заходів на підприємстві. Наукова новизна дослідження полягає в уточненні теоретичних і методичних підходів до формування антикризової маркетингової стратегії підприємства. Запропоновано комплексну систему оцінювання її ефективності з використанням фінансових і нефінансових індикаторів, що дає змогу своєчасно виявляти ознаки кризових тенденцій.

Результати дослідження можуть використовуватися для підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в умовах економічної нестабільності. Запропоновані методичні підходи до ідентифікації кризових чинників та розроблення антикризової маркетингової стратегії здатні бути інтегровані у практичну діяльність підприємства.

Ключові слова: антикризовий маркетинг, антикризова стратегія, ефективність, ресурси, ціноутворення, збут, комунікації, ризики, окупність.

SUMMARY

Vavdiyuk N. Yu. Development of an anti-crisis marketing strategy in conditions of economic instability.

The qualification work sets out the theoretical and methodological principles of developing an anti-crisis marketing strategy of an enterprise. The essence and types of an anti-crisis marketing strategy of an enterprise are described. The features and stages of developing an anti-crisis marketing strategy in conditions of economic instability are determined. Methodological approaches to assessing the effectiveness of an enterprise's marketing strategy in conditions of economic instability are characterized. An analysis of the main performance indicators was carried out, as well as an analysis of the enterprise's marketing activities. An assessment of the effectiveness of the enterprise's marketing strategy in conditions of economic instability was carried out. The prospects for the development of the enterprise were determined, and an anti-crisis marketing strategy of the enterprise was developed. An economic justification of anti-crisis marketing measures at the enterprise has been made.

The scientific novelty of the study lies in the clarification of theoretical and methodological approaches to the formation of an anti-crisis marketing strategy of the enterprise.

The results of the study can be used to increase the effectiveness of the enterprise's marketing activities in conditions of economic instability. The proposed methodological approaches to identifying crisis factors and developing an anti-crisis marketing strategy can be integrated into the practical activities of the enterprise.

Keywords: anti-crisis marketing, anti-crisis strategy, efficiency, resources, pricing, sales, communications, risks, payback.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
1.1. Сутність та види антикризової маркетингової стратегії підприємства...	11
1.2. Особливості та етапи розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	25
2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства	30
2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.....	33
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	
3.1. Перспективи розвитку підприємства.....	43
3.2. Розроблення антикризової маркетингової стратегії підприємства.....	49
3.3 Економічне обґрунтування антикризових маркетингових заходів на підприємстві.....	52
ВИСНОВКИ.....	57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми визначається необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень, здатних забезпечити стійкість підприємства в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Сучасні економічні реалії характеризуються високим рівнем турбулентності, непередбачуваністю ринкових процесів, зміною споживчих пріоритетів та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах традиційні підходи до маркетингового управління втрачають свою ефективність, що зумовлює потребу у формуванні гнучких, адаптивних та проактивних стратегій.

Антикризова маркетингова стратегія покликана нейтралізувати негативний вплив зовнішніх факторів, а також трансформувати кризові явища у потенційні можливості для розвитку. Її сутність полягає у здатності підприємства переосмислити власну ринкову позицію, скоригувати асортиментну політику, оптимізувати комунікаційні інструменти та підвищити ефективність взаємодії з цільовою аудиторією. Упровадження антикризової стратегії у діяльність підприємства є чинником забезпечення економічної стабільності, зміцнення конкурентних переваг і формування довгострокової ринкової стійкості.

У науковій періодиці України є значна кількість публікацій вітчизняних учених, які присвятили свої дослідження темі розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності. Вивченню маркетингових стратегій підприємств присвятили свої праці такі дослідники: Балановська Т. І., Гавриш О. М. [11]; Сак Т. [4, 6, 9, 10]; Саєнсус М., Обнявко О. [5]; Лялюк А, Савчук Я [7]; Кривов'язюк І., Отливанська Г., Шостак Л., Ющишина Л., Волинець І., Мишко О., Олександренко І., Дорош В., Вісіна Т. [8] та ін.

Дослідженню стратегічного маркетингу, зокрема його ролі в умовах нестабільних ринкових змін, присвячено роботи таких авторів: Натрус К. С., Хамініч С. Ю. [12]; Ільчук О. О., Удуд І. Р., Іваночко А. Т. [13]; Турчин Л. Я. [14]; Бучнєв М. М., Сучков І. О., Пічкур С. В. [15] та ін.

Питанням формування антикризових маркетингових стратегій у прикладних сферах економіки приділили увагу: Кравченко М. С., Кінаш А. А. [16]; Милько І. [1, 6]; Радченко Г. А., Горюнова К. А. [17]; Терещенко Д. А., Тітова Н. О. [18]; Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В., Крокіс Д. В., Скочеляс А. С., Генік Б. Я. [19]; Гринчишин Я. М. [20].

Незважаючи на вагомі наукові доробки, існує потреба в систематизації та оновленні підходів до побудови антикризових маркетингових стратегій з урахуванням сучасних викликів: цифрової трансформації бізнесу, різкої зміни інформаційної поведінки споживачів, появи нових каналів комунікації та пріоритетності гнучкого управління.

Мета дослідження полягає у вивченні теоретико-методичних підходів та розробці практичних пропозицій щодо формування антикризової маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.

Для досягнення мети було поставлено такі **завдання**:

- описати сутність та види антикризової маркетингової стратегії підприємства;
- визначити особливості та етапи розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності;
- розглянути та доповнити методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності;
- дати загальну характеристику підприємства та провести аналіз його основних економічних показників;
- провести аналіз маркетингової діяльності підприємства;
- здійснити оцінку ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності;
- визначити перспективи розвитку підприємства;

- сформулювати пропозиції щодо розроблення антикризової маркетингової стратегії підприємства;
- дати економічне обґрунтування антикризових маркетингових заходів на підприємстві.

Об’єктом дослідження є процес формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності.

Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та прикладні засади розробки антикризової маркетингової стратегії, спрямованої на підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його стійкого розвитку в умовах кризових явищ.

Матеріал дослідження. Статистичні, фінансові та аналітичні дані підприємства, які відображають основні показники його виробничо-господарської, маркетингової та логістичної діяльності за останні роки. У роботі також використано наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам антикризового управління, маркетингового планування та стратегічного розвитку підприємств.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленні теоретичних і методичних підходів до формування та реалізації антикризової маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності. У роботі вперше запропоновано комплексну систему оцінювання ефективності маркетингової стратегії підприємства з урахуванням як фінансових, так і нефінансових індикаторів, що дає змогу виявляти ранні ознаки кризових явищ у діяльності підприємства. Удосконалено методичний підхід до діагностики кризових факторів, який передбачає поєднання кількісних та якісних показників для формування інтегрального показника стратегічної стійкості підприємства. Уточнено понятійно-категоріальний апарат антикризового маркетингу, зокрема визначено його роль як системного механізму підтримання конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової турбулентності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання для підвищення ефективності маркетингової діяльності

підприємства в умовах економічної нестабільності. Запропоновані у роботі методичні підходи до виявлення кризових факторів та формування антикризової маркетингової стратегії можуть бути впроваджені у практичну діяльність підприємства з метою своєчасного реагування на зовнішні загрози та мінімізації ризиків втрати конкурентних позицій.

Апробація результатів та публікації. Основні результати дослідження апробовані на Міжнародних науково-практичних конференціях «Сучасні технології маркетингу» (м. Луцьк, 13 травня 2025 р.); «Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень» (м. Луцьк, 13-14 травня 2025 р.). За результатами дослідження опубліковано статтю у журналі, що входить до переліку фахових видань України категорії «Б» [1], та тези у збірниках наукових конференцій [2, 3].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

1.1. Сутність та види антикризової маркетингової стратегії підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності антикризова маркетингова стратегія набуває особливого значення як ефективний інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства. Вона спрямована на своєчасне виявлення потенційних загроз, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування гнучких управлінських рішень, які дозволяють зберегти конкурентоспроможність навіть у кризових ситуаціях.

Івченко Є. А., Мартинова Л. В., Мартинов А. А. вважають, що антикризове управління є «комплексною системою управління бізнесом, яка спрямована на запобігання або усунення несприятливих подій, використовуючи весь потенціал сучасного менеджменту, розробку та реалізацію спеціальної програми стратегічного характеру, що дозволяє «усувати тимчасові труднощі, підтримувати та покращувати позиції компанії на ринку за будь-яких обставин, переважно використовуючи власні ресурси» [21].

Коляденко І. І., Кавтиш О. П. визначають антикризове управління як «систему управлінських дій та рішень, пов'язаних із можливістю досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства, зосередженні на попередженні кризових ситуацій, своєчасній діагностиці та концентрації на передбачуваних подіях – ліквідації, негативних наслідків, запобігання банкрутству, створення умов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за належних умов функціонування середовища» [22].

Основні сутнісні ознаки категорії «антикризова маркетингова стратегія підприємства» відображено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутнісні ознаки категорії «антикризова маркетингова стратегія підприємства»

Сутнісні ознаки	Характеристика
Мета	Тривале та стабільне функціонування підприємства, що ґрунтується на своєчасному виявленні, запобіганні, пом'якшенні та подоланні кризових явищ, на мінімізації їх можливих негативних наслідків.
Завдання	Подолання суперечностей і невідповідностей між стратегічними цілями підприємства, його ресурсним потенціалом, можливостями розвитку, а також впливами зовнішнього та внутрішнього середовища.
Суб'єкт управління	Власник чи директор підприємства, а також маркетингові менеджери різних управлінських рівнів, відповідальні за планування антикризових дій та контроль за своєчасним їх упровадженням.
Об'єкт управління	Антикризова стійкість підприємства, що відображає його спроможність запобігати суттєвому впливу кризових явищ на фінансово-господарську діяльність.
Функціональна підпорядкованість	Підпорядковується головній меті антикризового управління підприємством
Часова орієнтація	Скорочений період упровадження
Ціннісні пріоритети	Підтримка цілісності організації, впровадження інновацій, протидія нестабільним зовнішнім впливам, забезпечення стабільного становища на ринку та інші аспекти.
Умови	Невизначеність і швидкоплинність змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства зумовлюють потребу враховувати ймовірність виникнення турбулентних процесів, які з'являються випадково, змінюють свій масштаб та амплітуду в хаотичному режимі протягом певного часу, а інтенсивність їх прояву впливає на сталість напрямів антикризового розвитку підприємства.

Примітка: побудовано автором на основі [23].

На рис. 1.1 відображено місце маркетингу в системі антикризового управління.

Місце маркетингу в системі антикризового управління полягає у забезпеченні адаптації підприємства до змін ринкового середовища, збереженні лояльності споживачів і підтриманні конкурентних позицій у період нестабільності. Маркетинг виконує аналітичну, комунікаційну та стратегічну функції, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.



Рис. 1.1. Місце маркетингу в системі антикризового управління

Примітка: побудовано автором на основі [24].

Формування антикризової маркетингової стратегії передбачає розробку заходів, спрямованих на стабілізацію попиту, оптимізацію витрат, переорієнтацію на нові сегменти ринку та підвищення цінності бренду.

Принципами формування та реалізації маркетингової стратегії антикризового управління є:

- системність і плановість дій;
- безперервний контроль за виконанням заходів;
- оперативність реагування на зміни зовнішнього середовища;
- чітка цілеспрямованість усіх маркетингових рішень;
- достовірність та повнота інформаційного забезпечення;
- прогнозованість і послідовність управлінських дій;
- високий рівень компетентності учасників процесу;

- орієнтація на результат і потреби ринку;
- варіативність підходів до вирішення проблем;
- професіоналізм і відповідальність у прийнятті рішень;
- максимізація ефективності антикризових маркетингових заходів;
- оптимальне співвідношення між дієвістю антикризових дій і рівнем ризику їх реалізації [25].

Дотримання принципів дозволяє підприємству зберігати стабільність, мінімізувати ризики, раціонально використовувати ресурси та підвищувати ефективність антикризових заходів. Їх послідовне застосування формує підґрунтя для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень і забезпечує стійкий розвиток підприємства навіть в умовах невизначеності та економічної турбулентності.

