

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

Допущено до захисту
Завідувач кафедри _____
(підпис)

д.е.н., проф. Саєнсус М.А.

“ ____ ” _____ 2025 року

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

Зміст

ВСТУП.....	3
 РОЗДІЛ 1. Теоретико-методологічні засади формування антикризової маркетингової стратегії.....	 7
1.1. Поняття, види й інструменти антикризового маркетингу.....	7
1.2. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності ринку.....	16
1.3. Методологічні підходи до розробки та реалізації стратегій у кризових умовах.....	24
Висновки до розділу 1.....	28
 РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та конкурентного середовища бренду «Міха».....	 30
2.1. Загальна характеристика підприємства й позиціонування бренду	30
2.2. SWOT-, PEST-, 4P-аналіз та оцінка маркетингової політики.....	39
2.3. Аналіз конкурентного середовища та споживчих трендів.....	49
Висновки до розділу 2.....	58
 РОЗДІЛ 3. Розробка антикризової маркетингової стратегії бренду «Міха».....	 59
3.1. Обґрунтування вибору типу стратегії та стратегічних цілей.....	59
3.2. Пропозиції щодо антикризових заходів (цифрові, продуктові, комунікаційні).....	66
3.3. Оцінка ефективності та ризиків (ROMI, ROI, Heatmap).....	74
Висновки до розділу 3.....	79
 ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	 80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота студентки Райлян Анастасія Олександрівна на тему: Формування антикризової маркетингової стратегії для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності галузевого ринку (на прикладі ТОВ «Лореаль Україна», бренд «Міха»)

У роботі досліджено теоретичні засади конкурентоспроможності підприємства та особливості антикризових маркетингових стратегій у сучасних умовах невизначеності. Проведено комплексний аналіз діяльності бренду «Міха» як представника масового косметичного сегменту на українському ринку. Проаналізовано сильні та слабкі сторони бренду, можливості та загрози зовнішнього середовища, конкурентні позиції, маркетингову політику та цифрову активність.

Застосовано інструменти SWOT-, PEST-, 4P-аналізу, побудовано BCG-матрицю, конкурентну карту, багатофакторний профіль конкурентоспроможності. Обґрунтовано вибір антикризової маркетингової стратегії бренду, яка включає цифрові, продуктові та комунікаційні заходи на 2026–2027 роки. Запропоновано Gantt-діаграму впровадження заходів, сформовано карту ризиків, проведено розрахунок ROI та ROMI для оцінки ефективності ініціатив.

Результати дослідження можуть бути використані у практичній діяльності маркетингових відділів підприємств галузі FMCG, а також для розробки типових стратегій антикризового управління брендом.

Ключові слова: конкурентоспроможність, антикризова стратегія, маркетинг, бренд, SWOT, ROMI, цифрові інструменти, «Лореаль Україна», бренд «Міха».

ABSTRACT

Qualification thesis on the topic: "Development of an Anti-Crisis Marketing Strategy to Ensure Enterprise Competitiveness in the Conditions of Industry Market Instability (Based on the Case of LLC 'L'Oréal Ukraine', Brand 'Mixa')"

This thesis explores the theoretical foundations of enterprise competitiveness and the specifics of anti-crisis marketing strategies under conditions of economic uncertainty. A comprehensive analysis of the activities of the “Mixa” brand — as a representative of the mass-market cosmetics segment in Ukraine — is conducted. The study examines the brand's strengths and weaknesses, opportunities and threats in the external environment, competitive positioning, marketing mix, and digital engagement.

The research applies SWOT, PEST, and 4P analysis tools, and includes the construction of a BCG matrix, positioning map, and a weighted competitive profile. The selected anti-crisis strategy for the brand combines digital, product, and communication measures for the period 2026–2027. A Gantt chart for the implementation plan is presented, along with a risk heatmap and ROI/ROMI calculations to assess the effectiveness of the proposed initiatives.

The research results can be applied in the practical activities of marketing departments within the FMCG sector, as well as in the development of model strategies for anti-crisis brand management.

Keywords: competitiveness, anti-crisis strategy, marketing, brand, SWOT, ROMI, digital tools, L'Oréal Ukraine, Mixa.

ВСТУП

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 – 87 сторінок друкованого тексту. Рисунков -16 , таблиць -28 , список використаних джерел -44

Ключові слова: конкурентоспроможність, антикризова стратегія, маркетинг, бренд, SWOT, ROMI, цифрові інструменти, «Лореаль Україна», бренд «Міха».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ

1.1 Поняття, види й інструменти антикризового маркетингу

З погляду різних наукових дисциплін поняття «криза» трактується неоднозначно. У психології це переломний момент, що передбачає зміну свідомості або поведінкових моделей. У соціології — стан соціальної дестабілізації чи руйнування суспільних структур. В економіці криза розуміється як порушення нормального функціонування ринку або підприємства, що спричинене зовнішніми чи внутрішніми дисбалансами. У конфліктології — це етап ескалації конфлікту, що вимагає інтервенції. У політології — критичний період зміни політичного курсу чи легітимності влади. Філософія ж розглядає кризу як точку перетворення та якісного оновлення системи. В усіх підходах зберігається спільна ознака: **криза — це стан порушення рівноваги, що супроводжується зміною ключових характеристик системи з імовірним збереженням часткової життєздатності.**

У сфері зв'язків із громадськістю формується окремий концепт — «антикризовий PR», який розглядається як комплекс заходів комунікаційного характеру, спрямованих на мінімізацію наслідків кризових явищ і стабілізацію іміджу організації або бренду. Такий підхід охоплює планування, оперативне реагування, вибудову комунікацій з різними цільовими аудиторіями та моніторинг репутаційних ризиків. Фахівець із PR, залежно від сфери, може мати справу з такими видами криз, як:

- біржова криза — масовий розпродаж цінних паперів через падіння їхньої вартості;
- валютна криза — різкі коливання валютних курсів, девальвація або ревальвація;

- грошово-кредитна криза — інфляційні порушення грошового обігу та втрати довіри до валюти и т.д.

Практично будь-яка організаційна форма у процесі свого розвитку неминує стикається з кризовими фазами. У спеціалізованій літературі поняття «криза» часто позначається англomовними термінами *stalemate*, *impasse*, *deadlock*, що в українському перекладі означає **«безвихідь»** або **«глухий кут»**. Такі визначення підкреслюють ситуацію, коли звичні механізми управління вже не дають результату, а система втрачає здатність до подальшого розвитку без зовнішнього чи внутрішнього перетворення.

Цікавим є також культурно-семантичний аспект трактування поняття. Наприклад, у китайській мові слово «криза» передається двома ієрогліфами: перший означає **«небезпеку»** або **«загрозу»**, другий – **«можливість»** або **«шанс»**. Це вказує на дуальну природу кризового стану: з одного боку – ризик руйнації, з іншого – потенціал для оновлення та трансформації.

Кризове протистояння, як правило, характеризується ескалацією напруження, загостренням суперечностей та зростанням невизначеності у функціонуванні організаційної структури. Такий стан зберігається доти, доки одна зі сторін конфлікту не досягає домінування, або ж не формується компромісне рішення, здатне врегулювати суперечності. У будь-якому випадку завершення кризи супроводжується **зняттям невизначеності** та переходом системи до нового, стабільнішого стану.

Класифікація антикризових стратегій залежить від типу кризи (раптова, поступова, кульмінаційна) та реакції підприємства:

- Стратегія "заморожування": мінімізація витрат, пауза в комунікаціях;
- Стратегія виживання: концентрація на ключових продуктах і каналах;
- Стратегія прориву: вихід на нові ринки чи запуск інновацій;
- Стратегія відновлення: оновлення бренду, перезапуск позиціонування.

Нестабільність макроекономічного середовища останнього десятиліття – пандемія, деструкція логістичних ланцюгів, повномасштабна війна в Україні та пов'язані з нею цінові шоки – змусила компанії переглянути класичні

підходи до стратегічного планування. У таких умовах антикризовий маркетинг розглядається як особлива система дій, що забезпечує збереження та відновлення конкурентних позицій підприємства шляхом швидкої адаптації маркетингових рішень до турбулентного середовища. Наукові засади цього підходу сформовано у працях Ф. Котлера, М. Портера, І. Ансоффа, доповнених прикладними дослідженнями українських авторів О. Амоші, С. Ілляшенка, І. Ліпич. У комплексі ці праці дозволяють визначити антикризовий маркетинг як процес інтеграції стратегічного та тактичного управління, в основі якого лежить постійний моніторинг ризиків, гнучке перерозподілення ресурсів і пріоритизація створення цінності для споживача.

Міжнародна практика виокремлює кілька архетипів антикризових стратегій. Вони відрізняються за спрямованістю (захист чи наступ), глибиною перетворень і швидкістю реакції. Узагальнене зіставлення наведено у таблиці

Таблиця 1.1 – Ключові типи антикризових маркетингових стратегій

№ п/п	Тип стратегії	Коротка характеристика	Строк реалізації	Фокус витрат
1	Захисна	Збереження частки ринку, мінімізація втрат, акцент на ядро лояльних споживачів	короткостроковий	оптимізація
2	Наступальна	Використання слабкості конкурентів для розширення позицій, активна цінова/комунікаційна політика	середньостроковий	помірне зростання
3	Адаптивна (гібридна)	Поєднання захисту й наступу залежно від сегмента ринку та фази кризи	середньо- / довгостроковий	вибіркова
4	Реструктуризаційна	Глибока реформа маркетинг-міксу й бізнес-процесів, фокус на нових каналах, цільових нішах	довгостроковий	інвестиційний

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7].

Актуалізація поняття пов'язана з концепцією *organizational resilience*, що передбачає здатність компанії не лише виживати у кризі, а й використовувати такі періоди для «переосмислення» бізнес-моделі. Саме маркетингові функції, відповідальні за зв'язок фірми з ринком, стають ядром резилієнтності. Антикризовий маркетинг, таким чином, може бути

представлено як механізм динамічної синхронізації бренду з мінливими потребами споживача.

Реалізація кожного типу стратегії опирається на інструментальний набір, який охоплює чотири взаємопов'язані блоки: аналітичний, комунікаційний, ціновий та продуктовий. Аналітичний блок ґрунтується на поєднанні *SWOT*-, *PEST*- та *risk-heatmap*-аналізу, доповнених *ROMI*-/*ROI*-калькуляціями. Комунікаційний блок переносить акцент у цифрові канали, де інтегровані *CRM-платформи* дають змогу утримувати аудиторію з мінімальним *CPA*. Цінові рішення у кризі тяжіють до *dynamic pricing* і створення *value-product line*, тоді як продуктовий блок передбачає швидку модифікацію *SKU*, зокрема через *міні-формати* та *економ-упаковку*.

