

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА МІЖНАРОДНОЇ ЛОГІСТИКИ

РЕФЕРАТ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 075 «Маркетинг»

Освітня програма: Маркетинг та міжнародна логістика

на тему:

**ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ
ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ ГАЛУЗЕВОГО
РИНКУ**

Виконавець:

студента 4 курсу ФМЕ

Райлян Анастасія Олександрівна

Науковий керівник:

д.е.н., професор

Саєнсус Марія Анатоліївна

ОДЕСА – 2025

Сучасна економіка, особливо в умовах глобальної нестабільності, все більше потребує нових підходів до управління, зокрема у сфері маркетингу. Особливо це стосується підприємств, що діють на висококонкурентних галузевих ринках, таких як ринок косметичних засобів. Нестабільність, спричинена пандемією COVID-19, війною в Україні, порушенням логістичних ланцюгів, зростанням цін на сировину, енергетичну нестабільність та постійними змінами у споживчій поведінці, суттєво ускладнює традиційне планування маркетингових заходів. Саме в таких умовах зростає значення антикризової маркетингової стратегії, здатної швидко адаптуватися до змін середовища, зберігаючи водночас позиції бренду та забезпечуючи його конкурентоспроможність.

Особливу актуальність проблема набуває для компаній, що працюють у сфері FMCG (товари повсякденного попиту), оскільки споживчі пріоритети змінюються найшвидше саме в цьому секторі. ТОВ «Лореаль Україна», як частина глобального концерну L'Oréal Group, реалізує в Україні кілька брендів, зокрема локальний бренд «Міха», орієнтований на молодіжну аудиторію. Проте в умовах економічної невизначеності навіть найвідоміші бренди втрачають частку ринку через скорочення платоспроможного попиту, активізацію дешевих альтернатив і падіння рівня лояльності споживачів. Саме тому необхідно дослідити та впровадити адаптивну маркетингову стратегію, здатну протистояти кризовим викликам та сприяти збереженню конкурентних позицій бренду.

Вибір теми обумовлений нагальною потребою розробки інноваційних підходів до антикризового маркетингу, зокрема у поєднанні з цифровими технологіями, персоналізованими комунікаціями, гнучким управлінням каналами збуту та оперативною оцінкою ефективності (ROMI, ROI). Особливо цінним є дослідження локального прикладу – бренду «Міха», що перебуває на етапі активного розвитку, але зазнає тиску як від міжнародних конкурентів, так і від економічної ситуації в країні.

Мета дослідження. Розробити ефективну антикризову маркетингову стратегію для бренду «Міха» компанії ТОВ «Лореаль Україна», яка дозволить підвищити або утримати його конкурентоспроможність в умовах нестабільного ринку.

Завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні основи антикризового маркетингу та конкурентоспроможності.
2. Дослідити чинники нестабільності на галузевому ринку та їхній вплив на маркетингову діяльність.
3. Провести аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна» з фокусом на бренд «Міха».
4. Здійснити SWOT-, PEST- та конкурентний аналіз зовнішнього середовища.
5. Запропонувати адаптивну антикризову маркетингову стратегію бренду «Міха».
6. Оцінити ефективність запропонованої стратегії та ризики її впровадження.

Об'єкт дослідження. Господарська діяльність компанії ТОВ «Лореаль Україна»

Предмет дослідження. Процес формування антикризової маркетингової стратегії та забезпечення конкурентоспроможності бренду на тлі нестабільності галузевого середовища.

Методи дослідження. У ході дослідження використовуються загальнонаукові методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція), а також спеціалізовані інструменти маркетингового аналізу: SWOT, PEST, 4P, карта позиціонування, конкурентний профіль, ROMI, ROI, heatmap ризиків, експертне оцінювання.

Наукова новизна роботи. Вперше запропоновано модель адаптивної антикризової маркетингової стратегії, розроблену спеціально для бренду «Міха» з урахуванням макро- та мікротрендів галузевого ринку України.