Сутність антикризових маркетингових стратегій полягає у тому, що:

- 1) кризові явища можуть бути прогнозованими, очікуваними або навіть ініційованими;
- 2) розвиток кризи можливо певною мірою прискорити, запобігти їй або відкласти її настання;
- 3) підготовка до можливих криз є складовою ефективного управління;
- 4) негативний вплив кризових ситуацій можна зменшити шляхом завчасних і продуманих дій;
- 5) управління в умовах кризи потребує спеціальних підходів, глибоких соціальних знань, практичного досвіду та управлінської майстерності;
- 6) кризові процеси можуть бути частково контрольованими;
- 7) ефективне управління виходом з кризи здатне прискорити відновлення стабільності підприємства та знизити рівень втрат [26].

Сутність антикризової маркетингової стратегії полягає у здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом цілеспрямованого використання інструментів маркетингу для збереження стабільності функціонування. Вона охоплює процеси аналізу ринку, переоцінки позиціонування, коригування комунікаційної політики та

оптимізації використання ресурсів. Антикризова стратегія орієнтована на підтримання довіри споживачів, збереження іміджу підприємства та стабілізацію фінансових потоків.

Зміст цієї стратегії розкриває її як багатовимірний інструмент управління, у якому поєднуються прогнозування тенденцій, визначення пріоритетних напрямів розвитку та забезпечення гнучкості управлінських рішень. Дотримання принципів антикризового маркетингу формує основу для відновлення ринкових позицій і мінімізації втрат у періоди економічної нестабільності. У Додатку А відображено види стратегій в антикризовому маркетинговому управлінні.

Класифікація стратегій в антикризовому маркетинговому управлінні дає змогу виокремити пріоритетні напрямки діяльності, визначити найбільш ефективні засоби впливу на ринок та оцінити готовність підприємства до реагування на кризові ситуації.

На нашу думку, антикризова маркетингова стратегія – це цілісна система управлінських рішень і маркетингових заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та нейтралізацію кризових явищ у діяльності підприємства, забезпечення його адаптації до мінливих умов зовнішнього середовища, збереження конкурентних позицій і відновлення стабільного розвитку на ринку.

Отже, антикризова маркетингова стратегія є фактором забезпечення стійкості підприємства в умовах економічної нестабільності. Вона поєднує різні види стратегій, що дозволяють прогнозувати, запобігати та мінімізувати негативні наслідки кризових явищ, забезпечуючи ефективне управління ресурсами та ринковими можливостями підприємства.

1.2. Особливості та етапи розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності

Розробка антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності передбачає адаптацію підприємства до непередбачуваних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У таких умовах традиційні підходи до планування та просування продукції втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження спеціалізованих антикризових заходів. Стратегія повинна забезпечувати підтримку поточного рівня діяльності, формувати механізми швидкого реагування на ризики, мінімізувати фінансові та операційні втрати.

Найбільш типовими антикризовими стратегічними маркетинговими рішеннями є:

1) планування та стратегічна адаптація: перегляд місії, бачення та цілей підприємства з урахуванням нових ринкових можливостей; переорієнтація на нові продукти та послуги; впровадження сучасних концепцій управління та стратегічного планування; оптимізація витрат та управління зобов'язаннями; залучення додаткового капіталу (через кредити, емісію цінних паперів, збільшення статутного капіталу); укладання угод з кредиторами, об'єднання з партнерами або скорочення масштабів діяльності; диверсифікація виробництва; зміни у керівних структурах; модернізація закупівель, технологій і систем управління якістю; впровадження інтегрованих інформаційних систем; коригування цінової політики, організаційної структури та застосування аутсорсингу;

2) зміни в мотиваційній політиці – оптимізація заробітної плати та бонусних систем, стимулювання командної роботи, запровадження нових мотиваційних механізмів, зміни в організації праці, можливе скорочення персоналу;

3) контрольні заходи – посилення фінансового контролю, систематичний моніторинг маркетингових та операційних процесів, оцінка ефективності впроваджених антикризових заходів [28].

Антикризові стратегічні маркетингові рішення повинні реалізовуватися комплексно та своєчасно, забезпечуючи інтеграцію фінансових, організаційних та комунікаційних заходів у загальну стратегію підприємства. Вони спрямовані на передбачення можливих ринкових коливань та визначення пріоритетів дій у відповідь на виникнення кризових явищ. Їх ефективне впровадження дозволяє зберегти стабільність позицій на ринку, підтримати лояльність споживачів та оптимізувати канали збуту й використання ресурсів.

У табл. 1.2 відображено вимоги до проведення антикризового управління.

Таблиця 1.2

Вимоги до проведення антикризового управління

Вимога	Опис
Об'єктивність	Передбачає глибоке усвідомлення сутності та механізмів формування кризових процесів, а також спрямованість управлінського впливу не лише на зовнішні прояви кризи, а й на її фундаментальні причини. Основна мета полягає у локалізації та нейтралізації кризових явищ через комплексне розуміння їх природи та факторів виникнення.
Комплексність	Потребує системного підходу та формування антикризових рішень для всіх сфер діяльності підприємства, усіх видів ресурсів і функціональних підсистем. Управління кризою має враховувати всі аспекти підприємницької діяльності.
Відповідність	Охоплює дослідження та систематизацію умов функціонування конкретного підприємства, врахування його особливостей і напрямів розвитку, а також комплексний аналіз усіх аспектів управлінських рішень з урахуванням реальних умов діяльності.
Контроль	Передбачає безперервний моніторинг виконання управлінських заходів для своєчасного реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.
Оптимальність	Спрямовується на вдосконалення методів аналізу проблем підприємства, визначення раціонального балансу між оперативними, тактичними й профілактичними антикризовими заходами, з урахуванням етапу розвитку кризи та причин, що її зумовили.
Збереження основного напрямку	Наголошує на важливості концентрації зусиль на усуненні ключової проблеми або чинника, що спричинив кризу та має найсуттєвіший негативний вплив на підприємство. Основну увагу слід приділити цій сфері діяльності та забезпечити ефективне її розв'язання.
Законність	Передбачає володіння та застосування правових норм, які регламентують ведення підприємницької діяльності, порядок реалізації процедур банкрутства, а також використання механізмів фінансового оздоровлення й санації підприємства.
Ефективність	Орієнтований на повне задіяння потенціалу як об'єкта, так і суб'єкта управління з метою розроблення ефективної антикризової програми, скорочення часових, матеріальних і фінансових витрат, що виникають у процесі подолання кризового стану підприємства.

Примітка: побудовано автором на основі [29].

Дотримання цих вимог забезпечує комплексний і послідовний підхід до розроблення антикризової маркетингової стратегії, що сприяє своєчасному виявленню потенційних загроз, підвищенню адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища та зміцненню його конкурентних позицій.

Розглянемо основні етапи формування та реалізація антикризової маркетингової стратегії на підприємстві:

- 1) аналіз фінансово-господарських показників підприємства та визначення його кризового стану;
- 2) оцінка ринкового потенціалу, стійкості діяльності та конкурентоспроможності продукції;
- 3) визначення стратегічних цілей антикризового маркетингу та розробка відповідних маркетингових стратегій;
- 4) оцінювання ресурсного потенціалу підприємства та правових обмежень для антикризового маркетингу;
- 5) аналіз ризиків при впровадженні антикризової маркетингової стратегії, її узгодження та уточнення цілей;
- 6) розробка комплексу маркетингових заходів та вибір інструментів для управління антикризовими процесами;
- 7) впровадження антикризової маркетингової стратегії та забезпечення моніторингу й контролю її виконання [30].

Послідовне виконання етапів дозволяє забезпечити структурованість антикризового управління та систематичний аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Воно створює умови для своєчасної ідентифікації критичних вузлів у діяльності підприємства та формування цілеспрямованих заходів, спрямованих на стабілізацію його функціонування.

Умови війни в Україні суттєво трансформували підходи до антикризового маркетингового управління. Висока невизначеність, швидкі зміни попиту, проблеми логістики та ризики для безпеки бізнес-процесів змушують підприємства адаптувати стратегічне планування, оперативно переглядати канали збуту, коригувати асортимент продукції та переглядати ціноутворення.

Антикризовий маркетинг сьогодні потребує більшої гнучкості, інтеграції з цифровими комунікаціями та активного використання інструментів управління репутацією для підтримки довіри споживачів у складних соціально-економічних умовах (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Заходи антикризового маркетингового управління
у довоєнний та повоєнний періоди

Заходи	Сутність заходів антикризового управління
Заходи антикризового управління у довоєнний період	Превентивні заходи, спрямовані на запобігання загостренню кризових ситуацій, включають: – регулярне оцінювання зовнішнього середовища для виявлення потенційних ознак кризи, таких як загострення політичної нестабільності, зміни економічної кон'юнктури або прискорення інфляційних процесів; – забезпечення готовності підприємства до форс-мажорних обставин, зокрема здатності оперативно коригувати цінову політику чи канали збуту; – оптимізацію економічних витрат у кризовий період шляхом перегляду умов закупівель та постачання товарних груп; – управління персоналом через внутрішні програми, корпоративні тренінги та заходи, спрямовані на зміцнення командної взаємодії та підвищення корпоративної культури.
Заходи антикризового управління у повоєнний період	– підготовка та впровадження планів евакуації з метою забезпечення безпеки працівників та захисту майна підприємства; – диверсифікація діяльності та освоєння нових ринків збуту для зменшення залежності від сегментів, що можуть постраждати через воєнно-політичну кризу; – ідентифікація потенційних ризиків для бізнесу та формування стратегії управління ними для ефективного протидії кризовим ситуаціям; – забезпечення критичних запасів сировини, матеріалів і енергоресурсів для безперервного виробництва попри порушення логістики; – встановлення взаємодії з державними органами через укладення угод про підтримку підприємства в умовах складної геополітичної ситуації.

Примітка: побудовано автором на основі [31].

Дослідження показує, що антикризове маркетингове управління в умовах економічної та геополітичної нестабільності потребує гнучкої адаптації стратегій і своєчасного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Ефективність управлінських рішень визначається здатністю підприємства забезпечувати стабільність виробничих і комерційних процесів, мінімізувати негативні наслідки кризових явищ та зберігати стратегічну стійкість у складних умовах.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності

Оцінка ефективності чинної маркетингової стратегії підприємства є необхідною передумовою визначення його рівня стійкості, здатності адаптуватися до зовнішніх змін та зберігати конкурентні позиції в умовах економічного тиску.

Результати оцінювання дають змогу ідентифікувати дисбаланси між маркетинговими цілями та фактичними ринковими результатами, виявити структурні проблеми у сфері збуту, логістики або просування продукції, а також визначити ступінь імовірності переходу підприємства до кризового стану. З цією метою доцільним є застосування системи кількісних та якісних показників, що відображають динаміку обсягів продажу, ефективність управління витратами, рентабельність каналів збуту та інші ключові параметри стратегічної діяльності.

Отримані результати стануть інформаційною базою для подальшого формування антикризової маркетингової стратегії, спрямованої на мінімізацію ризиків та посилення адаптивності підприємства.

Оцінка маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності здійснюється на основі аналізу фінансового стану підприємства, оскільки саме фінансові показники найповніше відображають реальні результати управлінських та маркетингових рішень. До важливих індикаторів ефективності маркетингової стратегії належать динаміка обсягу продажу та ринкової частки підприємства, рентабельність продукції та продажів, рівень витрат на маркетингові заходи та їх співвідношення із додатковим доходом, ефективність збутових каналів, а також показники лояльності та задоволеності клієнтів. Оцінка цих показників дозволяє виявити слабкі місця у маркетинговій політиці, визначити ризики, що можуть призвести до кризових явищ, та сформулювати підходи до їхнього усунення у межах розробки антикризової маркетингової стратегії.

Економічна ефективність маркетингової стратегії підприємства оцінюється за формулою:

$$ER = \frac{\Delta P}{\Delta R}, \quad (1.1)$$

де ER – економічна ефективність маркетингової діяльності;

ΔP – додатковий дохід підприємства від реалізації маркетингових заходів або додатковий позитивний результат;

ΔR – розмір витрат на маркетинг [32].

Моделі діагностики ймовірності банкрутства є ефективним інструментом оцінки фінансової стійкості підприємства та ризиків, пов'язаних із кризовими явищами. Вони дозволяють на основі аналізу фінансових коефіцієнтів, прибутковості, ліквідності та структури капіталу визначити ймовірність виникнення неплатоспроможності, оцінити вразливі місця у системі управління та маркетинговій діяльності, а також своєчасно виявити фактори, які можуть негативно вплинути на стабільність підприємства. Використання таких моделей забезпечує об'єктивну основу для розробки антикризових заходів і стратегій, спрямованих на зниження ризику банкрутства.