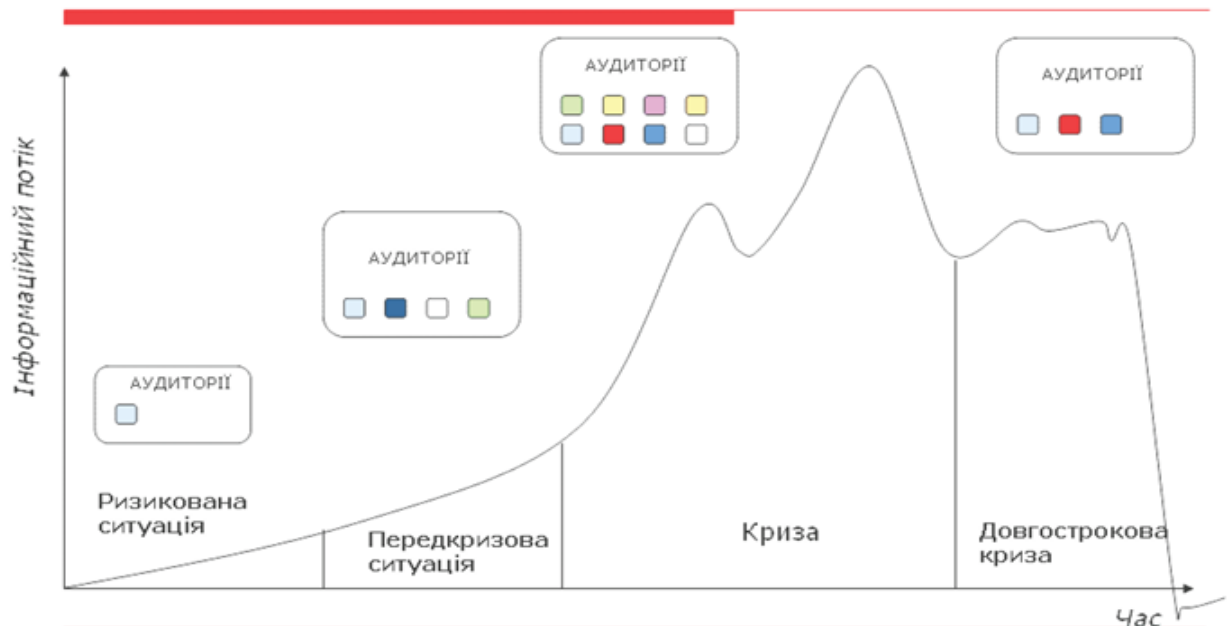


Рисунок 1.1 – Концептуальна схема циклу антикризового маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [2; 5].

Рисунок 1.1 ілюструє узагальнений процес формування антикризової маркетингової стратегії: від первинної діагностики ризиків до оцінки ефективності та коригування заходів у режимі «живого» циклу зворотного зв'язку. (діаграма представлена у вигляді послідовних етапів: моніторинг → діагностика → планування → впровадження → *ROMI*-контроль →

коригування). Глибинні дослідження поведінки споживачів у кризі (Ipsos, 2024) демонструють зростання ролі факторів «affordable luxury» та «do-it-yourself», що відкриває ніші для адаптивних пропозицій косметичного бренду. Так, миттєвий перехід до *phygital*-моделі продажу (поєднання онлайн-консультацій і безконтактного *click-and-collect*) забезпечив гравцям «мас-маркету» приріст середнього чека на 8–12 % навіть під час воєнного 2024 р., що підтверджує життєздатність наступальних дій у кризі. Для FMCG-сегмента, до якого належить бренд «Міха», ключовою є швидкість реакції: скорочення часу виведення нової SKU до 3–4 тижнів, переведення ≥ 70 % бюджету у *performance-digital* та впровадження *real-time bidding* у медіаміксі.

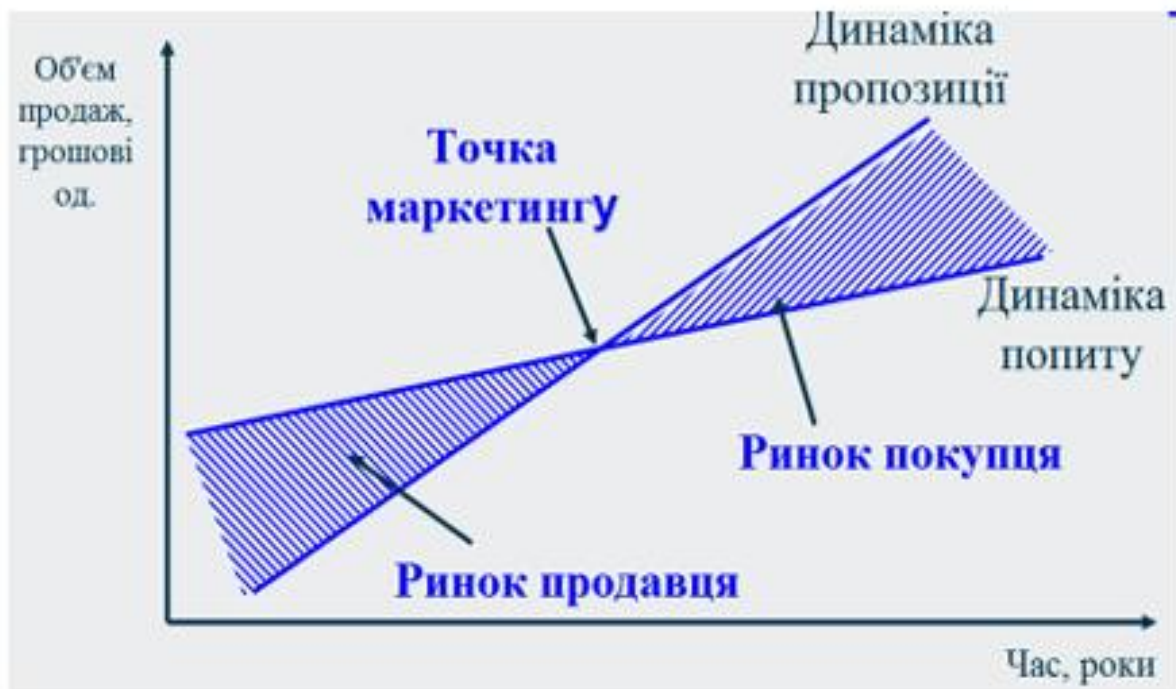


Рисунок 1.2 – Матриця стратегічних дій залежно від глибини ринкового спаду та еластичності попиту

Джерело: узагальнено автором за матеріалами Euromonitor, 2024.

На основі згаданих побудовано **матрицю динамічних рішень** (рисунок 1.2), де вісь ОХ відображає ступінь падіння купівельної спроможності, а ОУ – еластичність попиту на категорію. Глибинні дослідження поведінки споживачів у кризі (Ipsos, 2024) демонструють зростання ролі факторів

«affordable luxury» та «do-it-yourself», що відкриває ніші для адаптивних пропозицій косметичного бренду. Так, миттєвий перехід до *phygital*-моделі продажу (поєднання онлайн-консультацій і безконтактного *click-and-collect*) забезпечив гравцям «мас-маркету» приріст середнього чека на 8–12 % навіть під час воєнного 2024 р., що підтверджує життєздатність наступальних дій у кризі.

Ключовими метриками стають *ratio ROMI_short/ROMI_long*, *Customer Lifetime Value* та *Share of Voice*, що корелюють із температурою ринку.

Глибинні дослідження поведінки споживачів у кризі (Ipsos, 2024) демонструють зростання ролі факторів «affordable luxury» та «do-it-yourself», що відкриває ніші для адаптивних пропозицій косметичного бренду. Так, миттєвий перехід до *phygital*-моделі продажу (поєднання онлайн-консультацій і безконтактного *click-and-collect*) забезпечив гравцям «мас-маркету» приріст середнього чека на 8–12 % навіть під час воєнного 2024 р., що підтверджує життєздатність наступальних дій у кризі.

Наукова дискусія навколо інструментарію ROMI-оцінки в умовах високої волатильності пропонує використовувати *Bayesian-підхід* до атрибуції конверсій, який враховує «затриманий» ефект медійних кампаній. Застосування методу *Markov Chains* дає змогу точніше прогнозувати перерозподіл бюджетів між каналами з урахуванням сценарних шоків, наприклад різкого зростання CPM на 30 %.

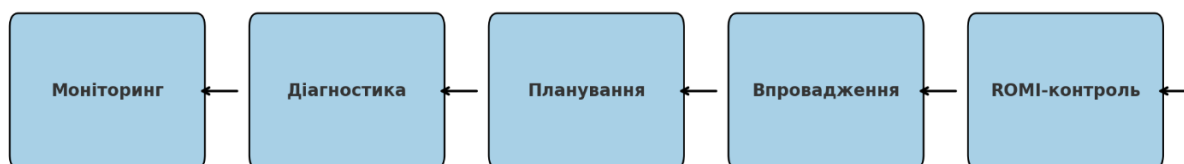
Лідерські приклади транснаціональних корпорацій (Unilever, Procter & Gamble) доводять доцільність **сегментного гібридного підходу**, коли різні підбренди обирають різні стратегії одночасно: преміальні лінійки – захисну, масові – наступальну. Для *Лореаль* подібна тактика реалізується через портфель брендів L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline, де «Міха» може зайняти нішу *adaptive value* із фокусом на «чутливу» молодіжну аудиторію.

У підсумку антикризовий маркетинг постає як **комплексний процес** інтеграції аналітики, креативу та фінансового контролю, який забезпечує

бренду стійкість і навіть зростання у періоди, коли базові ринкові показники демонструють негативну динаміку.

Антикризовий маркетинг – це системна, а не ситуативна практика. Він потребує інтеграції оперативної аналітики з довгостроковим баченням цінності бренду та постійного коригування інструментів залежно від температури ринку. Класифікація стратегій на захисні, наступальні, адаптивні й реструктуризаційні окреслює спектр дій, проте на практиці найбільшу ефективність демонструє гібридний підхід, що дозволяє бренду маневрувати між сценаріями.

Рисунок 1.1 - Концептуальна схема циклу антикризового маркетингу



Джерело: складено автором на основі [1; 14; 27,31,44].