1. Визначено поняття "динамічна конкурентоспроможність", що враховує зміну позиції бренду в умовах турбулентності ринку та підвищеної невизначеності.

2. Розроблено індикативну карту ризиків для оцінки загроз бренду в рамках heatmap-аналізу.

3. Уточнено методики ROMI-аналізу для бренду з фокусом на short-term та long-term ефекти маркетингових заходів в умовах обмежених бюджетів.

Практичне значення. Запропоновані підходи можуть бути використані маркетинговим департаментом ТОВ «Лореаль Україна» для оптимізації рішень у сфері позиціювання, комунікацій, цифрової реклами та управління ризиками. Вони спрямовані на підтримання прибутковості, підвищення лояльності споживачів та збереження частки ринку навіть у періоди економічних спадів.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг – 90 сторінок друкованого тексту.

У сучасних умовах нестабільності галузевих ринків, викликаній глобальними економічними потрясіннями, соціальними трансформаціями та зміною споживчих моделей, питання конкурентоспроможності підприємства набуває особливої актуальності. Формування ефективної антикризової маркетингової стратегії є необхідною умовою збереження ринкових позицій, лояльності споживачів та довгострокового розвитку бренду. Дана кваліфікаційна робота була присвячена розробці такої стратегії для бренду «Міха» (ТОВ «Лореаль Україна») як представника сегменту масової косметики в Україні.

У ході дослідження було вирішено поставлені завдання та досягнуто визначеної мети – обґрунтувати, розробити та оцінити антикризову

маркетингову стратегію для підвищення конкурентоспроможності бренду «Міха» в умовах динамічного ринку.

Розділ 1: Теоретико-методологічні засади формування конкурентоспроможності в умовах кризи

1. Узагальнено сучасні підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства в маркетинговому контексті. Доведено, що конкурентоспроможність є динамічною характеристикою, що відображає здатність підприємства успішно функціонувати в умовах нестабільності.

2. Проведено класифікацію факторів впливу на конкурентні переваги підприємств, а також проаналізовано стадії їх трансформації в умовах економічної турбулентності.

3. Систематизовано методологічні підходи до розробки стратегій у кризових умовах (традиційні, адаптивні, інноваційно-цифрові), що стали підґрунтям для подальшої розробки антикризової стратегії для бренду «Міха».

Розділ 2: Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та конкурентного середовища бренду «Міха»

1. Надано загальну характеристику підприємства ТОВ «Лореаль Україна» та позиціонування бренду «Міха» в українському сегменті масової косметики. Встановлено, що бренд має обмежене охоплення, але високий потенціал завдяки гнучкості, доступності та підтримці материнської корпорації.

2. Проведено розширений SWOT-, PEST- та 4P-аналіз, побудовано BCG-матрицю, конкурентну карту та багатофакторний конкурентний профіль. Результати дозволили виявити ключові зони зростання та небезпеки.

3. Визначено стратегічні виклики: висока конкуренція в digital-просторі, нестабільність логістичних процесів, обмежений бюджет на просування. Водночас ідентифіковано нові можливості: зростання ролі онлайн-каналів, локальні тренди, партнерства з інфлюенсерами.

Розділ 3: Розробка антикризової маркетингової стратегії бренду «Міха»

1. Обґрунтовано вибір типу стратегії — антикризової з інноваційним підходом, що поєднує цифрову трансформацію, нові продуктові лінійки та ефективну комунікацію зі споживачами.
2. Сформовано план впровадження цифрових (CRM, бот-платформи, AR-фільтри), продуктових (інноваційні формули, мініформати) та комунікаційних (PR, інфлюенсери) заходів на 2026–2027 роки. Ці ініціативи візуалізовано у вигляді Gantt-діаграми.
3. Проведено оцінку ROMI/ROI запропонованих заходів: всі ключові ініціативи демонструють високий рівень окупності. Побудовано теплову карту ризиків і запропоновано систему управління ними.
4. Розроблено таблицю стратегічних заходів для зміцнення виявлених слабких сторін бренду — охоплення, впізнаваність, розширення каналів дистрибуції.