Застосування таких моделей, як: модель Р. Ліса [33], Спрінгейта [34], Дж. Таффлера [35], О. Терещенка [36], А. Матвійчука [37], Альтмана, Коефіцієнт Бівера [38], допомагає визначити рівень фінансової стійкості підприємства й обґрунтовано приймати управлінські рішення.

В процесі діагностики обов'язково необхідно використовувати і нефінансові показники. Так, А. Погребняк пропонує розширити перелік показників діагностики кризових ризиків наступними нефінансовими факторами:

– відсоток браку – відсутність контролю на виробництві, поставка комплектуючих низької якості через відсутність альтернатив вибору; зниження продуктивності праці виробничого персоналу;

– кількість гарантійних звернень – збільшення кількості неякісних виробів свідчить про наявність проблем на підприємстві, спричинених застарілими технологіями, зниженням ефективності управління на підприємстві;

– сплата штрафів та пені, судових позовів на користь третіх осіб – відкриття судових справ щодо санації або ліквідації підприємства, прострочення податкових виплат та кредиторської заборгованості тощо;

– кількість днів невикраденої вчасно заробітної плати – зниження ліквідності активів підприємства та його загальної платоспроможності;

– кількість постачальників – зменшення свідчить про наявність кризових явищ в галузі та зниження платоспроможності підприємства;

– кількість машино-днів простою підприємства – відсутність замовлень, застарілість обладнання, позапланова профілактика через зниження платоспроможності кінцевого споживача та загальноринкового попиту через перенасиченість ринку імпортованими товарами;

– плинність кадрів – збільшення числа звільнень персоналу через відсутність грошових коштів на його утримання тощо [39].

Розрахунок коригувального показника за результатами здійсненої оцінки та розрахунку нефінансових показників діагностики кризових явищ повинен здійснюватись наступним чином:

$$K_{\text{пнфп}} = \left(\left(\frac{C_{\text{нфп}}}{M_{\text{нфп}}} \right) \times K_{\text{к}} \right) + 1, \quad (1.2)$$

де $K_{\text{пнфп}}$ – коригувальний показник нефінансових показників;

$C_{\text{нфп}}$ – загальна сума балів нефінансових показників;

$M_{\text{нфп}}$ – максимальна сума балів, що може бути отримана в результаті оцінки та розрахунку нефінансових показників. Згідно з розробленою нами шкалою, величина даного показника складає 30 одиниць;

$K_{\text{к}}$ – коригувальний коефіцієнт.

Зважаючи на те, що нефінансові показники не відіграють такого суттєвого значення як фінансові показники для характеристики ефективності маркетингового управління підприємством, даний показник дозволяє підкреслити цей факт і спрямований на зниження значення загального коригувального коефіцієнта. Згідно з експертними висновками його значення має складати не більше 0,3. Ми вважаємо за необхідне використовувати даний показник в розмірі його максимального значення, адже інтегральний показник за моделлю О. Терещенка не передбачає врахування показників фінансової стійкості, що нами розраховувались під час діагностики фінансового стану та стійкості підприємства (наприклад, показники ліквідності підприємства) і значною мірою залежать саме від якості управління.

Сам же інтегральний показник стратегічної стійкості підприємства розраховується наступним чином:

$$ІП_{есауп} = K_{тер} \times K_{пнфп}, \quad (1.3)$$

де $ІП_{есауп}$ – інтегральний показник стратегічної стійкості;

Z_t – інтегральний показник за моделлю О. Терещенка;

$K_{пнфп}$ – коригувальний показник нефінансових показників.

Для визначення кризових тенденцій, що відповідають фазам життєвого циклу підприємства та рівням стійкості та керованості діяльністю, застосуємо таку шкалу ідентифікації, яка представлена в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Шкала ідентифікації рівня кризових тенденцій підприємства

Індикатори кризових ризиків підприємства	Кількісне значення індикатора
Високий	$ІП_{есауп} < 2,4$
Добрий	$2,4 < ІП_{есауп} < 1,8$
Задовільний	$1,8 < ІП_{есауп} < 1,2$
Низький	$1,2 < ІП_{есауп} < 0,6$
Незадовільний	$0,6 < ІП_{есауп}$

Примітка: побудовано автором на основі [40].

На основі індикатора кризових ризиків підприємства ми пропонуємо набір маркетингових стратегій (див. додаток Б).

На підприємстві на постійній основі повинні здійснюватися контроль та оцінка ефективності антикризової маркетингової стратегії. Важливо впровадити систематичний моніторинг показників, таких як темп приросту обсягу реалізації, рентабельність продажів, коефіцієнт покриття витрат на маркетинг, а також ефективність каналів комунікацій. Коригування стратегії має проводитися оперативно, у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури, коливання цін на сировину та інші зовнішні фактори [62].

Виявлення кризових факторів у маркетинговій стратегії підприємства за умов економічної нестабільності є необхідною умовою збереження його стабільності та конкурентоспроможності. Своєчасна діагностика як фінансових, так і нефінансових ризиків дозволяє виявити приховані загрози, оцінити їхній вплив на діяльність підприємства та запобігти поглибленню кризових явищ.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

2.1. Загальна характеристика та аналіз основних показників діяльності підприємства

Приватне підприємство ***** понад 30 років успішно працює на ринку, пропонуючи широкий спектр послуг з виробництва та монтажу металоконструкцій. Висока якість продукції, застосування сучасних технологій, індивідуальний підхід до замовників і участь у державних тендерах роблять ** ***** конкурентоспроможним суб'єктом господарювання на ринку металевих виробів.

Датою реєстрації підприємства є 27.09.1991 р.

Код ЄДРПОУ – *****.

Підприємство розташоване за адресою: Волинська обл., м. Луцьк, вул. *****, буд ***.

Організаційно правова форма – приватне підприємство. Форма власності – недержавна власність.

Керівник підприємства – ***** ***** ***** (контактний телефон: +380332*****).

Розмір статутного капіталу – 50 000 грн.

Основний вид діяльності – 25.99 Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у (не введені в інші угруповання) [41].

** ***** перебуває на стадії зрілості життєвого циклу, яка характеризується стабільною ринковою позицією, відпрацьованими бізнес-процесами та ефективною організаційною структурою. На цій стадії підприємство зосереджується на підтриманні конкурентоспроможності, вдосконаленні асортименту, підвищенні якості продукції та оптимізації витрат.

Особлива увага приділяється маркетинговій діяльності та розвитку бренду для збереження лояльності клієнтів. Водночас зрілість передбачає необхідність стратегічної адаптації, пошуку нових ринків і впровадження інновацій для забезпечення довгострокового розвитку підприємства [42].

Спеціалізація ** ***** полягає у виготовленні металевих конструкцій та виробів з металу, які застосовуються в різних сферах господарської діяльності, включно з будівництвом, промисловістю, логістикою та розвитком інфраструктури. Підприємство забезпечує повний цикл робіт, починаючи від розробки проєктної документації, конструкторських рішень і технологічних планів, до виготовлення, монтажу та подальшого обслуговування металевих елементів.

Основна продукція включає металоконструкції різного призначення, металеві двері та вікна, а також додаткові компоненти, необхідні для реалізації будівельних і промислових проєктів. Завдяки високому рівню технологічної гнучкості, професійному досвіду персоналу та сучасному обладнанню, підприємство здатне швидко реагувати на зміни ринкового попиту та індивідуальні замовлення клієнтів.

** ***** приділяє увагу постійному вдосконаленню виробничих процесів та впровадженню інноваційних технологій, що дозволяє забезпечувати високу якість продукції, підтримувати конкурентні переваги та сприяти стабільному розвитку підприємства на регіональному та загальноукраїнському рівні.

Ресурсний потенціал ** ***** є фактором його конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати на ринку. Він включає матеріально-технічні, трудові, фінансові та інтелектуальні ресурси, які забезпечують повний цикл виробництва та реалізацію високоякісної продукції [43].

До матеріально-технічних ресурсів належать сучасні виробничі потужності для холодного гнуття, пресування, кування, штампування, а також для виконання зварювальних і монтажних робіт. Додатково підприємство

застосовує технології 3D-друку, що дає змогу виготовляти високоточні складні деталі та прототипи. Власні цехи, складські приміщення та транспортна інфраструктура забезпечують ефективну організацію виробничих процесів і своєчасне постачання продукції клієнтам.

Трудовий потенціал підприємства представлений висококваліфікованими спеціалістами різних профілів: інженерами-конструкторами, технологами, зварювальниками, монтажниками та фахівцями з логістики й маркетингу. Досвід та професійна підготовка персоналу дозволяють оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати інновації та підтримувати високу якість продукції.

Фінансові ресурси ** ***** забезпечують стабільну діяльність підприємства, можливість оновлення обладнання, впровадження нових технологій та розширення ринків збуту.

Окреме місце займають інтелектуальні та організаційні ресурси, які включають розроблену проєктну документацію, власні технологічні рішення, методики управління виробництвом і маркетингові стратегії. Поєднання цих ресурсів формує високий потенціал підприємства, що дозволяє йому реагувати на зміни ринкового середовища, розширювати асортимент продукції та підтримувати стабільне й довгострокове зростання.

** ***** володіє рядом внутрішніх конкурентних переваг, зокрема у виробничій, технологічній та економічній сферах. Завдяки сучасному обладнанню, кваліфікованому персоналу, гнучкому управлінню та вигідному географічному розташуванню підприємство має хороші перспективи для зміцнення своїх позицій на ринку та подальшого розвитку (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Внутрішні конкурентні переваги підприємства

Конкурентні переваги	Характеристика
1	2
Виробничі	Наявність сучасного обладнання для виготовлення металевих конструкцій, що дозволяє швидко та якісно виконувати замовлення різної складності.

Продовження табл. 2.1

1	2
Технологічні	Використання технологій холодного штампування, гнуття, порошкової металургії, пресування та 3D-друку, що забезпечують високу точність і довговічність продукції.
Кваліфікаційні	Високий рівень професіоналізму працівників, що володіють практичним досвідом і універсальними виробничими навичками.
Організаційні	Гнучка структура управління, що сприяє швидкому прийняттю рішень і ефективній координації виробничих процесів.
Управлінські	Значний досвід роботи у виробничій сфері, персональна залученість управлінців до щоденних процесів і стратегічне бачення розвитку підприємства.
Інноваційні	Впровадження нових технічних рішень та індивідуалізованих підходів до кожного замовлення, що підвищує унікальність продукції.
Економічні	Раціональне використання ресурсів, контроль витрат, зростання обсягів реалізації та прибутковості.
Географічні	Вигідне розташування у місті Луцьк, що забезпечує логістичну зручність та можливість доступу до ринку Західної України.

Примітка: побудовано автором на основі [44].

SWOT-аналіз діяльності ** ***** демонструє (див. додаток В), що підприємство має значний потенціал для розвитку, обумовлений широким асортиментом продукції, високою якістю виробів, сучасним обладнанням та досвідом персоналу.

Водночас існують суттєві ризики та обмеження, зокрема вузька клієнтська база, відсутність власного онлайн-присутності, високі витрати на сировину та енергію, а також залежність від коливань цін на метал. Можливості, пов'язані з розширенням ринків збуту, впровадженням цифрових каналів та оптимізацією витрат, дозволяють пом'якшити вплив зовнішніх загроз, таких як військові дії, економічна нестабільність і дефіцит кваліфікованих кадрів. Загалом, SWOT-аналіз підкреслює необхідність поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх можливостей для зміцнення ринкових позицій ** ***** та мінімізації негативних наслідків зовнішніх ризиків.

Проведемо аналіз техніко-економічних показників діяльності ** ***** за 2022–2024 роки (див додаток Д).

Власний капітал у 2023 р., порівняно з 2022 р., зріс на 320,4 %, а у 2024 р., порівняно з 2023 р. – на 55,7 %, що свідчить про зміцнення фінансової самостійності підприємства.

Чистий дохід від реалізації продукції в 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшився на 25,4 %, а у 2024 р., порівняно з 2023 р., зріс на 118,25 %, що вказує на відновлення ринкових позицій.

Собівартість реалізованої продукції у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 31,2 %, у 2024 р., порівняно з 2023 р., зросла на 132,5 %, що є наслідком подорожчання сировини, зростання обсягів виробництва та інвестицій у якість продукції.

Підприємство в 2022 р. отримало чистий прибуток в сумі 24,8 тис. грн, у 2023 р. – 426,5 тис. грн, а у 2024 р. – 311,7 тис. грн, однак він залишається на високому рівні порівняно з базовим роком.

Продуктивність праці у 2023 р., порівняно з 2022 р., зменшилась на 14,7 %, а у 2024 р., порівняно з 2023 р., зросла на 154,6 %.