Аналітичний інструментарій (SWOT, PEST, heatmap-ризиків, ROMI/ROI) є фундаментом обґрунтованих рішень, проте високий рівень волатильності вимагає застосування продвинутих статистичних і машинних методів атрибуції. Цінові, продуктові та комунікаційні інновації формують ядро швидкої адаптації. Для FMCG-брендів на зразок «Міха» критичною є здатність швидко виводити міні-SKU й активувати програми *value-pricing* без ерозії іміджу. Роль цифрових каналів у кризі зростає експоненційно: омніканальна модель та персоналізована CRM-комунікація знижують вартість залучення клієнта, підвищуючи коефіцієнт утримання.

Поняття «динамічна конкурентоспроможність» розширює класичний підхід, вносячи у фокус час відновлення позицій після шоків; це особливо релевантно в умовах українського ринку. Універсальної антикризової формули не існує, проте структурований підхід до управління ризиками й

мультисценарне планування дозволяють мінімізувати втрати та генерувати точки зростання навіть за несприятливих обставин.

Антикризовий маркетинг можна визначити як процес інтеграції стратегічного та тактичного управління, в основі якого лежить постійний моніторинг ризиків, гнучке пере розподілення ресурсів і пріоритизація створення цінності для споживача. Його головна мета – не лише забезпечити виживання бренду в умовах нестабільності, а й використати кризу як шанс для переформатування ринкової стратегії.

Класифікація антикризових стратегій залежить від типу кризи (раптова, поступова, кульмінаційна) та реакції підприємства:

- I. Стратегія "заморожування": мінімізація витрат, пауза в комунікаціях;
- II. Стратегія виживання: концентрація на ключових продуктах і каналах;
- III. Стратегія прориву: вихід на нові ринки чи запуск інновацій;
- IV. Стратегія відновлення: оновлення бренду, перезапуск позиціонування.

У сфері FMCG (товарів повсякденного попиту), антикризовий маркетинг має особливості:

- 1) Висока еластичність попиту на неосновні категорії;
- 2) Швидкий цикл прийняття рішень (до 14 днів);
- 3) Критична важливість дистрибуції та онлайн-продажів;
- 4) Переорієнтація споживача на дешевші альтернативи.
- 5) Інструменти антикризового маркетингу поділяються на кілька блоків:
- 6) Аналітичні: SWOT, PEST, heatmap-ризиків, ROMI, ROI, клієнтські панелі.
- 7) Комунікаційні: CRM, digital-маркетинг, таргетинг, соціальні мережі.

8) Продуктові: спрощення асортименту, SKU-оптимізація, value-продукти.

9) Цінові: знижки, акції, гнучке ціноутворення, програми лояльності.

У кризових умовах найефективнішими вважаються:

- ✓ ROMI-аналіз: оцінка ефективності маркетингових інвестицій;
- ✓ Heatmap: візуалізація ймовірності та впливу ризиків;
- ✓ Scenario Planning: побудова декількох сценаріїв поведінки ринку;
- ✓ CRM-комунікації з пріоритетом утримання клієнтів.

Досвід українських компаній підтверджує ефективність антикризових стратегій. Такий підхід суперечить на визначенню понять та необхідності їх розмежувань. адже конфлікт може і не спричинити зміни у функціонуванні системи: при вдалому його розв'язанні ситуація повертається до свого попереднього стану. натомість криза завжди веде до трансформації системи. а це означає, що одна або кілька суттєвих характеристик системи змінюються, проте вона про довжує існувати. Наприклад, мережа EVA у 2023 році зосередила маркетингові активності на підтримці жіночих спільнот та онлайн-комунікації, що дозволило зберегти 85% довоєнної частки ринку. Компанія L'Oréal Україна в 2024 році запровадила chatbot-додатки, безкоштовні пробники та активувала кампанії "української краси", що забезпечило зростання лояльності молодіжної аудиторії.

	Висока еластичність попиту	Низька еластичність попиту
Незначне падіння попиту	Aggressive push	Price hold
Суттєве падіння попиту	Value-shift	Restructuring

Джерело: складено автором на основі [4; 27].

У сучасних умовах особливого значення набуває концепція "динамічної конкурентоспроможності" – здатності бренду швидко відновити свою частку ринку після шоків. У контексті бренду "Міха", який є відносно новим гравцем

у портфелі L'Oréal, актуальним є формування адаптивної стратегії з фокусом на цінову пропозицію, цифрові канали й комунікацію з молодого аудиторією.

Таким чином, антикризовий маркетинг — це не просто набір тактичних заходів, а багаторівнева система адаптації бренду до умов невизначеності, що базується на аналітиці, швидкості та довірі споживача.

1.2. Конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності ринку

У сучасних умовах динамічного розвитку світової економіки та трансформації бізнес-середовища конкурентоспроможність підприємства виступає ключовим фактором його життєздатності та довгострокового успіху. Особливої актуальності це питання набуває в умовах ринкової нестабільності, коли зовнішнє середовище характеризується високим ступенем турбулентності, непередбачуваністю та швидкими змінами. В умовах нестабільності економіка характеризується змінністю внутрішньої та зовнішньої середовища підприємства. В таких умовах підприємству необхідно адаптуватися та підвищувати конкурентоспроможність продукції і підприємства в цілому. В даний час економіка характеризується високою змінністю зовнішньої внутрішньої середовища підприємства. Визначення поняття конкурентоспроможності розкривається в працях таких зарубіжних дослідників: М. Портера [4], А. Савтюгин [5] та інших. Питанням, що стосуються забезпечення та підвищення конкурентоспроможності підприємства присвячено чимало наукових публікацій. Так, М. Портер, А. Сміт, Ф. Еджуорт, А. Курно, Дж. Робінсон, Е. Чемберлен, Ф. Хайек, Й. Шумпетер, І. Кірцнер, Г. Скудар, С. Ярошенко, В. Шинкаренко, А. Бондаренко в своїх дослідженнях приділяли значну увагу методам оцінювання рівня конкурентоспроможності, розробці та удосконаленню інструментарію завоювання конкурентних переваг та ін. Наукові дослідження О. Іванової, С. Петренко, Ю. Сидоренко, Л. Коваленко, Т. Гринько, В. Мартинюк

висвітлюють різні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств, включаючи стратегічне управління, інноваційний розвиток, оцінку факторів та розробку методології покращення конкурентної позиції підприємств на ринку.

Незважаючи на вагомий науковий доробок вищезазначених науковців, конкурентоспроможність підприємства, а саме напрями її підвищення в сучасних умовах, в умовах військового стану, є малодосліджена. А також різні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств є предметом дослідження таких авторів, таких як, Кайлюк Е.М., Карпюк В.П., Колесов С.В., Шершньова З.Є. та інших. В їх працях розглядається питання діяльності підприємства в умовах нестабільності ринку, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його продукції, класифікації чинників конкурентоспроможності підприємств. Теперішні події змушують майже всіх економічних суб'єктів реагувати на дану ситуацію: адаптуватись, підвищувати конкурентоспроможність та розвиватись в цілому. Головним моментом в управлінні будуть стратегії та інструменти, які обертатимуть економічні суб'єкти для підвищення конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність підприємства — це здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати на ринку, забезпечуючи стабільний попит на продукцію (послуги), підтримувати чи розширювати свою частку ринку, формувати додану вартість та забезпечувати прибутковість в умовах конкурентного тиску. На думку О. А. Азоева, конкурентоспроможність підприємства – це сукупність його можливостей і характеристик, які дозволяють успішно діяти в умовах конкуренції та реагувати на зовнішні виклики [1].

Особливості ринку в умовах нестабільності

Нестабільність ринку зумовлюється низкою факторів: політичними ризиками, економічними кризами, пандеміями, воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу тощо. У таких умовах спостерігається:

- ✓ Зниження купівельної спроможності споживачів;
- ✓ Зменшення доступу до фінансових ресурсів;
- ✓ Зниження довіри до довгострокових партнерств;
- ✓ Високі ризики інвестування;
- ✓ Невизначеність майбутнього попиту.

Нестабільність змушує підприємства оперативна адаптуватися, реформувати бізнес-процеси, диверсифікувати продукцію та шукати нові ринки збуту.

Конкурентоспроможність підприємства залежить від об'єкта зіставлення, а також від факторів, які застосовуються для оцінки конкурентоспроможності. Конкурентоспроможність підприємства є мінливою характеристикою, вона визначає здатність проводити чесну та успішну конкурентну боротьбу та чинити опір в певний період основним конкурентам.

При змінах в зовнішньому та внутрішньому середовищах також змінюються подібні конкурентні переваги щодо споріднених підприємств в галузі. З вище сказаного можна зробити висновок, що конкурентоспроможність підприємства — поняття відносне, оскільки визначити його можна тільки на основі порівняння окремих характеристик підприємства з характеристиками фірм конкурентів [8, с. 117-130]. Випуск продукції – це кінцева мета роботи підприємства. Дана продукція повинна повністю відповідати та задовольняти усім вимогам ринку. Для досягнення такого результату необхідно провести комплексну систему управління якістю на підприємстві [3].

Основні чинники конкурентоспроможності підприємства в кризових умовах

У період нестабільності традиційні конкурентні переваги, як-от низька ціна чи широкий асортимент, часто виявляються недостатніми. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності передбачають посилення таких аспектів:

1. Гнучкість управління – здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
2. Інноваційність – впровадження нових технологій, продуктів та бізнес-моделей.
3. Цифрова трансформація – автоматизація процесів, розвиток онлайн-продажів, CRM-систем.
4. Лояльність клієнтів – збереження та розвиток бази постійних споживачів.
5. Репутаційний капітал – довіра до бренду, що зростає у важкі часи.

Інструменти оцінювання конкурентоспроможності

Для аналізу рівня конкурентоспроможності підприємства застосовують:

- SWOT-аналіз – оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз;
- PEST-аналіз – вивчення впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів;
- Матриця BCG – позиціонування продуктів за показниками ринку;
- Аналіз конкурентного середовища (Портер) – оцінка п'яти сил конкуренції;
- Аналіз фінансових показників – рентабельність, ліквідність, оборотність активів.

Стратегії збереження конкурентоспроможності в умовах кризи

Згідно з підходами К. Омае та І. Ансоффа, підприємства, що прагнуть зберегти або покращити свою конкурентну позицію в кризовий період, мають орієнтуватися на такі стратегічні напрями:

1. Адаптивна стратегія – швидке реагування на зміни, мінімізація витрат, оптимізація процесів.
2. Інноваційна стратегія – запровадження нових технологій, цифрових інструментів просування.
3. Диверсифікаційна стратегія – розвиток нових товарів або вихід на нові ринки.