У сучасних умовах нестабільності галузевого ринку, зокрема викликаній економічною та соціальною турбулентністю, питання забезпечення конкурентоспроможності підприємств набуває критичного значення. Проведене теоретико-методологічне дослідження показало, що конкурентоспроможність є комплексним поняттям, яке поєднує внутрішні потенціали підприємства з реакцією на динаміку зовнішнього середовища. У роботі було систематизовано підходи вітчизняних і зарубіжних авторів щодо змісту поняття конкурентоспроможності, виявлено особливості стратегій, що застосовуються в умовах кризи, та запропоновано адаптивно-інноваційний підхід як найбільш релевантний до сучасної ситуації.

На основі аналізу діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та бренду «Міха», було охарактеризовано їхню ринкову позицію, маркетинговий комплекс 4P, а також проведено SWOT-, PEST-, BCG-аналізи, конкурентне профілювання й позиціонування. Встановлено, що бренд «Міха» має потенціал зростання завдяки доступному позиціонуванню, підтримці

глобальної корпорації L'Oréal, здатності до адаптації до локальних трендів і гнучкості у продуктивній лінійці. Водночас виявлено ключові слабкі сторони — обмежену впізнаваність, малий бюджет на просування, відсутність масштабної дистрибуції та репутаційні ризики.

У результаті оцінки конкурентного середовища та споживчих трендів, виявлено активізацію конкурентів у digital-просторі, зростання ролі інфлюенсер-маркетингу, популяризацію e-commerce, тренд на функціональну косметику та очікування від брендів соціальної відповідальності. Ці фактори стали основою для формування актуальних маркетингових стратегій реагування.

Було розроблено антикризову маркетингову стратегію бренду «Міха», яка включає цифрові інструменти (CRM, Telegram-бот, AR-фільтри), продуктивні інновації (мініформати, нові формули) та комунікаційні заходи (колаборації, блогери, PR-платформи). Графік реалізації (Gantt-діаграма) структурує впровадження заходів за часовими періодами 2026–2027 років.

Фінансовий аналіз ефективності (ROMI, ROI) засвідчив доцільність інвестування в запропоновані заходи: ROMI для більшості ініціатив перевищує 130 %, що вказує на високий рівень віддачі. Найбільш рентабельними виявились цифрові рішення та активності з блогерами.

Оцінка ризиків стратегії за допомогою теплової карти дозволила визначити найбільш критичні зони: репутаційні, digital- та логістичні загрози. Розроблено план реагування на кожен ризик з урахуванням їхньої ймовірності та впливу.

Формування таблиці стратегічних заходів із посилення слабких сторін бренду дало змогу запропонувати комплексну систему управління конкурентоспроможністю, яка охоплює як короткострокові, так і довгострокові дії.

Робота довела, що антикризова маркетингова стратегія, побудована на системному аналізі, гнучких інструментах і з урахуванням реалій ринку, дозволяє не лише утримати ринкові позиції в умовах нестабільності, а й

створити підґрунтя для майбутнього зростання. Бренд «Міха» має потенціал для трансформації в більш впізнаваного, інноваційного та відповідального гравця сегменту масової косметики, здатного ефективно конкурувати навіть за умов обмежених ресурсів і високої ринкової турбулентності.

Дослідження підтвердило, що **антикризова маркетингова стратегія бренду «Міха», побудована на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів**, здатна забезпечити зростання конкурентоспроможності підприємства навіть за умов макроекономічної невизначеності. Вона поєднує оперативні та стратегічні інструменти, орієнтована на збереження споживача, підвищення прибутковості та стабільність розвитку.

Запропоновані заходи мають високий рівень адаптивності та можуть бути використані іншими брендами зі схожими ринковими характеристиками як типова модель антикризового маркетингового реагування.

Робота має **теоретичне, аналітичне та практичне значення**, а запропонована стратегія може стати основою для подальших досліджень у сфері кризового маркетингу, цифрової трансформації та управління брендами.