У 2022 р. на одиницю вкладених основних засобів припадало 28,4 грн., у 2023 р. – 23,1 грн., а у 2024 р. – 39,2 грн., тобто ефективність використання основних засобів у ПП «Джерело» зростає.

У 2022 р. ефективність використання всього майна підприємства становила 4,7 %, у 2023 р. – 73,9 %, а у 2024 р. – 115,8 % та зростала, що є позитивною тенденцією для підприємства.

У 2022 р. на 1 грн. реалізованої продукції припадало 0,4 грн чистого прибутку, у 2023 р. – 9,9 грн., а у 2024 р. – 3,3 грн.

Загалом підприємство демонструє позитивну динаміку за основними показниками, незважаючи на певні коливання у 2023 році. Зростання доходів, прибутковості та продуктивності праці свідчить про підвищення ефективності діяльності. Водночас важливим завданням на перспективу є контроль за витратами, оптимізація використання ресурсів та зниження ризику втрати платоспроможності через дебіторську заборгованість.

2.2. Аналіз маркетингової діяльності підприємства

Аналіз маркетингової діяльності ** ***** дозволяє простежити, як підприємство реагує на нестабільність ринку та зміну споживчих пріоритетів. Вивчення його діяльності охоплює оцінку результативності рекламних кампаній, структури збутових каналів і формування цінової політики в умовах коливань попиту.

** ***** не має окремого спеціаліста з маркетингу, тому функції управління маркетингом здійснює безпосередньо директор підприємства. Це зумовлено компактністю організаційної структури та необхідністю швидко приймати управлінські рішення.

Директор, виконуючи роль маркетолога, фокусується на підтримці тісних зв'язків з основними споживачами – підприємствами будівельної, транспортної та промислової галузей, а також приватними замовниками. Індивідуальний підхід дозволяє оперативно реагувати на потреби клієнтів і підтримувати лояльність, що є важливим конкурентним фактором.

Товарний асортимент ** ***** має низку значних переваг, які забезпечують підприємству конкурентні позиції на ринку металоконструкцій. По-перше, широкий вибір продукції дозволяє охоплювати різні сегменти ринку – від приватних замовників до великих підприємств будівельної, транспортної та промислової галузей. По-друге, орієнтація на індивідуальні замовлення з урахуванням специфічних вимог клієнтів підвищує унікальність продукції і сприяє формуванню лояльної клієнтської бази. По-третє, використання сучасних технологій, зокрема 3D-друку, а також якісне сучасне обладнання забезпечують високу точність виготовлення виробів і їх довговічність.

Водночас, разом із перевагами, товарний асортимент має і певні недоліки, які впливають на ефективність діяльності підприємства. Однією з головних проблем є висока собівартість продукції, що може знижувати цінову конкурентоспроможність підприємства на ринку. Крім того, відсутність чіткої маркетингової стратегії та недостатній рівень маркетингової активності, особливо в онлайн-сегменті, обмежують можливості просування продукції і

залучення нових клієнтів. Через обмежені кадрові ресурси спостерігається високе навантаження на персонал, що може знизити продуктивність і якість обслуговування.

У табл. 2.2. відображено ABC-аналіз продукції ** *****.

Таблиця 2.2

ABC аналіз продукції підприємства

Товар	Відсоток обороту товару від загального обороту	Кумулятивний відсоток	Категорія
1. Огорожі та поручні	35	35	А
2. Металеві конструкції для будівництва (каркаси, ферми)	30	65	
3. Металеві входні двері	15	80	
4. Віконні металопластикові конструкції	10	90	В
5. Елементи меблів із металу	6	96	С
6. Дрібні металеві деталі та кріплення	4	100	

Примітка: побудовано автором.

Ефективні обсяги виробництва і реалізації ** ***** визначаються з урахуванням виробничих можливостей підприємства, попиту на продукцію та економічної доцільності. Вони є основою для планування, оскільки забезпечують баланс між витратами і доходами, сприяють максимізації прибутку.

Частка на ринку відображає конкурентні позиції ** ***** серед інших виробників металоконструкцій у регіоні. Зростання частки свідчить про підвищення популярності продукції підприємства, розширення клієнтської бази та зміцнення ринкових позицій.

Темпи росту обсягів продажу за останній рік показали помірне зростання на рівні близько 8%, що свідчить про стабільний попит на продукцію підприємства.

Прибуток з одиниці проданого продукту залишається на задовільному рівні завдяки раціональному використанню ресурсів і контролю собівартості, що підтверджує економічну ефективність виробництва металоконструкцій.

Рівень претензій до якості продукції є низьким – кількість скарг та рекламаций не перевищує 2% від загального обсягу продажу.

Різноманітність асортименту характеризується середньою глибиною та шириною – підприємство пропонує широкий вибір металоконструкцій, проте існує потенціал для розширення та впровадження нових товарних ліній.

Для підвищення ефективності маркетингової товарної політики підприємству необхідно поступово впроваджувати системний маркетинговий підхід, зокрема розробити стратегічний маркетинговий план, активізувати присутність в інтернеті, використовуючи сучасні інформаційні технології, та посилити аналітичну роботу щодо вивчення ринку і конкурентного середовища. Зважаючи на обмежені кадрові ресурси, доцільним є також залучення зовнішніх консультантів або співпраця з маркетинговими агентствами [45].

Цінова політика ** ***** орієнтована на баланс між забезпеченням рентабельності виробництва і підтримкою привабливого рівня цін для клієнтів. Підприємство враховує собівартість продукції, поточний рівень попиту, а також цінові пропозиції конкурентів. Важливим є індивідуальний підхід до кожного замовлення, що дозволяє гнучко формувати ціну залежно від обсягів, складності робіт та специфічних вимог клієнтів.

У табл. 2.3 представлено динаміку цін на продукцію ** *****, враховуючи загальні тренди цін на метал (сталевий прокат та сировину).

Таблиця 2.3

Динаміка цін на продукцію підприємства

Продукція	2022		2023		2024	
	грн.	відхилення від середньо ринкових цін, %	грн.	відхилення від середньо ринкових цін, %	грн.	відхилення від середньо ринкових цін, %
1. Металеві огорожі	4200	5	4000	–2	4300	0
2. Каркаси металоконструкцій	6000	8	5700	–3	6200	1
3. Металеві двері	5000	6	4800	–4	5200	–1

Примітка: побудовано автором.

Динаміка цін на продукцію ** ***** свідчить про гнучке реагування підприємства на зміни вартості металів на ринку. У 2022 році через зростання цін на метал сировинна складова подорожчала, що призвело до підвищення цін на основні види продукції. У 2023 році підприємство дещо знизило ціни відповідно до ринкової кон’юнктури, що дозволило зберегти конкурентоспроможність. У 2024 році ціни були скориговані до середньоринкових або залишилися стабільними, що свідчить про виважену цінову політику та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища [46].

** ***** наразі має низький рівень впізнаваності бренду на ринку металоконструкцій. Відсутність чітко сформованої марочної політики, логотипу, торгових знаків та активної присутності в онлайн-просторі ускладнює ідентифікацію підприємства серед споживачів і партнерів. Для підвищення впізнаваності бренду ** ***** необхідно впровадити комплекс заходів, серед яких:

- розробити унікальний, сучасний та легко впізнаваний логотип, що відображатиме суть діяльності підприємства та його конкурентні переваги;
- створити слоган, який підкреслить основні цінності компанії та звертатиметься до потреб цільової аудиторії;
- активізувати маркетингову діяльність в інтернеті, створити офіційний веб-сайт та сторінки в соціальних мережах для комунікації з клієнтами і поширення інформації про продукцію та послуги [47].

Інформацію про основних конкурентів ** ***** наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні конкуренти ** *****

Назва компанії	Основні послуги	Розташування
1	2	3
ТОВ «Волиньпрестижбуд»	Зварювальні роботи, виготовлення несучих металоконструкцій (анкерні каркаси, балки, ферми, колони тощо), декоративні елементи (хвіртки, ворота, сходи, мангали)	м. Луцьк, вул. Яровиця

Продовження табл. 2.6

1	2	3
KRKS (ТОВ Каркас Луцьк)	Виготовлення та монтаж меблів, зварювальні роботи, виготовлення металевих конструкцій (ворота, кіоски, піднавіси, сходи, огорожі)	м. Луцьк, вул. Вишківська
ЄвроСталь	Продаж покрівельних матеріалів (металочерепиця, металопрофіль, блок-хаус), утеплення, водостічні системи, металопластикові вікна	м. Луцьк, вул. Ківерцівська м. Рівне, вул. Соборна
ТОВ «Конструкт Буд»	Виготовлення та монтаж металевих та дерев'яних конструкцій, покрівельні та фасадні роботи	м. Луцьк, вул. Шопена

Примітка: побудовано автором на основі [48–51].

У табл. 2.5 представлено матрицю конкурентного профілю
** *****.

Таблиця 2.5

Матриця конкурентного профілю ** *****

Ключові чинники конкурентоспроможності	Питома вага значимості чинника	ПП «Джерело»		ТОВ «Волиньпрестиж буд		ТОВ «Каркас Луцьк»	
		Оцінка, балів	Сумарне оціночне значення	Оцінка, балів	Сумарне оціночне значення	Оцінка, балів	Сумарне оціночне значення
1.Якість товару	0,3	5	1,5	4	1,20	4	1,20
2.Ціна товару	0,2	4	0,8	4	0,80	3	0,60
3.Ефективність системи збуту	0,2	3	0,6	4	0,80	4	0,80
4.Якість обслуговування	0,15	5	0,75	4	0,60	3	0,45
5.Ефективність використання маркетингових комунікацій	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,60
Інтегральний показник	1,0	х	4,10	х	3,85	х	3,65

Примітка. Побудовано автором.

Матриця конкурентного профілю показує, що ** ***** отримало найвищий інтегральний показник – 4,10, що свідчить про його сильні конкурентні позиції на ринку. Основними перевагами є висока якість товару та

якість обслуговування клієнтів. Серед слабших аспектів – недостатньо ефективна система збуту та маркетингові комунікації.

**** ******* вдається залишатися конкурентоспроможним за рахунок високої якості продукції, індивідуального підходу до замовлень, гнучкості у виконанні проектів та сучасної виробничої бази, включно з використанням технологій 3D-друку. Великий досвід на ринку та висока репутація забезпечують довіру клієнтів і стабільний попит на продукцію.

Водночас, як мале підприємство, **** ******* має певні недоліки. Зокрема, обмежені виробничі потужності можуть ускладнювати виконання одночасно великої кількості замовлень, а обмежені ресурси для маркетингової підтримки та розвитку бізнесу можуть обмежувати можливості швидкого масштабування. Попри це, сильні сторони **** ******* – надійність, репутація та індивідуальний підхід – дозволяють ефективно конкурувати на ринку та підтримувати стабільний розвиток.

Маркетингова збутова політика **** ******* спрямована на забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції шляхом ефективного управління каналами збуту, налагодження комунікації з клієнтами та підтримання високого рівня обслуговування.

Підприємство реалізує свою продукцію переважно напрямую кінцевим споживачам – як юридичним особам (будівельним, промисловим і транспортним компаніям), так і приватним клієнтам. Основною перевагою обраної збутової стратегії є можливість швидкого зворотного зв'язку, індивідуального підходу до замовлень та контролю якості виконання. Основними інструментами збуту є особисті продажі, участь у локальних тендерах, а також телефонні та електронні комунікації [52].

Однак, через відсутність спеціалізованого маркетолога та недостатню присутність у цифровому середовищі (власного веб-сайту, сторінок у соцмережах), охоплення потенційного ринку є обмеженим.

Підприємство має сформовану базу постійних клієнтів, що забезпечує стабільний попит, проте для подальшого розвитку збутової політики доцільним

є впровадження CRM-системи, активізація онлайн-комунікацій та розширення каналів дистрибуції, зокрема через партнерства або платформу електронної комерції.

Збутова політика ** ***** демонструє ефективність у традиційних каналах реалізації, однак потребує модернізації з урахуванням сучасних інструментів цифрового маркетингу для розширення ринку збуту та зміцнення конкурентних позицій.

У структурі витрат ** ***** частка витрат на збут є незначною, що пояснюється особливостями діяльності підприємства. Оскільки реалізація продукції здійснюється здебільшого за прямими замовленнями без посередників, потреба у витратах на утримання розгалуженої збутової мережі, складських площ чи маркетингових агентів відсутня. Збутова діяльність здебільшого обмежується витратами на консультації клієнтів, логістику та обробку замовлень, що в сукупності становить близько 2–3 % від загальної суми витрат підприємства [53].