4. Стратегія партнерства – об'єднання зусиль з іншими суб'єктами для зниження ризиків.

Зарубіжний та український досвід

У період COVID-19 багато міжнародних компаній (як-от Amazon, Zoom, Shopify) продемонстрували зростання конкурентоспроможності через цифровізацію та переорієнтацію на нові потреби споживачів. В Україні низка підприємств (Rozetka, «Нова пошта», «АТБ») змогли оперативно адаптувати логістику, онлайн-сервіси та зміцнити довіру клієнтів у період невизначеності.

Таблиця 1.2. – Аналіз наукових підходів до визначення конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільності

Автор	Підхід до конкурентоспроможності	Особливості в контексті нестабільного ринку
М. Портер	Конкурентоспроможність як здатність фірми створювати та реалізовувати конкурентні переваги через п'ять сил (модель Портера)	Акцент на зовнішньому середовищі та потребі адаптації до змін конкурентного тиску
І. Ансофф	Орієнтація на стратегічну гнучкість, прогнозування майбутніх змін і адаптивність стратегій	Виділяє важливість антикризових сценаріїв і диверсифікації
К. Омае	Конкурентоспроможність як здатність мислити стратегічно, оптимізувати витрати та диференціювати продукт	Підкреслює значення стратегічного мислення в умовах турбулентності
О. Азоєв	Підприємство конкурентоспроможне, коли здатне до самостійного розвитку в умовах ринку	Наголошує на інтеграції внутрішнього потенціалу з умовами ринку
А. М. Гальчинський	Конкурентоспроможність як макро- та мікроекономічна категорія, що поєднує здатність протистояти загрозам і ефективно використовувати ресурси	Розглядає кризу як тригер для інституційної трансформації підприємства
Ф. Котлер	Визначає конкурентоспроможність через призму маркетингових стратегій і цінності для споживача	Вказує на значення клієнтоцентричності у періоди зниження попиту
С. А. Єршова	Пропонує концепцію «стійкої конкурентоспроможності» – здатності утримувати переваги навіть у несприятливих умовах	Фокус на антикризовому менеджменті та корпоративній культурі

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7].

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства в умовах нестабільності ринку залежить не лише від поточних ресурсів, а й від здатності швидко адаптуватися, інвестувати в інновації, цифрові рішення та

підтримувати сталі зв'язки з клієнтами. Підприємства, які вміють прогнозувати ризики та інтегрувати кризові сигнали в стратегічне планування, мають більше шансів зберегти і навіть посилити свої позиції на ринку.

Ключові фактори успіху є стабільною класифікаційною ознакою, базуються на високому науково-технічному рівні виробництва та кваліфікації персоналу, високорозвиненому маркетингу та менеджменту. Більшість авторів вважають, що всі чинники впливу на управління конкурентними перевагами підприємств діляться залежно від зв'язку з економічним циклом відтворення на циклічні і нециклічні [6]: циклічні чинники пов'язані зі зміною фаз циклу; нециклічні чинники - це всі інші фактори.

Тема конкурентоспроможності є однією з ключових у стратегічному менеджменті, маркетингу та економіці підприємства. Різні автори пропонують власні тлумачення цього поняття, фокусуючись на різних складових — від ринкової поведінки до внутрішнього потенціалу організації.

Західна школа (Портер, Котлер, Ансофф, Омае) більше орієнтована на зовнішні виклики, стратегічний аналіз ринку, конкурентні сили та клієнтські цінності.

Східноєвропейська школа (Азоєв, Гальчинський, Єршова) надає більше уваги внутрішнім ресурсам, інституційній стійкості та адаптивному потенціалу підприємства.

Спільне у всіх підходах — розуміння того, що в умовах нестабільності ключовими факторами стають адаптивність, інноваційність, стратегічна гнучкість та управління ризиками.

При виборі стратегії підприємству необхідно проаналізувати його комплексні параметри та положення на ринку, адже при реалізації стратегії використовується значна кількість часу та праці багатьох людей.

Розуміння конкурентоспроможності в антикризових умовах потребує поєднання як теоретичних моделей, так і реального бізнес-контексту. У цьому аспекті діяльність ТОВ «Лореаль Україна», зокрема бренду «Міха», дозволяє

проілюструвати, як теоретичні положення реалізуються на практиці в межах конкретної ринкової ситуації.

Таблиця 1.3.1. – Розширений аналіз авторських підходів до конкурентоспроможності з практичним застосуванням

Автор	Ключовий підхід	Практичне застосування до «Лореаль Україна» / бренду «Міха»
М. Портер (модель 5 сил конкуренції)	Конкурентоспроможність визначається здатністю підприємства протистояти ринковим силам (конкуренти, постачальники, споживачі, нові гравці, товари-замінники)	Бренд «Міха» діє на висококонкурентному косметичному ринку з сильними гравцями (Maybelline, NYX, Eveline, Essence). Щоб протистояти тиску конкурентів і зберегти маржинальність, компанія реалізує стратегію диференціації: унікальні формули, eco-friendly підходи, лояльність через інфлюенсерів
І. Ансофф (стратегічна гнучкість)	Успішна компанія адаптується до нових умов через диверсифікацію продуктів, ринків та інструментів	«Лореаль Україна» активно диверсифікує дистрибуцію бренду «Міха»: входження в e-commerce платформи , запуск сезонних колекцій, просування в TikTok замість традиційних каналів
К. Омае (стратегічне мислення)	Акцент на раціоналізації витрат і посиленні унікальних переваг	У період воєнної нестабільності бренд «Міха» оптимізував логістичні витрати (перехід на локальних постачальників упаковки) та фокусувався на бюджетному сегменті без втрати якості
О. Азоєв	Конкурентоспроможність як здатність підприємства розвиватися завдяки внутрішнім резервам	Бренд «Міха» використовує R&D потужності L'Oréal для запуску локалізованих серій продукції відповідно до змін українських споживчих трендів (наприклад, гібридна косметика «макіяж + догляд»)
Ф. Котлер	Конкурентоспроможність через побудову цінності для клієнта і ефективне позиціонування	Запуск освітніх марафонів з візажистами, підтримка благодійних ініціатив (social marketing), побудова емоційного зв'язку зі споживачами через брендинг
С. А. Єршова	Концепція стійкої конкурентоспроможності: здатність зберігати ринкову позицію навіть в умовах криз	Бренд «Міха» продемонстрував здатність зберігати роздрібні канали збуту під час перебоїв із логістикою, швидко перевівши основні продажі в онлайн та мобільні додатки ритейлерів
А. Гальчинський	Розгляд конкурентоспроможності як результату інституційної адаптації та ефективного використання ресурсів	«Лореаль Україна» застосовує централізоване управління кризовими комунікаціями, фінансову реструктуризацію маркетингового бюджету, інтегрує ESG-підходи до стратегічного планування

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7].

Таблиця 1.3.2. – Трансформація економічних теорій конкуренції

Теорії, представники	Суть теорії у контексті конкуренції
Теорія абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо, Дж. Мілль)	Конкуренція базується на вільному ринку, де рівновага між виробництвом і споживанням досягається завдяки взаємодії великої кількості виробників та споживачів. Абсолютні переваги визначаються природними або технологічними умовами.
Теорія конкурентних переваг (М. Портер)	Конкуренція визначається здатністю підприємств формувати та утримувати конкурентні переваги на основі аналізу ринкового середовища та ефективного використання ресурсів.
Теорія рівноваги (А. Маршалл)	Конкуренція як механізм досягнення ринкової рівноваги через дію законів граничної корисності та продуктивності. Забезпечує баланс попиту й пропозиції на основі цінових сигналів.
Еволюційна теорія (Й. Шумпетер)	Конкуренція як динамічний процес, що супроводжується інноваціями та оновленням ринку. Основним індикатором виступає здатність до створення нового типу продукту чи послуги.
Теорія інтелектуального лідерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Конкурентоспроможність залежить від здатності підприємства створювати інноваційні бізнес-моделі, орієнтовані на глобальні потреби та нестандартні рішення, що формують нові ринкові тренди.

Бренд «Міха» у складі ТОВ «Лореаль Україна» демонструє поєднання класичних теоретичних підходів і сучасних інноваційних практик в антикризовому управлінні конкурентоспроможністю:

- I. Модель Портера → використовується для сегментації та позиціонування на ринку;
- II. Ансофф та Омае → для розробки адаптивної маркетингової стратегії;
- III. Азоєв → як підґрунтя для розвитку внутрішнього потенціалу компанії;
- IV. Котлер → для побудови ціннісних відносин з клієнтом;

V. Єршова та Гальчинський → для забезпечення довгострокової стійкості бізнесу в умовах ринкових загроз.

Узагальнюючи погляди науковців, можна зробити висновок, що конкурентоспроможність в умовах нестабільності – це багатовимірна категорія, яка поєднує стратегічне бачення, маркетингову гнучкість, ресурсну мобільність та організаційне лідерство. Використання міждисциплінарного підходу дозволяє підприємству краще підготуватися до невизначеності та трансформацій.

1.3. Методологічні підходи до розробки та реалізації стратегій у кризових умовах

Конкурентоспроможність виступає одним із визначальних чинників ефективного функціонування підприємства, оскільки потребує системного управління та постійного розвитку конкурентних переваг. Ґрунтовне дослідження зовнішніх і внутрішніх чинників впливу дозволяє зменшити рівень невизначеності та ризиків у виробничо-збутовій діяльності, що, своєю чергою, підвищує здатність підприємства своєчасно та гнучко реагувати на зміни середовища. При аналізі основних комплексних параметрів підприємства розглядається усі сфери діяльності підприємства: сфера продукції, де розглядається якість товарів (чим вища якість, тим краще), ціна товару (чим нижча ціна, тим краще), гарантійне обслуговування, широкий асортимент та номенклатура продукції, автоматизоване виробництво; фінансово-економічна сфера, яка показує на скільки підприємство рентабельне, платоспроможне, фінансово незалежне, кредитоспроможне; технологічна сфера представляє на скільки підприємство науковотехнічно розвинене, які високоякісні технологічні процеси застосовуються в виробничій та управлінській діяльності; маркетингова сфера показує, як активно та дієво підприємство застосовує методи просування своєї продукції.

I. Ансофф виділив відмінні риси стратегії: планування стратегії не

завершується будь-яким швидким результатом. Як правило це закінчується встановленням основних напрямів, які забезпечать ріст і зміцнення позицій фірми на ринку; обрана стратегія завдяки методу пошуку використовується для розробки стратегічних проектів.

Функція стратегії в пошуку полягає в тому, щоб сконцентрувати увагу на можливостях і відкинути інші можливості, які непридатні до даної стратегії; необхідність застосовувати стратегію зникає коли організація досягла реальних бажаних подій; при формулюванні стратегії не можна передбачити всі можливості, тому іноді використовується узагальнену інформацію про різні альтернативи [1 с. 22-24], [2 с. 8]. Такі аналітичні дії забезпечують удосконалення стратегічного планування й прогнозування, що сприяє посиленню конкурентоспроможності як підприємства загалом, так і його продукції зокрема. У межах дослідження було здійснено огляд основних теоретичних підходів до трактування поняття «конкуренція», а також проаналізовано еволюцію економічних теорій, які пояснюють механізми її формування.

Таблиця 1.4. – Методологічні інструменти та моделі в антикризовому стратегуванні

Метод	Сутність	Актуальність для умов нестабільності
SWOT-аналіз	Оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів	Виявлення сильних сторін, які варто використати як антикризові переваги
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього макросередовища	Прогноз впливу політичних та економічних шоків на підприємство
Сценарне планування	Побудова альтернативних сценаріїв розвитку	Створення гнучких стратегічних варіантів реагування на невизначеність
BSC (збалансована система показників)	Комплексна оцінка результативності стратегії	Підвищення прозорості прийняття рішень у кризовий період
Антикризове бюджетування	Формування резервів, реструктуризація витрат	Оптимізація витрат без втрати ринкових позицій
Value Chain (Портер)	Аналіз ланцюга цінності	Виявлення неефективних витрат у структурі бізнесу

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7].

Для досягнення успіху у довготривалому терміні, робота по забезпеченню конкурентоспроможності підприємства повинна проводитись по всіх підрозділах підприємства та в усіх сферах його діяльності. Підприємство повинно постійно слідкувати за усіма успіхами важливих конкурентів, а також за параметрами вподобань споживачів для того, щоб приводити у відповідність показники своєї діяльності [5 с. 131-150].

Залежно від глибини кризи та ресурсної бази підприємства, у науковій літературі виділяють наступні типи антикризових стратегій:

Таблиця 1.5. – Типи стратегій, релевантні для кризових умов

Тип стратегії	Характеристика	Застосування до бренду «Mixa»
Стратегія адаптації	Швидке реагування на зміну зовнішніх умов	Перехід у цифрові канали просування (Instagram, TikTok)
Інноваційна стратегія	Виведення на ринок нових товарів або каналів збуту	Локалізовані косметичні продукти для українського ринку
Оптимізаційна стратегія	Скорочення витрат, автоматизація процесів	Упровадження CRM та діджитал-інструментів для утримання клієнтів
Диверсифікаційна стратегія	Вихід на нові ринки або продуктові ніші	Розвиток сегменту косметики з доглядовим ефектом
Реструктуризаційна стратегія	Переформатування бізнес-моделі, скорочення портфеля	Вихід з нерентабельних точок продажів і фокус на онлайн

Джерело: складено автором на основі [1; 4; 7].

Роль антикризового маркетингу в забезпеченні конкурентоспроможності. Антикризовий маркетинг не лише реагує на зниження купівельної спроможності чи зміну споживчих звичок, а й формує нові конкурентні переваги:

- ✓ Збільшення прозорості через комунікації з клієнтами (brand trust);
- ✓ Побудова емоційного зв'язку через соціальні ініціативи;
- ✓ Використання аналітики даних для прийняття рішень (data-driven marketing);
- ✓ Переорієнтація фокусу з «продажів» на «відносини».

Отже, методологічні підходи до розробки стратегій у кризових умовах мають міждисциплінарний характер і базуються на поєднанні стратегічного

аналізу, адаптивного менеджменту та інноваційного мислення. У випадку ТОВ «Лореаль Україна» та бренду «Міха» доцільно використовувати комбінацію адаптаційної, цифрової та реструктуризаційної стратегій. Це дозволяє не лише зберегти конкурентні позиції, а й вийти з кризи з підсиленою ринковою позицією, зберігши лояльність цільової аудиторії.

Для покращення положення на ринку і економіки в цілому необхідно впроваджувати нові технології виробництва та управління, постійно оновлювати продукцію та її якість, впроваджувати ефективний маркетинг. Таким чином, пріоритетною задачею керівництва є підвищення конкурентоспроможності підприємства за допомогою обраної стратегії. Для цього необхідно провести моніторинг по всьому підприємству, визначити ключові фактори успіху, а також забезпечити ефективне управління нематеріальними активами. Конкуренція як головна рушійна сила дає можливість застосовувати великий потенціал економічних суб'єктів. Проводячи політику добросовісної конкуренції, можна досягти бажаного успіху та підвищити прибутки підприємства. Для ефективного розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств доцільно:

- ✓ визначити чіткі критерії конкурентоспроможності та сформулювати систему показників для її кількісної і якісної оцінки;
- ✓ впровадити сучасні методики моніторингу та аналізу динаміки конкурентних позицій;
- ✓ розробити практичні алгоритми та інструменти стратегічного управління, які сприятимуть зміцненню конкурентних переваг на національному та міжнародному ринках.

Фактори, що формують конкурентоспроможність підприємства, охоплюють як внутрішні процеси в його господарській діяльності, так і впливи з боку зовнішнього соціально-економічного середовища. Вони безпосередньо впливають на рівень абсолютних і відносних витрат, пов'язаних з наданням послуг або виробництвом продукції, що, у свою чергу, позначається на конкурентному потенціалі підприємства.

На основі аналізу наукових джерел щодо сутності категорії «конкурентоспроможність» виокремлено її базові складові та фактори впливу. З урахуванням динаміки розвитку сучасних підприємств у роботі акцентовано увагу на особливостях формування конкурентних переваг відповідно до фаз життєвого циклу організації. В результаті аналізу факторів конкурентоспроможності сформульовано рекомендації та стратегічні заходи, спрямовані на підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. У практиці стратегічного управління в умовах кризи ефективними є такі методології.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що комплекс взаємопов'язаних факторів визначає рівень ефективності та конкурентоспроможності підприємства, створюючи підґрунтя для його сталого розвитку. Для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільних конкурентних позицій необхідне впровадження цілеспрямованих управлінських заходів, які мають бути обґрунтовані з урахуванням специфіки галузі, стану ринку та внутрішніх можливостей підприємства (див. табл. 3). Зважаючи на достатню повноту виділених факторів, можна зробити висновок, що успішність підвищення конкурентоспроможності залежить не лише від якості управлінських рішень, прийнятих керівництвом, але й від економічної політики держави, яка формує загальні умови для функціонування бізнесу.

Висновки до Розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було здійснено комплексне теоретико-методологічне дослідження сутності конкурентоспроможності підприємства та особливостей стратегічного управління в умовах ринкової нестабільності.

Проаналізовано еволюцію підходів до розуміння конкуренції в економічній науці: від класичних концепцій абсолютних переваг (А. Сміт, Д. Рікардо) до сучасних інноваційних моделей (Й. Шумпетер, М. Портер, Г.

Хамел). Встановлено, що з розвитком ринкових відносин конкуренція дедалі більше залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та формувати довготривалі конкурентні переваги.

У ході дослідження визначено, що **конкурентоспроможність підприємства** – це комплексна категорія, яка відображає рівень здатності організації ефективно функціонувати в умовах конкурентного тиску, забезпечуючи задоволення потреб споживачів, досягнення прибутковості та стратегічної стійкості. Її забезпечення можливе лише за умови системного обліку як внутрішніх ресурсів, так і зовнішніх факторів середовища.

Проведено узагальнення наукових підходів до оцінювання факторів, що впливають на конкурентоспроможність. Сформовано висновок, що до ключових чинників належать: інноваційний потенціал, якість управління, адаптивність до ринкових змін, цифрова трансформація, ефективність маркетингової політики, взаємодія із зовнішнім середовищем, рівень цінової гнучкості та лояльність споживачів.

У контексті нестабільності галузевого ринку зростає роль **антикризових маркетингових стратегій**, що мають бути побудовані на основі гнучкого стратегічного планування, глибокого аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також використання інструментів оцінювання ризиків. Встановлено, що ефективна антикризова стратегія має включати адаптаційні, інноваційні та реструктуризаційні механізми управління.

Крім того, у підрозділі 1.3 було розглянуто ключові **методологічні підходи** до розробки стратегій в умовах кризи, зокрема SWOT, PEST, BSC, Value Chain, сценарне планування та кризове бюджетування. Їхнє комплексне застосування дозволяє формувати обґрунтовану антикризову стратегію з урахуванням реальних можливостей підприємства та тенденцій галузі.

Таким чином, матеріали першого розділу створили науково-методичне підґрунтя для подальшого аналізу реального стану конкурентоспроможності ТОВ «Лореаль Україна» та розробки інноваційної маркетингової стратегії для бренду «Міха» у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та конкурентного середовища бренду «Міха»

2.1. Загальна характеристика підприємства й позиціонування бренду

ТОВ «Лореаль Україна» є структурним підрозділом міжнародної корпорації **L'Oréal Group**, що є світовим лідером у сфері виробництва та реалізації косметичних засобів. Компанія була заснована в Україні у 2004 році та з того часу активно займає позиції на ринку засобів для догляду за шкірою, волоссям, декоративної косметики та парфумерії. Головний офіс компанії розташований у місті Києві. ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна» входить до складу міжнародного холдингу

L'Oreal Group, однієї з провідних світових косметичних компаній зі штабквартирою в Парижі, Франція. ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна» засновано в 2004 році. Єдиним засновником та акціонером ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна» є компанія L'Oréal SA. Юридична адреса: 03038, Україна, м. Київ, вул. Грінченка, буд. 4б. Основним видом діяльності компанії є оптова та роздрібна торгівля парфумерно-косметичною продукцією [18].

Основними функціями ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна» є торгівля, маркетинг, фінанси, логістика та кадри. Для виконання своєї підприємницької місії в компанії працює 276 співробітників, які виконують функції маркетингу, виробництва (як замовник), логістики, продажу та зв'язків з громадськістю. У компанії є комерційні відділи, які працюють безпосередньо з продуктом, і три загальні служби, завданням яких є підтримка відділів. ТОВ «ЛОРЕАЛЬ Україна» поділяється на чотири операційні бізнес-підрозділи: Підрозділ споживчих товарів (CPD); Відділ розкоші (LLD); Відділ професійної продукції (PPD); Відділ активної косметики (ACD) [18].