Управління маркетинговою комунікаційною політикою ** ***** є важливим напрямом діяльності підприємства, що безпосередньо впливає на формування його іміджу, впізнаваності бренду та ефективність взаємодії з цільовою аудиторією. На сьогодні підприємство обмежено використовує інструменти комунікації, що знижує рівень охоплення потенційних споживачів та уповільнює формування лояльності клієнтів.

Основними каналами маркетингових комунікацій, які використовує ** ***** , є прямі контакти з клієнтами та рекомендації від попередніх замовників. Водночас варто відзначити недостатню систематичність у веденні комунікацій: відсутність контент-плану, нерегулярне оновлення інформації, недостатній рівень візуальної ідентичності бренду [54].

Оскільки ** ***** не має власного вебсайту, основним каналом розповсюдження рекламної інформації є сторінка у соціальній мережі Facebook. Через неї підприємство комунікує з потенційними клієнтами, публікує фото

готових виробів, демонструє приклади індивідуальних замовлень, інформує про новинки та контактні дані.

Окрім онлайн-реклами, важливим каналом комунікації для ** залишаються особисті телефонні дзвінки до потенційних і постійних клієнтів. Такий метод використовується для уточнення деталей індивідуальних замовлень, погодження технічних характеристик, термінів виконання та умов оплати. Особисті дзвінки дають змогу налагодити прямий контакт із замовником, створити відчуття персонального підходу та швидко реагувати на потреби споживача. Окрему роль відіграє сарафанне радіо – передача інформації від задоволених клієнтів до нових потенційних замовників [55].

Проведемо аналіз рівня управління маркетинговою комунікаційною політикою ** (табл. 2.6)

Таблиця 2.6

Аналіз рівня управління комунікаційною політикою **

Критерії аналізу	Розрахунок критерію	Оцінка для ПП «Джерело»
Усталена прихильність споживачів	Близько 65% клієнтів – постійні, здійснюють повторні замовлення	Високий рівень лояльності
Відкритість	Кількість запитів зросла на 5% за останній рік	Позитивна динаміка, але недостатня активність у сучасних каналах
Темп приросту витрат на просування	Витрати на маркетинг у 2024 р. зросли на 1,5% порівняно з 2023 р.	Незначний обсяг витрат
Частка витрат на просування у загальних витратах	Витрати на просування становлять близько 0,5 % від загальних витрат	Показник нижчий за рекомендований рівень

Примітка: побудовано автором.

Аналіз показує, що ** має задовільний рівень управління маркетинговою комунікаційною політикою, зокрема завдяки наявності бази лояльних клієнтів та зростанню відкритості до ринку. Рекомендується активніше використовувати інтегровані комунікації, наростити маркетинговий бюджет та оптимізувати вартість контакту з клієнтами через цифрові канали.

2.3. Оцінка ефективності маркетингової стратегії підприємства в умовах економічної нестабільності

Аналіз маркетингової стратегії ** ***** є важливим етапом у визначенні ефективності його ринкової діяльності та перспектив подальшого розвитку. Дослідження дозволяє з'ясувати, наскільки обрані інструменти та підходи у сфері маркетингу відповідають потребам цільової аудиторії, рівню конкуренції та динаміці зовнішнього середовища.

Часткові показники визначення ефективності маркетингової діяльності ** ***** в розрізі елементів комплексу маркетингу представлено у Додатку Л.

Аналіз показників ефективності маркетингової діяльності ** ***** показує, що, незважаючи на невеликі масштаби підприємства та обмежену чисельність персоналу, маркетингова діяльність демонструє позитивні результати у більшості напрямків.

У сфері товарної політики коефіцієнт темпу приросту ринкової частки підприємства у 2024 році становив 1,02, що свідчить про помірне зростання, а коефіцієнт темпу приросту обсягу реалізації продукції дорівнює 1,04. Рентабельність продажів склала 3,3%, рентабельність продукції – 5,8%, що демонструє певну нестабільність та потребу в контролі витрат і оптимізації виробництва.

Щодо цінової політики, коефіцієнт співвідношення середньої ціни продукції до ринкової ціни у 2024 році склав 0,97, коефіцієнт покриття витрат – 2,13, а рівень торгової націнки – 1,02. Це свідчить про стабільне формування цін та можливість покриття витрат, незважаючи на мінімальні маркетингові витрати та відсутність сайту і сторінок у соцмережах.

Політика розподілу забезпечує підтримку поточної клієнтської бази: коефіцієнт приросту витрат на збут у 2024 році – 1,08, частка витрат на збут у загальних витратах – 6,0%, а рентабельність витрат на збут – 1,22. Це демонструє ефективне використання ресурсів, однак варто розглянути нові канали збуту, зокрема онлайн-торгівлю, щоб розширити охоплення ринку.

У сфері комунікацій коефіцієнт рентабельності заходів просування у 2024 році дорівнює 1,12, коефіцієнт приросту витрат на просування – 1,10, частка витрат на просування у загальних витратах – 3,8%, а коефіцієнт приросту обсягу реалізації від приросту витрат на просування – 1,09. Це свідчить про позитивний ефект комунікаційної політики навіть при мінімальних витратах, проте для збільшення ефективності доцільно розробити сайт та вести сторінки у соціальних мережах.

Загалом, маркетингова діяльність ** ***** є ефективною для малого підприємства з обмеженими ресурсами, проте потребує подальшої оптимізації, активнішої комунікаційної стратегії та використання додаткових інструментів для зміцнення конкурентних позицій і розвитку клієнтської бази.

Розрахуємо економічну ефективність маркетингової стратегії ** *****»:

$$ER_{2022} = \frac{1,11}{0,03} = 37,0;$$

$$ER_{2023} = \frac{1,07}{0,042} = 26,1;$$

$$ER_{2024} = \frac{1,09}{0,038} = 28,7.$$

Економічна ефективність маркетингової діяльності ** ***** залишається високою, незважаючи на мінімальні витрати на маркетинг. Найвища ефективність спостерігалася у 2022 році (ER=37), трохи знизилася у 2023 (ER=26,1) та стабілізувалася у 2024 році (ER=28,7), що свідчить про доцільність подальшого розвитку маркетингових заходів і раціональне використання ресурсів.

Зменшення показника економічної ефективності маркетингової стратегії свідчить про недостатню результативність маркетингових заходів, що загрожує зниженням прибутковості, втратою частки ринку, обмеженням можливостей розвитку, зростанням фінансових ризиків та підвищує ймовірність кризових явищ для ** *****.

Проведемо оцінку фінансової стійкості ** ***** за моделями діагностики ймовірності настання банкрутства (Р. Ліса, Г. Спрінгейта, Дж. Таффлера, О. Терещенка, А. Матвійчука, Альтмана) (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка фінансової стійкості ** ***** за моделями діагностики ймовірності настання банкрутства

Коефіцієнти	2022	2023	2024
Р. Ліса (K_L)	2,226	0,500	2,016
Г. Спрінгейта (K_C)	108,423	25,15	113,231
Дж. Таффлера (K_T)	0,215	2,874	2,844
О. Терещенка ($K_{тер}$)	82,022	28,274	33,326
А. Матвійчука (K_M)	15,349	6,099	13,534
Альтмана (K_A)	23,271	7,449	16,211

Примітка: побудовано автором.

За отриманими результатами можна стверджувати, що ** ***** за 2022–2024 рр. набуло стабільного фінансового становища, оскільки $K_L > 0,037$.

За моделлю Спрінгейта, для ** ***** не загрожує банкрутство, оскільки інтегральний показник є вищим за критичне значення ($K_C > 0,862$).

За моделлю Дж. Таффлера можна стверджувати, що банкрутство для ** ***** не є вірогідним, зростання показника свідчить про покращення фінансового стану підприємства.

За моделлю О. Терещенка підприємству ** ***** банкрутство не загрожує.

За моделлю А. Матвійчука можна зробити висновок, що у досліджуваного підприємства задовільний фінансовий стан і низька ймовірність банкрутства.

Так як коефіцієнт Альтмана більший за 2,99, то ймовірність банкрутства ** ***** є дуже низькою. Загалом підприємство відзначається позитивними економічними результатами, що дозволяє прогнозувати ефективні показники на майбутнє.

Діагностика кризових ризиків ** ***** за нефінансовими факторами відображена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Діагностика кризових ризиків за нефінансовими факторами

Ризик	Ймовірність (0–1)	Потенційний вплив (0–1)	Інтегральний бал
Зниження платоспроможності	0,30	0,05	1,5
Падіння попиту через економічну нестабільність	0,45	0,06	2,7
Зростання собівартості сировини	0,40	0,07	2,8
Погіршення конкурентної позиції	0,35	0,05	1,75
Маркетингові комунікаційні ризики (неефективність каналів)	0,30	0,04	1,2
Ризики зниження лояльності споживачів	0,25	0,05	1,25
Логістичні ризики (затримка поставок)	0,40	0,05	2,0
Фінансові ризики (нестача обігових коштів)	0,35	0,06	2,1
Репутаційні ризики	0,20	0,03	0,6
Інфляційні ризики	0,45	0,07	3,15
Сумарний інтегральний бал	1,0	x	18,1

Примітка: побудовано автором.

Сумарний інтегральний бал ризику для ** ***** становить 18,1, що відповідає помірному рівню ризикового навантаження. Це свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах відносної стабільності, проте залишається вразливим до зовнішніх факторів, насамперед до інфляційних процесів, коливань попиту та зростання собівартості сировини. Основними ризиками є інфляційний тиск та загрози з боку логістики, які мають найбільш суттєвий інтегральний вплив на діяльність підприємства. Незважаючи на це, більшість ризиків має контрольований та прогнозований характер, що дає змогу розробити превентивні маркетингові заходи й забезпечити стабільність фінансових результатів.

Здійснимо розрахунок коригувального показника за результатами здійсненої оцінки та розрахунку нефінансових показників діагностики кризових явищ:

$$K_{\text{нфп}} = \left(\left(\frac{18,1}{30} \right) \times 0,3 \right) + 1 = 1,181$$

Коригувальний показник нефінансових факторів на рівні 1,181 свідчить про наявність помірних ризиків, пов'язаних з організаційними, технологічними

та управлінськими аспектами діяльності підприємства. Хоча нефінансові індикатори мають менший вплив порівняно з фінансовими, їх негативна динаміка все ж сигналізує про потенційне погіршення операційної ефективності у майбутньому.

Отже, підвищене значення показника підтверджує потребу у посиленні контролю за якістю продукції, оптимізації кадрової політики та підвищенні надійності постачань, що є важливим елементом запобігання розвитку кризових явищ та формування ефективної антикризової маркетингової стратегії.

Розрахуємо інтегральний показник стратегічної стійкості підприємства:

$$IP_{есауп} = 33,326 \times 1,181 = 39,35,$$

Інтегральний показник стратегічної стійкості ** ***** становить $IP = 39,35$, що значно перевищує граничні орієнтири, наведені у шкалі ідентифікації рівня кризових тенденцій. Такий результат свідчить про надмірно високий рівень кризових ризиків і фактичну втрату стійкості системи управління, що є характерною ознакою переходу підприємства у фазу потенційної кризи.

Отже, отримане значення інтегрального показника сигналізує про нагальну потребу у перегляді маркетингової стратегії, посиленні контролю ефективності її реалізації та оперативному впровадженні антикризових заходів. У разі зволікання існує висока ймовірність подальшого погіршення фінансових та операційних показників, що може призвести до глибокої стадії кризи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

3.1. Перспективи розвитку підприємства

У 2025 році внутрішній ринок металопродукату в Україні демонструє чітку тенденцію до зростання, що свідчить про пожвавлення основних секторів економіки – будівництва, машинобудування та інфраструктурних проєктів. Аналітичні огляди підтверджують стабільне розширення попиту на ключові види металопродукції, насамперед на сортовий та плоский прокат, що використовується у відновлювальних та інвестиційних програмах. Поступове відновлення промислових процесів формує сприятливе середовище для зміцнення позицій вітчизняних виробників.

За інформацією об'єднання «Укрметалургпром», у період січень–квітень 2025 року споживання металопродукату в Україні досягло 1,19 млн. тонн, що на 19,1 % перевищує аналогічний показник попереднього року. Ця динаміка підтверджує відновлення внутрішнього попиту та зростання активності вітчизняних споживачів металопродукції [57].