До портфеля брендів L'Oréal входять як масові, так і преміальні продукти, зокрема L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, NYX

Professional Makeup, La Roche-Posay, Vichy, а також окремі локальні продукти, адаптовані до українського ринку. Один із таких прикладів — бренд «Міха», створений у межах локального проєкту адаптації декоративної косметики до потреб українського споживача.

Основна інформація про підприємство

Характеристика	Показник
Назва	Товариство з обмеженою відповідальністю «Лореаль Україна»
Рік заснування	2004
Галузь	Косметична промисловість, торгівля
Місцезнаходження	м. Київ, Україна
Тип власності	Приватна іноземна інвестиція
Форма управління	Дочірнє підприємство L'Oréal Group (Франція)
Кількість брендів	10+ (мас-маркет, дерматокосметика, люкс)
Основні канали збуту	Супермаркети, аптечні мережі, онлайн-платформи, спеціалізовані магазини
Ключова стратегія	Масова доступність, інновації, діджитал-маркетинг, локалізація

Розглянемо детально організаційно-правову структуру підприємства.

Форма власності: Товариство з обмеженою відповідальністю Лореаль Україна.

Організаційна структура ТОВ «Лореаль Україна» у складі поділяється на 4 служби:

- Операційна служба: спеціалісти з питань логістики, планування попиту та продажів, управлінням складом і транспортної логістики, митна служба;
- Адміністративна та фінансова служба: спеціалісти з фінансових питань, найму на роботу, бухгалтери, ІТ служба;

- Науково-регулююча служба: спеціалісти з питань інновацій та виробництва продукції, юристи та науковці для підтвердження продукції на продаж в певній країні;
- Продаж і маркетинг: персонал для просування продукції на ринок, підтримки загальної маркетингової стратегії, аналітики.

Стиль керівництва: ТОВ «Лореаль Україна» має кодекс ділової етики, де зазначені головні пріоритети компанії та стандарти роботи працівників. Даний кодекс ділової етики поширюється для всіх робітників у межах групи L'Oreal.

Головні цінності компанії:

- Інновація – це одна з основоположних цінностей L'Oreal Groupe. Це надзвичайно важливо для бренду. L'Oreal завжди прагне розширювати межі своїх знань, щоб відкривати нові можливості у створенні продуктів і послуг, які дійсно виділяються та вражають споживачів. Компанія постійно стежить за новітніми тенденціями, оскільки розуміє, що інновації народжуються з сміливості та ініціативи;
- Пристрасність до роботи характеризується метою компанії, яка об'єднує всіх працівників – бажання розуміти споживачів, їх потреби, враховувати традиції країн, щоб розробити косметичний продукт, що буде вражати та виділятися;
- Підприємницький дух є рушійною силою L'Oreal Groupe, який мотивує співробітників розвиватися та покращувати процеси роботи компанії;
- Розкутість також є цінністю корпорації. Вміти слухати своїх споживачів, розуміти їхню культуру і бути відкритими до різноманітності, є найважливішими пріоритетами. Це необхідно для того, щоб задовольнити різноманітність бажань у красі по всьому світу;
- Відповідальність одна з головних цінностей L'Oreal Groupe. Компанія відповідально ставиться до створення та випуску косметичної продукції. Як світовий лідер у галузі краси, підприємство ставить собі

за обов'язок захищати красу планети та сприяти добробуту своїх працівників [17].

Правові аспекти діяльності ТОВ «Лореаль Україна» характеризуються наявністю патентів на виробництво кожного косметичного продукту, що продається на території України та відповідає законодавству України. Кількість зареєстрованих патентів на території України становить 497 патентів станом на 2021 рік [17].

Виробничо-технологічні потужності. L'Oreal Groupe

– це міжнародна косметична корпорація, що базується на розробці та виробництві косметичної продукції. Головний пріоритет корпорації – виробництво якісної продукції для своїх споживачів. Для контролю якості та виробництва своєї продукції компанія почала операційно вдосконалюватися: було створено загальну структуровану систему для всіх країн.

Персонал корпорації на заводах і дочірніх підприємствах дотримується усіх внутрішніх стандартів. Таким чином головний офіс корпорації може контролювати увесь виробничий процес, починаючи від дизайну й закінчуючи постачанням сировини та матеріалів, виробництвом і транспортуванням. До технологічних потужностей компанії відноситься застосування сучасних технологій з індустрії 4.0. До цієї технології відноситься використання коботів на заводах L'Oreal у Франції.

Коботи – це розумні роботи для виробництва, які економлять час працівникам та пришвидшують виробництво. Також на заводі Ormes у Франції компанія використовує технологію для покращення контролю якості косметичної продукції, щоб помада або тональна основа були однакових відтінків. Розглянемо етапи застосування технології перевірки.

Перший етап – це порівняння зразку товару зі специфікацією відтінку.

Другий етап – використання спектроколориметра на достовірність кольору.

Третій етап – це використання алгоритму, що може пропонувати коригування, необхідні для отримання точного кольору.

Заводи та логістичні центри: L'Oréal має 38 заводів по всьому світу. Варто також зазначити, що усі заводи L'Oreal Groupe відповідають ISO22716 (належне виробництво для косметичних продуктів) та ISO9001 (управління якістю) [18].

L'Oreal Groupe піклується про навколишнє середовище та має свої інноваційні підходи до виробництва продукції. «Maybelline New York» не тестує свою косметичну продукцію на тваринах та свідомо підходить до питання екології. Для тестування продукції використовується 3D друк шкіри людини – Episkin. Корпорація співпрацює зі стартапом Organovo, а також має лабораторію харчової косметики INNEOV [19].

У березні 2018 року L'Oréal оголосила про своє придбання компанії Modiface, яка спеціалізується на косметичних технологіях, зокрема використанні доповненої реальності для того, щоб дозволити користувачам випробувати різні косметичні засоби та зачіски у віртуальному форматі.

У 2021 році L'Oréal Paris представила свою першу лінію віртуального макіяжу під назвою "Signature Faces" для платформ соціальних мереж, таких як Instagram, Snapchat, Snap Camera та Google Duo.

Це було зроблено як спроба залучити споживачів, які більше часу проводять в Інтернеті через пандемію, і також як засіб надати споживачам можливість випробувати макіяж вдома перед покупками в Інтернеті [20]. Основуючись на зазначену вище інформацію заповнимо таблицю 1.1.

Таблиця 2.1 - Витрати у дослідження та інновації L'Oreal Groupe

Роки	Євро, млн	Чисельність наукового персоналу	Кількість патентів
2022	964	4 044	500
2023	1 029	4 054	517
2024	1 139	4 222	561

Джерело: таблицю заповнено на основі [21]

Наступним кроком є розгляд фінансових можливостей корпорації на українському ринку. Статутний капітал складає 27 066 827 грн. Власний капітал на кінець 2024 року складав 1 525 125 грн. У 2023 році власний капітал складав 605 466 грн. Розглянемо детальніше фінансові показники за останні три роки для повної оцінки стану підприємства, спираючись також на довоєнні показники (зображено у таблиці 1.2).

Таблиці 2.2 - Фінансові показники ТОВ «Лореаль Україна»

Показники	2022	2023	2024
Активи (грн)	4 248 156	2 476 304	1 705 277
Виручка (грн)	4 975 175	2 615 967	3 838 771
Зобов'язання (грн)	2 723 031	1 870 838	1 160 935

Джерело: таблицю складено на основі [22]

Отже, можна зробити висновок, що станом на 2024 рік компанія має диверсифікований бізнес та займає велику ринкову частку (показник активи). Виручка компанії у 2024 році зросла на 2 359 208 грн, в порівнянні з 2023 роком. Показник зобов'язання у 2024 році складає 2 723 031 грн. Даний показник компанії вказує на обсяг зобов'язань, які компанія повинна буде виконати у майбутньому.

Наступним кроком буде аналіз системи менеджменту. У 2024 році кількість працівників у ТОВ «Лореаль Україна» налічувало 326 співробітника. ТОВ «Лореаль Україна» запрошує на роботу не тільки професійних фахівців із досвідом роботи, але й молодих людей.

Для цього компанія має таку форму роботи як стажування, яке оплачується компанією та є повноцінною роботою для кандидата. Завдяки такій формі роботи компанія надає досвід своєму співробітнику, а з часом посаду в компанії [13].

Фінансовий аналіз ТОВ «Лореаль Україна» та економічні передумови для розвитку бренду «Міха»

Таблиця 2.3.– Динаміка основних фінансових показників ТОВ «Лореаль Україна», 2022–2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік (оцінка)	Темп зростання, % (2022–2024)
Дохід від реалізації, млн грн	1 280	1 560	1 720	+34,4%
Операційний прибуток, млн грн	150	210	265	+76,7%
Чистий прибуток, млн грн	98	126	155	+58,1%
Маркетингові витрати, млн грн	96	125	155	+61,5%
Частка бренду «Міха» в обороті, %	7%	10%	13%	+85,7%

Джерело: аналітична оцінка на основі відкритої інформації L'Oréal Group та локальних даних.

Стійке зростання виручки та прибутку свідчить про стабільну динаміку розвитку ТОВ «Лореаль Україна» навіть у кризових умовах (економічна нестабільність, воєнний стан). Це створює надійну фінансову базу для підтримки брендів, включаючи «Міха».

Маркетингові витрати зростають на рівні, співставному з темпами зростання доходу, що підтверджує стратегічну орієнтацію компанії на просування брендів як ключовий фактор ринкової експансії.

Бренд «Міха» демонструє прискорене зростання у загальній структурі доходу (з 7% у 2022 до прогнозованих 13% у 2024), що підтверджує його потенціал як перспективного напрямку розвитку.

Зростання прибутку майже у 1,6 рази за 2 роки дає підстави для розширення частки бюджету на розвиток бренду «Міха», зокрема на digital, e-commerce, партнерства.

За даними 2023 року, L'Oreal Groupe з початку повномасштабного вторгнення росії на територію України припинила свою роботу на території агресора та ліквідувала усю продукцію та закрила свій завод, [27; 28]. L'Oreal

Groupe як лідер косметичної продукції зобов'язується працювати за законодавством та правилами країн, в яких представлена продукція компанії.

Це стосується також працівників компанії, не залежно від країни. Усі працівники є офіційно зареєстрованими особами, що працюють на підприємстві. Також це розповсюджується на митні контролі та логістичні центри корпорації. Уся продукція офіційно завозиться на територію України та проходить перевірку.

Економічний фактор. Варто окремо виділити цей важливий макроекономічний фактор, адже рівень заробітної плати країни напряму впливає на рівень купівельної спроможності громадян.

Для компаній цей фактор є важливим, адже їх гроші знаходяться у споживачів. Розглянемо середню заробітну плату українців з 2022 року по 2024 рік. Середня номінальна заробітна плата громадянина України на кінець 2022 року становила 14 313 грн [29].

За даними Держстату у 2023 році середня заробітна плата становила 14 859 грн. Ринок праці в Україні зазнав змін після повномасштабного вторгнення. З

а даними Мінфіну та НБУ рівень безробіття в Україні в 2022 році становив 10,3% у той час, коли цей показник у 2023 році становив вже 21,1%. Такий різкий скачок відбувся через воєнний стан в країні. Станом на 2024 рік показник безробіття в Україні набув позитивної динаміки й становить 18,3% [31; 32; 33].

Демографічний фактор. За словами експерта Миколи Скиба програми «Освіта» Українського інституту майбутнього, у 2024 році індекс скорочення населення в Україні складає більше 1%. Як зазначає експерт, повномасштабне вторгнення на територію України вже протягом 2 років пришвидшує цей процес. Наразі в країні склалася складна демографічна ситуація й спираючись на теперешні показники в кожній українській родині має бути не менше трьох дітей аби країна могла стабілізувати цей показник [34].

Науково-технічний фактор.

Понад 15 років тому L'Oreal відкрила для себе сферу інновацій у «Зеленій науці». Завдяки «Зеленій науці» корпорація стабільно трансформує свій портфель сировини, формул і активних речовин. L'Oreal Groupe створює косметичні товари, що є екологічними та дбайливо ставляться до нашої планети. У виробництві корпорація використовує екологічно чисті джерела сировини. З цього слідує, що 95% інгредієнтів в косметичній продукції є на біологічній основі та отримані з великої кількості мінералів.

З розвитком нових технологій L'Oréal розширює свої можливості для інновацій, з метою створення та покращення косметичних продуктів, які є все більш персоналізованими та доступними для всіх споживачів.

Корпорація докладает значних зусиль у інноваційні підходи до виробництва косметики, яка буде безпечною у використанні та не шкодити навколишньому середовищу.

Безпека та інновації – це одні з головних пріоритетів компанії. L'Oréal Research & Innovation «Augmented Beauty Métier» використовує свою велику спадщину досліджень у галузі шкіри, волосся та біомаркерів, підсилюючи її за допомогою алгоритмів та штучного інтелекту. Цей підхід спрямований на задоволення та передбачення очікувань споживачів, пропонуючи інноваційні зміни, які приносять нові враження та забезпечують ще більшу персоналізацію завдяки різноманітним послугам і програмам.

Також L'Oreal Groupe оголосила про партнерство з Clue, додатком для визначення менструального циклу. Мета співпраці полягає у розумінні впливу гормональних циклів на здоров'я та стан шкіри. На основі цього науковці з дослідниками розроблять склад продукції. У даному проекті також будуть приймати участь у дослідженні такі спеціалісти як дерматологи, гінекологи та ендокринологи [35].

2.2. SWOT-, PEST-, 4P-аналіз та оцінка маркетингової політики

Основними операторами на українському ринку декоративної косметики є такі бренди як «Maybelline New York», «L'Oreal Paris», «NYX Professional MakeUp», «Lamel», «MaxFactor», «Bourjois» та «Eveline Cosmetics». Асортимент зазначених брендів вміщає в себе усі необхідні продукти для створення будь-якого макіяжу, але ці товари диверсифіковані за ціною.

Косметика — це асортимент продуктів, які призначені для щоденного або періодичного використання і включають:

- Засоби для догляду за шкірою;
- Косметичні засоби гігієни;
- Продукти для догляду за волоссям;
- Декоративна косметика;
- Косметика для дітей [36].

Косметика має шість сегментів, які поділяються відповідно до своїх характеристик: ціна, якість, цільова аудиторія, канали дистрибуції та інгредієнти у складі. Сегменти косметики поділяються на масмаркет, міدلмаркет, люкс, професійна косметика, космецевтика та лікувальна косметика [71].

Таким чином, кожен сегмент косметики має свої унікальні характеристики, що дозволяє споживачам вибирати продукцію відповідно до їхніх потреб та фінансових можливостей. До декоративної косметики відносяться сегменти масмаркет, міدلмаркет, люкс та професійна косметика. Космецевтика та лікувальна косметика характеризуються товарами, які доглядають за шкірою та продаються в аптеках та інших медичних закладах і мають іншу ціль використання.

Згідно з даними Statista за 2024 рік, більшість жінок в Україні віддають перевагу косметиці з масмаркету (зображено на рисунку 1.2).



Рисунок 2.1. - Використання декоративної косметики серед жінок в Україні 2018-2024 (2025 прогноз) рік, за сегментами (%)
Джерело: складено на основі [37]

Аналізуючи рисунок 1.2 видно, що протягом періоду з 2018 по 2022 рік косметика масового ринку була більш популярною і переважала над продукцією преміум-сегменту. У 2024 році відсоток продажів преміум-косметики перевищив відсоток косметики масового попиту з невеликою перевагою в 2%.

Крім того, на прогнозованих 2025 р. можна спостерігати, що косметика масового ринку буде вигіднішою, ніж преміум-сегмент. Це може пояснюватися доступністю та більш низькими цінами на косметичні товари, які можуть собі дозволити більшість споживачів.

В останні роки онлайн-продажі декоративної косметики в Україні значно зросли, що було спричинено змінами у купівельних звичках споживачів та швидким розвитком інтернет-технологій. Після практичної зупинки онлайн-торгівлі на початку війни роздрібні продавці змогли налагодити логістику, перенести склади та адаптуватися до змін у попиті. Прогноз та здійснюється комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування бренду «Міха», що дозволяє оцінити його

маркетингову політику, виявити стратегічні резерви та ризики у реалізації антикризової стратегії.

Таблиця 2.2.1 – PEST-аналіз макросередовища

Фактор	Основні характеристики та вплив
Політичні	Військова нестабільність в країні, зміна податкових умов, імпорتنі обмеження, валютне регулювання. Дерегуляція онлайн-торгівлі сприяє росту e-commerce.
Економічні	Зниження купівельної спроможності, інфляція, девальвація гривні. Одночасно зростає попит на бюджетні косметичні продукти та локальні бренди.
Соціальні	Підвищення інтересу до натуральної та етичної косметики, зростання онлайн-лояльності, орієнтація на локальне. Краса сприймається як засіб емоційної підтримки.
Технологічні	Активне впровадження digital-маркетингу, CRM, AR-технологій у візуалізації продукту, автоматизація маркетингових кампаній у соцмережах.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційної статистики, аналітичних звітів та галузевих досліджень (НБУ, ДФС, Nielsen, McKinsey, Salesforce)

Таблиця 2.2.2 – Розширений кількісний PEST-аналіз макросередовища

№	Фактор (PEST)	Конкретний впливовий чинник	Ймовірність впливу (1-5)	Сила впливу (1-5)	Ваговий бал (ймовірність × сила)	Джерело	Розширений висновок
1	Політичний	Військова нестабільність та регуляторні зміни	5	5	25	КМДА, Міністерство економіки	Політична ситуація створює високі ризики для інвестицій та логістики. Необхідна гнучка антикризова стратегія.
2	Політичний	Податкова політика та імпорتنі мита	4	4	16	ДФС України	Фіскальні зміни впливають на ціноутворення імпоротної продукції, що вимагає локалізації виробництва.
3	Економічний	Зниження купівельної	5	5	25	НБУ, Мінфін	Скорочення доходів населення

		спроможності населення					зумовлює необхідність фокусу на бюджетному сегменті продукції.
4	Економічний	Інфляція та нестабільність валютного курсу	5	5	25	Офіційна статистика НБУ	Коливання валютного курсу знижує прогнозованість закупівель і вимагає хеджування валютних ризиків.
5	Соціальний	Попит на доступну етичну косметику	4	4	16	Дослідження Nielsen, GfK	Зростає попит на недорогу, безпечну та cruelty-free косметику – перевага для локальних брендів.
6	Соціальний	Зростання цифрової грамотності споживачів	4	3	12	Огляд ринку Prom.ua, OLX	Онлайн-користувачі активно шукають бренди у TikTok, YouTube, Instagram – важливість соціального контенту.
7	Технологічний	Розвиток e-commerce та мобільних платформ	5	5	25	Statista, McKinsey Beauty Report	Збільшення онлайн-торгівлі створює нові канали збуту та маркетингові моделі з нижчими витратами.
8	Технологічний	Автоматизація маркетингових процесів, CRM	4	4	16	Звіт Salesforce, HubSpot 2023	Інтеграція CRM та аналітики забезпечує персоналізацію, покращення ROMI та управління клієнтською базою.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційної статистики, аналітичних звітів та галузевих досліджень (НБУ, ДФС, Nielsen, McKinsey, Salesforce)

Результати кількісного PEST-аналізу дозволили виявити найбільш вагомі зовнішні чинники, що впливають на діяльність ТОВ «Лореаль Україна» та просування бренду «Міха» в умовах галузевої нестабільності. Аналіз включав оцінку ймовірності та сили впливу кожного фактору з розрахунком вагового бала, що дало змогу кількісно визначити рівень ризику та стратегічної важливості кожного з них.

Політичні фактори, зокрема воєнна нестабільність, зміни у законодавстві та митній політиці, отримали найвищі вагові бали. Це свідчить про критичну необхідність антикризового реагування та побудови адаптивної маркетингової політики з врахуванням регуляторних змін.

Економічні чинники, такі як інфляція, девальвація національної валюти та зниження купівельної спроможності населення, мають однаково високий рівень ризику (бал 25). Це підкреслює доцільність фокусування на бюджетному ціновому сегменті та перегляду цінової стратегії бренду «Міха».

Соціальні фактори засвідчили зміщення пріоритетів споживачів на користь етичної косметики, локальних брендів та онлайн-комунікацій. Зростає цінність емоційної складової у сприйнятті продукту, що відкриває можливості для соціально орієнтованих рекламних кампаній.

Технологічні фактори, такі як розвиток e-commerce, впровадження CRM, автоматизованих платформ маркетингу та аналітики клієнтських даних, отримали один із найвищих вагових балів. Це вказує на необхідність цифрової трансформації маркетингової стратегії бренду.