Структура споживання у 2025 році демонструє збільшення ролі внутрішнього виробництва: на українські підприємства припадає 62,4 % загального обсягу і становить 748 тис. тонн, тоді як імпорт становить 37,61 % або 450,9 тис. тонн. Порівняно з 2024 роком частка імпортних поставок зменшилася, що свідчить про посилення конкурентоспроможності національних виробників та поступове скорочення залежності від зовнішніх поставок.

На динаміку ринку впливає низка факторів макроекономічного та галузевого характеру. Серед основних чинників – активізація будівельної галузі, приріст якої у 2024 році становив 15,5 %, модернізація промислового

виробництва та підвищення інвестиційної активності. Стабілізація сировинного сектору та державна підтримка інфраструктурних проєктів створюють передумови для подальшого розширення ринку металопродукції.

Аналіз структури попиту свідчить про зміщення акцентів у бік продукції з високими технічними характеристиками. Найбільш динамічно зростають сегменти гарячекатаного тонколистового прокату, попит на який збільшився на 60 % і досяг 243 тис. тонн; арматури – 168 тис. тонн, що на 45%більше попереднього року; а також прокату з покриттям – 148 тис. тонн, відповідно більше на 23 %. Поступово зміцнюють свої позиції оцинкований прокат і профільні труби, що активно використовуються у будівництві, монтажі вентиляційних систем, каркасних конструкцій та інженерних мереж.

Прогноз розвитку ринку металопрокату в Україні на 2025–2026 роки залишається позитивним. Очікується, що внутрішній попит продовжуватиме зростати завдяки активній реалізації інфраструктурних програм, модернізації енергетичних та транспортних об'єктів, а також розширенню житлового й комерційного будівництва. Важливим драйвером також є модернізація металургійних підприємств, що підвищує якість та розширює номенклатуру продукції.

За оцінками аналітичних центрів, обсяг споживання металопрокату в Україні може перевищити 900 тис. тонн до кінця року, зокрема в сегментах листового прокату для виробництва побутової техніки, профільних труб для систем опалення й вентиляції, а також металопрофілю для покрівельних і фасадних робіт. Сукупність цих тенденцій формує основу для сталого розвитку внутрішнього ринку металопродукції у середньостроковій перспективі.

**** ******* доцільно систематично враховувати тенденції розвитку ринку металів і забезпечувати постійний моніторинг його динаміки. Оперативне відстеження змін у структурі попиту, цінових коливань, технологічних новацій та конкурентного середовища дає змогу своєчасно коригувати виробничі й закупівельні рішення, уникати ризиків дефіциту або перевиробництва та формувати гнучку політику ціноутворення.

Під час аналізу маркетингової діяльності ** ***** нами було виявлено низку проблем, що знижують ефективність просування продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства.

** ***** наразі має низький рівень впізнаваності на ринку металоконструкцій. Відсутність чітко сформованої марочної політики, логотипу, торгових знаків та активної присутності в онлайн-просторі ускладнює ідентифікацію підприємства серед споживачів і партнерів. Для підвищення рівня ринкової ідентифікації ** ***** необхідно впровадити комплекс заходів, серед яких:

- розробити унікальний, сучасний та легко впізнаваний логотип (рис. 3.1), що відображатиме суть діяльності підприємства та його конкурентні переваги;

- створити слоган, який підкреслить основні цінності компанії та звертатиметься до потреб цільової аудиторії;

- активізувати маркетингову діяльність в Інтернеті, створити офіційний веб-сайт та сторінки в соціальних мережах для комунікації з клієнтами і поширення інформації про продукцію та послуги [58].



Рис. 3.1. Рекомендований логотип для ** *****

Примітка. Розроблено автором.

У процесі аналізу управління маркетинговою товарною політикою **
 *****, було виявлено деякі проблеми, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Передусім, відсутня чітко сформована система управління асортиментом і планування виробництва, оскільки більшість замовлень має разовий характер і залежить від побажань клієнтів. Це ускладнює прогнозування попиту, планування запасів матеріалів і оптимізацію виробничих витрат.

Підприємство не використовує достатньою мірою інструменти маркетингових досліджень для виявлення актуальних тенденцій дизайну та попиту на нові види металевих виробів.

Для підвищення ефективності управління маркетинговою товарною політикою ** ***** доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на усунення виявлених недоліків. Насамперед необхідно розробити систему стратегічного планування асортименту продукції на основі результатів аналізу попиту та повторюваних замовлень споживачів. Перевагою підприємства стане сформована оптимальна товарна лінійка, що поєднуватиме стандартні вироби постійного виробництва з індивідуальними замовленнями, орієнтованими на специфічні потреби клієнтів.

Важливим напрямом удосконалення є систематизація маркетингових досліджень, зокрема аналіз ринкових тенденцій, динаміки попиту та вподобань споживачів у сфері дизайну металевих виробів. Її застосування дозволить підприємству своєчасно реагувати на зміни кон'юнктури ринку, підвищувати привабливість асортименту та забезпечувати стабільне зростання конкурентоспроможності.

Доцільним є впровадження цифрових технологій у процес прийняття маркетингових рішень – використання онлайн-опитувань, аналітики соціальних мереж, електронної бази даних клієнтів та автоматизованих систем прогнозування попиту.

Попри загалом ефективне функціонування системи ціноутворення, у діяльності ** ***** простежується низка проблем, що стримують

подальший розвиток цінової політики. Насамперед, відсутня чітко визначена стратегія довгострокового ціноутворення, що враховувала б не лише ринкову кон'юнктуру, а й прогностичні коливання вартості сировини, енергоносіїв і транспортних витрат.

Підприємство недостатньо активно застосовує диференційований підхід до формування цін залежно від сегментів споживачів, обсягів замовлень чи рівня індивідуалізації продукції.

Проблемним аспектом є також відсутність сучасних аналітичних інструментів для постійного моніторингу конкурентних цін і моделювання оптимальних сценаріїв ціноутворення, що ускладнює оперативне реагування на зміни в конкурентному середовищі та знижує ефективність маркетингової політики підприємства.

Удосконалення системи управління ціноутворенням потребує впровадження економіко-математичних моделей розрахунку цінової еластичності, застосування методів цінового позиціонування та формування комплексної стратегії управління прибутковістю з урахуванням динаміки витрат і поведінки споживачів.

Основними проблемами збутової діяльності ПП «Джерело» є обмеженість каналів реалізації продукції та низький рівень використання цифрових інструментів просування. Відсутність власного вебсайту та сторінок у соціальних мережах звужує можливості залучення нових клієнтів і формування постійної клієнтської бази. Недостатня автоматизація обліку замовлень і слабка логістична координація призводять до затримок у виконанні індивідуальних замовлень, що негативно впливає на рівень задоволеності споживачів.

Для ** ***** перспективним напрямом збутової діяльності є розвиток прямого маркетингу, який дозволяє встановлювати безпосередній контакт із цільовими клієнтами. Зокрема, ефективним може стати розсилання персоналізованих комерційних пропозицій забудовникам, архітекторам, виробникам меблів. Також доцільно активізувати використання ретаргетингу в соціальних мережах та пошукових системах. Інструментами комунікації

можуть бути телефонні консультації, а також месенджери (Telegram, Viber, WhatsApp), що забезпечують швидкий і зручний зворотний зв'язок [59].

Одним з ефективних інструментів підвищення привабливості продукції підприємства може стати інтернет-мерчендайзинг: створити вебсайт, додавати 3D-візуалізації, фото готових робіт, інтерактивні калькулятори вартості. Для **
***** це стане інструментом посилення конкурентоспроможності й закласти основу для сталого зростання в майбутньому [60].

У процесі аналізу комунікаційної політики ** ***** виявлено, що підприємство не має сформованої системи маркетингових комунікацій: відсутній власний вебсайт, що значно знижує рівень впізнаваності – на ринку. Інформаційна діяльність є епізодичною та не спрямованою на формування довгострокових відносин із клієнтами. Не використовується сучасні інструменти інтернет-маркетингу – контент-маркетинг, таргетована реклама, e-mail-розсилки. Відсутність чіткої стратегії зовнішніх і внутрішніх комунікацій призводить до недостатньої поінформованості споживачів про нові вироби, переваги продукції та можливості індивідуальних замовлень, що, своєю чергою, стримує розширення ринку збуту.

Виявлені проблеми та пропозиції узагальнено у Додатку М.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ** ***** системно підвищити ефективність маркетингової діяльності, зміцнити конкурентні позиції та адаптуватися до динамічних умов ринку. Впровадження комплексних стратегій сприятиме більш точному прогнозуванню попиту, оптимізації виробничих і фінансових ресурсів, а також підвищенню ідентифікацію підприємства серед споживачів. У результаті підприємство отримає можливість забезпечити стабільне зростання, зміцнити ринкові позиції та сформувати основу для сталого розвитку в майбутньому.

3.2. Розроблення антикризової маркетингової стратегії підприємства

З проведеного аналізу маркетингової стратегії ** ***** випливає, що підприємству доцільно розробити антикризову маркетингову стратегію, оскільки умови економічної нестабільності, зростання цін на метал та енергоносії, а також вплив війни на економіку країни створюють значні ризики для стабільного функціонування підприємства.

Сучасна маркетингова стратегія забезпечує підтримку конкурентних переваг, однак її ефективність обмежена мінімальними витратами на маркетинг, відсутністю цифрових каналів комунікації та вузькою клієнтською базою. Впровадження антикризової стратегії дозволить підприємству більш гнучко реагувати на коливання ринку, знижувати ризики фінансових втрат та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Першим етапом розробки антикризової стратегії є детальний аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. На основі цього аналізу доцільно визначити ключові цілі антикризової маркетингової стратегії: підтримка стабільного рівня продажів, збільшення клієнтської бази, підвищення впізнаваності бренду та ефективне використання обмежених ресурсів. Для досягнення цих цілей слід застосовувати комбінацію заходів у товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиках [61].

Для обґрунтування вибору антикризової маркетингової стратегії для ** ***** використаємо метод МакКінсі.

У табл. 3.1 відобразимо оцінку конкурентоспроможності ** *****.

Таблиця 3.1

Оцінка конкурентоспроможності ** *****

Критерії	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,3	4	1,2
Розвинута система маркетингу	0,15	1	0,15
Рівень рентабельності	0,3	5	1,5
Імідж підприємства	0,15	2	0,3
Корпоративна культура	0,1	3	0,3
Всього	1,0	x	3,45

Примітка: побудовано автором.

У табл. 3.2 представлено оцінку привабливості сегменту діяльності **
*****.

Таблиця 3.2

Оцінка привабливості сегменту діяльності ** *****

Критерії привабливості	Вагомість	Оцінка	Зважений бал
Масштаб ринку	0,3	3	0,9
Темпи зростання	0,3	3	0,9
Інтенсивність конкуренції	0,3	5	1,5
Можливість нецінової конкуренції	0,1	2	0,2
Всього	1,0	x	3,5

Примітка: побудовано автором.

Побудуємо матрицю МакКінсі для ПП «Джерело» (див. додаток Н).

Рекомендована стратегія для ** ***** – стратегія захисту позицій, що передбачає зосередження зусиль на збереженні наявних конкурентних переваг і стабільному функціонуванні на ринку. Основними напрямками реалізації цієї стратегії є підтримання високої якості продукції, розвиток системи лояльності клієнтів, удосконалення прямого каналу збуту та помірне інвестування у маркетингові комунікації. Підприємству доцільно зосередитися на активізації онлайн-продажів та розширенні комунікації через соціальні мережі.

Ми пропонуємо ** ***** такі антикризові маркетингові стратегії:

1. Товарна стратегія антикризового спрямування – акцент на індивідуалізації та якості з метою мінімізації ризиків падіння попиту: виробництво продукції під замовлення з урахуванням креслень і побажань клієнтів, одночасно підтримка каталогу стандартних конструкцій для забезпечення стабільного потоку замовлень у кризові періоди. Стратегія передбачає пріоритет виробів із високою маржинальністю та швидким оборотом.

2. Цінова антикризова стратегія – гнучке адаптивне ціноутворення, що враховує коливання цін на метал та інші витратні матеріали, а також зміну купівельної спроможності клієнтів. Встановлення цін на основі собівартості з

додатковою індивідуальною націнкою для специфічних замовлень і впровадження диференційованих знижок для постійних клієнтів та великих замовників. Регулярний перегляд цінової політики дозволяє швидко реагувати на економічні зміни.

3. Комунікаційна антикризова стратегія – посилення присутності підприємства на ринку через комбіновані канали комунікацій. Акцент на візуальний контент із демонстрацією готових робіт, процесу монтажу та відгуків клієнтів у соцмережах. Впровадження фірмового стилю (логотип, брендovanі матеріали, оформлення монтажних машин) для підвищення впізнаваності і довіри в умовах нестабільності.

4. Збутова антикризова стратегія – розвиток прямих каналів продажу та електронної комерції для забезпечення стабільного потоку замовлень. Активна участь у виставках, ярмарках, тендерах, а також створення зручного вебсайту з формою замовлення, фотогалереєю та калькулятором вартості. Ця стратегія забезпечує диверсифікацію каналів реалізації та зменшує залежність від окремих клієнтів чи регіонів.

Особлива увага в антикризовій стратегії приділяється фінансовому плануванню маркетингових заходів. Умови економічної нестабільності вимагають оптимізації витрат, розробки бюджетів на основі реальних можливостей підприємства та визначення пріоритетів у витратах на маркетинг. Необхідно зосереджувати ресурси на найбільш ефективних інструментах, які забезпечують приріст клієнтської бази та підвищення доходів.

В умовах економічної нестабільності стратегія також повинна передбачати ризик-менеджмент у маркетинговій діяльності, що включає оцінку можливих негативних сценаріїв, таких як падіння попиту, зростання цін на метал та енергоносії, конкуренція та інші зовнішні загрози. Для мінімізації ризиків рекомендується застосовувати адаптивний підхід, який дозволяє швидко змінювати асортимент, ціни та канали збуту відповідно до ситуації на ринку.

Отже, антикризова маркетингова стратегія ** ***** повинна бути комплексною, гнучкою та адаптивною, спрямованою на підтримку стабільного рівня продажів, збільшення клієнтської бази та підвищення впізнаваності бренду. Використання цифрових каналів, оптимізація витрат, розвиток індивідуальних замовлень та інтегрованих комунікацій забезпечить підприємству можливість ефективно працювати в умовах економічної нестабільності та зберігати конкурентні переваги на ринку металевих конструкцій та кованих виробів.

3.3. Економічне обґрунтування антикризових маркетингових заходів на підприємстві

Оцінювання ефективності запропонованих антикризових стратегічних заходів на підприємстві доцільно здійснювати на основі прогностичного аналізу їхнього впливу на фінансово-економічні результати діяльності. Основним критерієм виступає рівень прибутковості, що безпосередньо відображає ефективність використання ресурсів та раціональність управлінських рішень.

У межах запропонованої антикризової маркетингової стратегії передбачається реалізація комплексу заходів, серед яких ключовими є: удосконалення товарної політики, впровадження адаптивного ціноутворення, активізація комунікаційної діяльності із застосуванням цифрових технологій та розширення каналів збуту. Кожен із цих напрямів має прямий або опосередкований вплив на рівень прибутковості підприємства.

У Додатку П відображено витрати за напрямками впровадження антикризових маркетингових заходів для ** *****.

Аналіз структури витрат на впровадження антикризових маркетингових заходів свідчить, що реалізація всього комплексу запропонованих напрямів потребує значних фінансових ресурсів, орієнтовний обсяг яких становить близько 485 тис. грн. Найбільш ресурсомісткими виявилися заходи, пов'язані з

модернізацією виробничої інфраструктури, зокрема оновленням обладнання та робочих місць. Для ** *****, яке функціонує в умовах обмеженого інвестиційного потенціалу, одночасне фінансування всіх проєктів є економічно недоцільним і може створити додаткові ризики ліквідності.

З огляду на це доцільним є поетапне впровадження антикризових заходів із концентрацією ресурсів на тих напрямках, що здатні забезпечити найвищий коротко- та середньостроковий ефект. Насамперед варто зосередитись на модернізації критично важливого виробничого обладнання та частковій цифровізації управлінських процесів, адже саме ці кроки безпосередньо впливають на продуктивність, собівартість, швидкість обробки замовлень і конкурентоспроможність підприємства. Поступова реалізація інших заходів, зокрема підвищення кваліфікації персоналу та розвиток маркетингових комунікацій, дозволить рівномірно розподілити навантаження на бюджет та уникнути фінансових диспропорцій, зберігаючи при цьому стратегічну спрямованість розвитку підприємства.

Економічна доцільність упровадження антикризових маркетингових стратегій на ** ***** безпосередньо залежить від обсягу необхідних ресурсів та очікуваного рівня їх віддачі.

У Додатку Р відображено очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих нами заходів.

Економічний аналіз показує, що впровадження антикризових маркетингових заходів є фінансово обґрунтованим та здатне забезпечити суттєве покращення результатів діяльності ** *****. Найбільший ефект очікується від модернізації виробництва та розвитку маркетингових комунікацій, які в комплексі можуть забезпечити приріст прибутку до 450 тис. грн на рік. Це пов'язано з підвищенням швидкості виконання замовлень, покращенням якості продукції, розширенням ринку збуту та активізацією роботи з цільовими сегментами клієнтів. Цифровізація процесів управління дає додатковий ефект у межах 80–120 тис. грн. завдяки підвищенню оперативності, автоматизації документообігу та ефективнішому використанню

клієнтської бази. Інвестиції в підвищення кваліфікації працівників демонструють економічну доцільність через зменшення браку та підвищення продуктивності, що формує щорічну економію до 55 тис. грн.

Узагальнений прогноз свідчить, що сумарний економічний ефект від впровадження комплексу заходів може становити понад 500–625 тис. грн. на рік, що співставно або навіть перевищує загальні витрати на реалізацію запропонованої антикризової стратегії.

Отже, економічне обґрунтування підтверджує доцільність запропонованих антикризових заходів, їхню здатність зміцнити фінансову стійкість ПП «Джерело» та забезпечити стратегічне зростання в умовах економічної нестабільності.

Для оцінювання результативності впровадження антикризових маркетингових стратегій доцільним є використання методів сценарного прогнозування, які дозволяють врахувати невизначеність зовнішнього середовища, коливання цін на метал, динаміку попиту та поведінку конкурентів. На основі проведеного фінансово-економічного аналізу діяльності ПП «Джерело» розглянемо три можливі сценарії розвитку подій – оптимістичний, базовий та песимістичний.

Оптимістичний сценарій передбачає активну реалізацію всіх антикризових заходів, включаючи модернізацію виробництва, розробку ефективної системи маркетингових комунікацій і впровадження цифрових інструментів управління. У цьому випадку очікується зростання обсягу реалізації продукції на 20–25 % протягом року, підвищення прибутковості на 18–20 %, а також зменшення частки змінних витрат за рахунок оптимізації виробничих процесів приблизно на 8–10 %. Чистий прибуток підприємства за таких умов може зрости з 1,2 млн. грн. до 1,45–1,5 млн. грн. на рік, що забезпечить швидку окупність інвестицій (протягом 10–12 місяців).

Базовий сценарій передбачає часткову реалізацію заходів – модернізацію обладнання та посилення маркетингової активності без масштабних цифрових інвестицій. У цьому випадку очікується помірне зростання обсягу продажів на

10–12 %, а прибутковість збільшиться на 8–10 %. При прогнозованих витратах близько 600 тис. грн., термін окупності інвестицій становитиме 1,5–2 роки, що свідчить про економічну обґрунтованість впроваджених заходів навіть за базових умов розвитку ринку.

Песимістичний сценарій враховує можливе погіршення макроекономічної ситуації, підвищення цін на метал та скорочення попиту на індивідуальні металеві вироби. Навіть за такого сценарію, за умови збереження діючої системи управління витратами та часткової диверсифікації клієнтської бази, очікується стабілізація обсягів продажу з незначним спадом у межах 3–5 %, що дозволить уникнути збитковості. При цьому чистий прибуток залишатиметься на рівні 1,1–1,15 млн. грн., що свідчить про відносну фінансову стійкість підприємства навіть у кризових умовах.

У табл. 3.4 відображено можливі ризики при реалізації антикризових заходів у діяльності ** *****.

Таблиця 3.4

Можливі ризики при реалізації антикризових заходів

Вид ризику	Ймовірність виникнення	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Фінансовий	Середня	Перевищення запланованих витрат, зниження ліквідності	Контроль бюджету, поетапне фінансування
Ринковий	Висока	Зниження попиту через нестабільність ринку	Гнучка цінова політика, диверсифікація клієнтської бази
Операційний	Середня	Збої у виробничому процесі або постачанні матеріалів	Укладання довгострокових контрактів з постачальниками
Кадровий	Середня	Недостатня кваліфікація персоналу для реалізації нових стратегій	Навчання, стимулювання персоналу, залучення фахівців
Репутаційний	Низька	Негативна реакція клієнтів у разі неякісного обслуговування	Підвищення стандартів якості, активна комунікація з клієнтами
Технологічний	Середня	Невиправданість інвестицій у цифрові рішення	Попереднє тестування технологій, консультації з експертами

Примітка: побудовано автором.

Основними загрозами для реалізації антикризових заходів ** ***** є ринкові та фінансові ризики, зумовлені нестабільністю економічного середовища. Водночас, більшість ризиків має середній рівень ймовірності та може бути мінімізована завдяки ефективному плануванню, контролю витрат, підвищенню кваліфікації персоналу та впровадженню гнучких управлінських рішень, що підтверджує загальну доцільність і реалістичність запропонованих антикризових заходів.

Для оцінювання економічної доцільності впровадження антикризових заходів на ** ***** проведено розрахунок показників окупності та ефективності інвестицій. Зокрема, визначено термін окупності (Payback Period), рентабельність інвестицій (ROI), чисту теперішню вартість (NPV) та внутрішню норму рентабельності (IRR).

Попередні розрахунки свідчать, що за умови реалізації запропонованих заходів підприємство може досягти терміну окупності інвестицій у межах 1,5–2 р., що є прийнятним показником для малого виробничого бізнесу. Очікуваний рівень ROI становитиме близько 25–30 %, що вказує на ефективне використання вкладених ресурсів. NPV має позитивне значення, що підтверджує прибутковість проєкту в довгостроковій перспективі, а IRR перевищує середню ставку дисконту, що свідчить про фінансову доцільність інвестицій.

Отже, економічні показники демонструють достатній потенціал запропонованих антикризових стратегічних заходів, їхню здатність забезпечити підвищення прибутковості та фінансової стійкості ** ***** в умовах нестабільного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було викладено теоретико-методичні аспекти розробки антикризової маркетингової стратегії підприємства.

На основі зазначених завдань роботи можна зробити такі висновки.

У процесі дослідження сутності та ролі антикризової маркетингової стратегії підприємства було доведено, що в умовах економічної нестабільності маркетинг стає інструментом не лише для підтримання конкурентоспроможності, а й для забезпечення виживання бізнесу. Антикризова маркетингова стратегія – це комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності підприємства, мінімізацію наслідків кризових явищ і формування адаптивної системи управління маркетинговими ресурсами. Було визначено, що антикризові стратегії поділяються на реактивні (спрямовані на подолання наслідків кризи) та проактивні (на попередження та мінімізацію її впливу), і вибір між ними залежить від рівня ризиків, фінансової стійкості та маркетингового потенціалу підприємства.

Проаналізовано особливості та етапи розроблення антикризової маркетингової стратегії. Встановлено, що процес формування такої стратегії включає кілька послідовних етапів: діагностику кризових факторів, визначення стратегічних цілей, розроблення комплексу маркетингових заходів, економічне обґрунтування та оцінку результативності. У ході дослідження підкреслено, що антикризове управління потребує гнучкості, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, застосування цифрових технологій, підвищення клієнтоорієнтованості та ефективної комунікації зі споживачами.

Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності було доповнено за рахунок використання системи показників, що поєднують фінансові (рентабельність, частка ринку,

коефіцієнт цінового покриття) та нефінансові (рівень лояльності клієнтів, впізнаваність бренду, комунікаційна активність) критерії.

Під час практичного дослідження було проведено загальну характеристику діяльності ** *****, що спеціалізується на виготовленні виробів із металу під індивідуальні замовлення. Аналіз основних економічних показників свідчить про стабільну динаміку розвитку підприємства, однак наявність окремих проблем у системі маркетингового управління стримує його подальше зростання. Зокрема, виявлено відсутність структурованої системи управління асортиментом, недостатнє використання маркетингових досліджень ринку, обмежену комунікаційну активність та низький рівень цифрової присутності підприємства.

Оцінка маркетингової діяльності підприємства показала, що цінова політика ** ***** загалом є стабільною та орієнтованою на ринкові умови, проте потребує більшої гнучкості в умовах коливань вартості металу та сировини. Система збуту базується переважно на прямих продажах, але відсутність сучасних електронних каналів знижує потенціал залучення нових клієнтів. Комунікаційна політика не має системного характеру, обмежується рекомендаціями «з уст в уста» та не використовує потенціал соціальних мереж.

На основі проведеного аналізу розроблено антикризові маркетингові стратегії для підприємства. Товарна стратегія передбачає індивідуалізацію продукції, удосконалення асортименту, підвищення якості виготовлення та створення каталогу стандартних конструкцій. Цінова стратегія базується на принципах адаптивного ціноутворення з урахуванням ринкових змін і застосуванням системи знижок для постійних клієнтів. Комунікаційна стратегія передбачає активізацію присутності підприємства в онлайн-середовищі, використання соціальних мереж, візуального контенту, розробку фірмового стилю та бренду. Збутова стратегія спрямована на розвиток електронної комерції, участь у виставках і тендерах, а також створення корпоративного сайту з функцією онлайн-замовлення.

Економічне обґрунтування впровадження зазначених стратегічних заходів показало їх високу ефективність і доцільність у кризових умовах. Розрахунки засвідчили, що термін окупності інвестицій становитиме 1,5–2 роки, рівень ROI – близько 25–30 %, а NPV матиме позитивне значення, що підтверджує прибутковість запропонованих рішень. Витрати на реалізацію заходів включають модернізацію виробничого обладнання, впровадження цифрових інструментів управління, навчання персоналу та проведення маркетингових кампаній, проте очікуваний фінансовий ефект значно перевищує інвестиційні витрати.

Здійснений аналіз ризиків показав, що впровадження антикризових заходів супроводжується певними загрозами – коливаннями ринку сировини, непередбачуваністю споживчого попиту та ймовірними організаційними труднощами. Проте ризики є помірними та можуть бути мінімізовані завдяки системі моніторингу, гнучкому плануванню та ефективній комунікації з клієнтами.

Запропоновані антикризові стратегії є економічно доцільними, мають значний потенціал підвищення прибутковості, ринкової стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Їх реалізація сприятиме стабілізації діяльності ** *****, зміцненню його позицій на ринку металевих виробів, підвищенню довіри клієнтів і формуванню гнучкої, ефективної системи управління маркетингом у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Милько І., Вавдіюк Н. Сучасні інформаційні технології в маркетингу як інструмент антикризової стратегії підприємства. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2025. № 2(42). С. 182–190. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/29056>; DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-02-182-190>.
2. Вавдіюк Н. Ю., Милько І. П. Практичні підходи до реалізації антикризової маркетингової стратегії на підприємстві. *Сучасні технології маркетингу: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (13 травня 2025 року) / Відп. ред. проф. В. Рейкін. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2025. С. 40–43.
3. Вавдіюк Н. Ю. Теоретичні аспекти розробки антикризової маркетингової стратегії в умовах економічної нестабільності. *Молода наука Волині: пріоритети та перспективи досліджень: матеріали XIX Міжнар. наук.-практ. конф.* (13-14 травня 2025 року). Луцьк, 2025. С. 127-130.
4. Милько І. П., Лялюк А. М., Сак Т. В. Стратегічне планування у системі маркетингового менеджменту транскордонних регіонів. *Ефективна економіка*. 2025. №1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.53>, <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/27860>
5. Mylko I., Sak T., Saiensus M., Obniavko O. Methodological Approaches To Analysis Of Components And Assessment Of The Effectiveness Of The Company Marketing Management System. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National*. 2025. № 1 (41). С. 207-214. URL: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2025-01-207-214>
6. Sak T., Mylko I., Ivashko O., Chulipa I., Wołowiec T., Sokołowska-Woźniak J. How the Digital Economy Is Revolutionizing Marketing Management and Driving Sustainable Development. *Sustainability*. 2025. №17(3). Pp. 1130. DOI: [10.3390/su17031130](https://doi.org/10.3390/su17031130).

7. Sak T., Lialiuk A., Mylko I., Savchuk Ya. Brand value on the ukrainian dairy market: innovative assessment methodology and development of marketing strategies. *Economics. Innovative and economics research journal*, 2024, 512(3). URL: <https://www.economicsrs.com/index.php/eier/article/download/592/360>.

8. Kryvovyazyuk I., Otlyvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., Myshko O., Oleksandrenko I., Dorosh V., Visyna T. Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development direction and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Volume 20, Issue 2. URL: <https://www.abacademies.org/articles/business-diagnostics-as-a-universal-tool-for-study-of-state-and-determination-of-corporations-development-directions-and-strategie-10423.html>

9. Сак Т. В., Петрук С. В. Теорія поколінь в маркетингових стратегіях: розуміння споживача крізь призму вікових груп. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. №4 (30). С. 77-84. <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No4/77.pdf>.

10. Лялюк А., Сак Т. Формування омнікальних маркетингових стратегій в роздрібній торгівлі. *Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2022. №2, 30. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-02-99-107>

11. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2015. № 4. С. 10-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2015_4_4

12. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31\(1\)_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_31(1)_13)

13. Ільчук О. О., Удуд І. Р., Іваночко А. Т. Роль комунікації в побудові стратегії антикризового розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Вип. 4. С. 3-7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2023_4_2

14. Турчин Л. Я. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Т. 6, № 1. С. 385-391. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ujae_2021_6_1_48
15. Бучнів М. М., Сучков І. О., Пічкур С. В. Вплив глобалізації на маркетингові стратегії підприємств в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2024. № 6. С. 15-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSUNU_2024_6_4
16. Кравченко М. С., Кінаш А. А. Маркетингова стратегія на транспортних підприємствах в умовах антикризового управління. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2019. Вип. 37. С. 105-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2019_37_16
17. Радченко Г. А., Горюнова К. А. Стратегічні аспекти антикризового маркетингу в індустрії туризму в контексті економічного і соціального розвитку України. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 32-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_6
18. Терещенко Д. А., Тітова Н. О. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 143-149. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_51_28
19. Келеберда Т. В., Далик В. П., Ключук Р. В., Крокіс Д. В., Скочеляс А. С., Генік Б. Я. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. 2023. № 9(1). С. 58-67. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_9(1)_9)
20. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32(71), № 1. С. 38-41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32\(71\)_1_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2021_32(71)_1_8)
21. Івченко Є. А., Мартинова Л. В., Мартинов А. А. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5 (2). С. 5-12.

22. Коляденко І. І., Кавтиш О. П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2–2. С. 7–10.

23. Ставерська Т. О., Жилякова О. В. Аналіз сутності дефініції «антикризова стратегія» та її роль в процесі антикризового управління підприємством. *ScienceRise*. 2016. № 12(1). С. 14-17. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2016_12(1)_5)

24. Багорка М. О., Устік Т. В., Юрченко Н. І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. *Держава та регіони*. 2022. № 3. С. 16-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2022_3_5

25. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. 4. С. 89-96. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2021_4_14

26. Шуміло О. С., Євтушенко В. А., Чумак А. В. Роль маркетингу в антикризовому менеджменті за сучасних умов функціонування підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 11. С. 461-466. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_11_63

27. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19-20. С. 110-116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_19-20_19

28. Безугла Ю. Є., Бондар С. А. Стратегічно-релевантний рівень антикризового управління підприємством. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2022. Вип. 14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2022_14_8

29. Михайлова Є. В., Михайлов С. В. Теоретичні підходи до формування стратегій антикризового управління. *Український економічний часопис*. 2023. Вип. 1. С. 38-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ehsfat_2023_1_9

30. Замлинський В. А., Давиденко І. В., Гура О. Л., Соловійова О. М., Машин А. Г. Стратегії антикризового управління туристичних підприємств в

умовах циркулярної економіки. *Економіка харчової промисловості*. 2024. Т. 16, Вип. 2. С. 59-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2024_16_2_8

31. Карачина Н. П., Сметанюк О. А., Крепкий П. В. Конкурентні стратегії та заходи антикризового управління підприємствами у довоєнний та повоєнний періоди. *Економічний простір*. 2025. № 200. С. 179-183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_200_31

32. Пивавар І. В., Пономаренко О. О., Лісна І. Ф. Методика оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Бізнесінформ*. 2019. Вип. 9. С. 345–354. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-9_0-pages-345_354.pdf

33. Сабадаш В. В., Коваленко Є. В. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства промислового підприємства: порівняльні оцінки. *Механізм регулювання економіки*. 2012. Вип. 2. С. 126–132.

34. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. Київ: Знання, 2007. 668 с.

35. Ющишина Л. О., Мурований С. І., Мялковська В. І. Порівняльна оцінка методів ймовірності банкрутства підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету*. Вип. 12 (47). 2015. С. 295–305.

36. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. С. 51–52.

37. Матвійчук А. В. Діагностика банкрутства підприємства. *Управління економікою: теорія та практика: збірник наукових праць*. С. 20–28.

38. Крисак А. О., Попова О. О., Алексеєнко О. А. Шляхи вирішення проблем оцінки ризику банкрутства малих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. Вип. 4. С. 44–46.

39. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с.

40. Погребняк А. Ю. Напрями удосконалення методичних підходів до оцінки ефективності механізму антикризового управління на підприємствах

машинобудування. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія «Економічні науки». 2017. Випуск 7. Частина 3. С. 162-167.

41. Інформація про ** *****. URL: <https://clarity-project.info/edr/13346071>

42. Грузіна І. А. Дослідження стадій життєвого циклу у контексті впливу на структуру компетентності організації. *Економічний простір*. 2023. № 187. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2023_187_18.

43. Котенко С. І. Управління конкурентоспроможністю на різних етапах життєвого циклу організації. *Вісник Сумського державного університету*. 2021. № 1. С. 269-275. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_1_32

44. Власова Н. О., П'ятак Т. В. Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища на фінансові результати підприємств промисловості. *Бізнес Інформ*. 2021. № 4. С. 235-243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_4_35

45. Череп О. Г., Коцеруба А. В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 1. С. 320-323. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2021_1_57

46. Гудзь О. І, Мусійовська О. Б. Аналізування маркетингової діяльності підприємства у контексті товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики (на прикладі ПрАТ «Львівський холодокомбінат»). *Молодий вчений*. 2020. № 2(2). С. 315-323. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2\(2\)_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_2(2)_30)

47. Гонtareва І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_16

48. ***** URL: <https://vpb.com.ua/poslugi/zvaryvalni-roboti-ta-vigotovlennya-nesuchih-konstruktsij/>

49. ***** URL: <https://krks.com.ua/>

50. ***** URL: <https://eurostal.com.ua/>

51. ***** URL: <https://konstruktud.com.ua/>

52. Набока Р. М., Слободян Н. Б., Старев Д. В. Аналіз маркетингових стратегій, рекламних кампаній та методів збуту продукції з урахуванням ринкових тенденцій, споживчої поведінки та цінової політики. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024. № 8(1). С. 202-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8\(1\)_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_8(1)_26)

53. Міца В. В., Грига Я. М., Олійник А. А. Теоретичні основи формування збутової політики як складової маркетингової концепції розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7-8. С. 136-140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_21

54. Шелест О., Сидоренко К. Комунаційна політика як елемент комплексу маркетингу підприємства. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2023. Вип. 17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/admthp_2023_17_12

55. Шульга О. А. Сучасні інструменти маркетингової комунаційної політики. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 170-174. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_68_32

56. Герасимяк Н. В., Ковальчук О. В., Даценко В. В. Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 331–336.

57. Споживання металопрокату в Україні у 2025 році: тенденції та перспективи. URL: <https://stalservis.ua/novyny/item/spozhyvannia-metaloprokatu-v-ukraini-u-2025-rotsi-tendentsii-ta-perspektyvy>

58. Гонtareва І. В., Мангушев Д. В., Жденовська А. О. Оцінка ефективності маркетингової товарної політики підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. Вип. 60. С. 149-158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2020_60_16

59. Боровик Т. В., Майборода О. В., Решетнікова О. В. Удосконалення збутової політики підприємств на основі взаємодії маркетингу та логістики. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. Вип. 3. С. 46-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npmaupe_2023_3_9

60. Тоцька О., Вавдіюк Н. Діяльність краудфандингових платформ в Україні: регіональний аспект. *Світ фінансів*. 2022. Вип. 1. С. 89-98. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2022_1_9; <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/20682>

61. Михайлова Є. В. Формування стратегії антикризового управління в умовах інформаційних екстерналій. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. Вип. 1. С. 8-11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2023_1_3

62. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15-19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2021_9_4