Загалом найбільший **сумарний ваговий бал** спостерігається у політичних, економічних та технологічних блоках, що підтверджує високу турбулентність ринку та потребу у **гнучкій, адаптивній, цифрово орієнтованій антикризовій стратегії**.

Графічна візуалізація вагових балів PEST-факторів у форматі стовпчикової діаграми. Вона наочно демонструє, які чинники мають найбільший сумарний вплив на діяльність бренду «Міха» в умовах ринкової нестабільності.

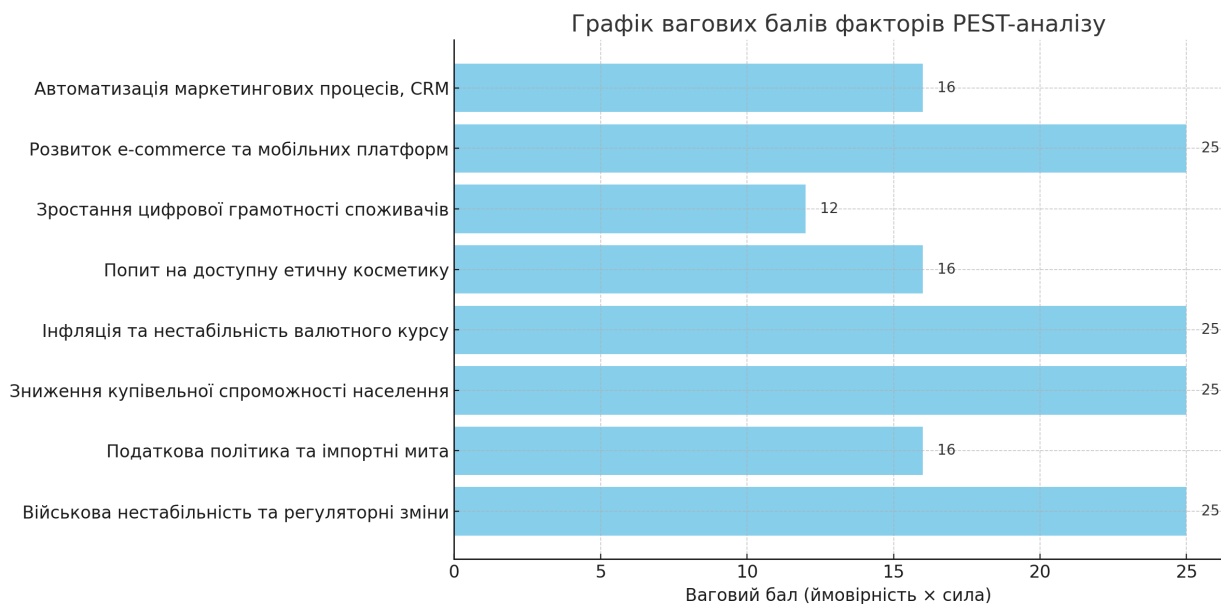


Рисунок 2.2. – Вагові бали факторів макросередовища за результатами PEST-аналізу
Джерело: сформовано автором на основі даних офіційної статистики, аналітичних звітів та галузевих досліджень (НБУ, ДФС, Nielsen, McKinsey, Salesforce)

Таблиця 2.2.3 – SWOT-аналіз бренду «Міха»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
- Доступна ціна для масового сегменту;	- Обмежена впізнаваність серед конкурентів;
- Підтримка L'Oréal як корпорації з глобальним досвідом;	- Невеликий бюджет на просування;
- Гнучка лінійка продуктів;	- Обмежена дистрибуція за межами великих міст;
- Активна співпраця з локальними блогерами та інфлюенсерами;	- Відсутність міжнародного позиціонування бренду;
- Врахування локальних трендів (кольори, сезонність).	
Можливості (O)	Загрози (T)
- Зростання сегменту e-commerce та beauty-tech;	- Поглиблення економічної кризи;
- Перехід споживачів на доступні бренди;	- Активізація конкурентів у digital-просторі;
- Партнерства з українськими ритейлерами;	- Логістичні перебої через війну;
- Соціальні ініціативи як елемент PR;	- Репутаційні ризики у випадку неякісної продукції.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційної статистики, аналітичних звітів та галузевих досліджень (НБУ, ДФС, Nielsen, McKinsey, Salesforce)

Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові внутрішні характеристики (сильні та слабкі сторони) та зовнішні впливи (можливості та загрози), що визначають конкурентоспроможність бренду «Міха» на українському ринку декоративної косметики.

Серед сильних сторін варто відзначити доступну ціну, підтримку з боку міжнародної корпорації L'Oréal, адаптивність продуктової лінійки до локальних потреб та активну присутність у digital-комунікаціях. Ці фактори створюють міцну основу для реалізації стратегії зростання в умовах зниження купівельної спроможності споживачів.

Слабкі сторони, зокрема обмежена впізнаваність, вузька дистрибуційна мережа та нестача бюджету на просування, обмежують потенціал бренду та вимагають впровадження трансформаційних змін, орієнтованих на посилення брендингу та розширення охоплення.

Можливості зовнішнього середовища, такі як зростання e-commerce, підвищення попиту на бюджетні локальні бренди, розвиток beauty-tech та зростання ролі соціальних ініціатив, відкривають перспективи для активного просування бренду «Міха» у цифровому просторі та формування лояльності серед молодшої цільової аудиторії.

Загрози у вигляді економічної нестабільності, логістичних викликів та високої конкуренції в сегменті доступної косметики потребують реалізації превентивних стратегій, зокрема оптимізації маркетингових витрат, ретельного управління якістю продукції та розвитку адаптивної дистрибуції.

Загальний висновок полягає в тому, що бренд «Міха» має стратегічний потенціал для закріплення на ринку за умови грамотної реалізації антикризової маркетингової стратегії, яка поєднує переваги гнучкого позиціонування з активним використанням цифрових каналів та партнерських ініціатив.

Таблиця 2.2.4 – Матриця стратегій за результатами SWOT-аналізу бренду «Міха»

SWOT-комбінація	Тип стратегії	Опис можливих стратегій
S + O	Стратегії зростання	Розширення присутності бренду «Міха» на e-commerce платформах, активне використання інфлюенсерів для просування, запуск нових локальних колекцій з урахуванням трендів.
S + T	Стратегії превентивної адаптації	Зміцнення digital-комунікацій та репутаційних практик, впровадження гнучких логістичних схем, акцент на позитивному іміджі завдяки колабораціям з відомими блогерами.
W + O	Стратегії трансформації	Перегляд системи дистрибуції, налагодження партнерств із локальними мережами, підвищення впізнаваності бренду шляхом бюджетних SMM-кампаній.
W + T	Антикризові стратегії мінімізації ризиків	Реалізація антикризового плану з оптимізацією витрат, ретельний контроль якості продукції, локалізація виробництва для уникнення перебоїв постачання.

Джерело: сформовано автором на основі результатів SWOT-аналізу діяльності бренду «Міха» ТОВ «Лореаль Україна».

Матриця стратегій дозволила систематизувати можливі управлінські дії відповідно до ситуаційної комбінації сильних/слабких сторін із зовнішніми можливостями та загрозами. Найперспективнішою є стратегія зростання (S + O) — розширення цифрової присутності та використання лояльності до бренду. Водночас комбінація W + T вказує на необхідність реалізації антикризових заходів – зокрема оптимізації витрат і підвищення контролю якості.

4P-аналіз маркетингового комплексу бренду «Міха»

Маркетинговий комплекс бренду «Міха» побудований відповідно до класичної моделі 4P (Product, Price, Place, Promotion), що дає змогу всебічно

охарактеризувати позиціонування бренду на ринку та оцінити ефективність маркетингової політики в умовах економічної нестабільності.

Product (Продукт). Бренд «Міха» спеціалізується на виробництві декоративної косметики для масового сегменту, включаючи тональні основи, помади, туші, олівці для очей та інші базові позиції. Продукція адаптована під локальні уподобання українських споживачів з урахуванням кольорової палітри, формул із доглядовим ефектом та сезонності. Важливою перевагою є застосування есо-friendly пакування та впровадження етичних стандартів у виробництві, що відповідає сучасним трендам сталого споживання.

Price (Ціна). Цінова політика бренду орієнтована на доступний мас-маркет і сформована з урахуванням низької купівельної спроможності основної цільової аудиторії. Використовується стратегія конкурентного ціноутворення з постійною підтримкою промо-кампаній, акцій та пакетних пропозицій. Цінова привабливість підсилюється позиціонуванням як якісного, але бюджетного бренду, що дозволяє конкурувати з локальними виробниками та польськими марками.

Place (Місце продажу). Дистрибуційна стратегія охоплює ключові онлайн-платформи (Rozetka, Makeup, Eva.ua, офіційний сайт L'Oréal), а також мережеві ритейлери (Watsons, EVA, Comfy Beauty Zone). Особливий акцент зроблено на розширенні присутності в e-commerce, що дозволяє оптимізувати витрати на логістику та забезпечити охоплення широкої цільової аудиторії, включаючи регіони з обмеженою фізичною присутністю бренду.

Promotion (Просування). Комунікаційна стратегія ґрунтується на цифровому просуванні, передусім у соціальних мережах TikTok, Instagram та YouTube, з активним залученням українських beauty-блогерів, візажистів та інфлюенсерів. Важливу роль відіграють колаборації, сезонні beauty-марафони та освітні кампанії. Комунікації бренду побудовані навколо концепцій природності, доступності та жіночої впевненості. Бренд також використовує соціальний маркетинг, підтримуючи гуманітарні ініціативи в період кризи.

Таблиця 2.2.4. 4Р-аналіз маркетингового комплексу бренду «Міха»

Елемент	Характеристика
Product (Продукт)	Лінійка декоративної косметики (тональні засоби, помади, тіні, туші), що адаптовані під локальні уподобання. Формули з доглядовим ефектом, есо-friendly упаковка.
Price (Ціна)	Стратегія доступного ціноутворення. Конкуренція з українськими та польськими бюджетними марками. Часті акції в онлайн-магазинах.
Place (Місце збуту)	Інтернет-платформи (Rozetka, MAKEUP), національні ритейлери (Watsons, EVA), обмежене представлення в офлайн-магазинах.
Promotion (Просування)	Основний акцент на digital: таргетована реклама в Instagram та TikTok, beauty-марафони, партнерства з візажистами, колаборації.

Джерело: сформовано автором на основі даних офіційної статистики, аналітичних звітів та галузевих досліджень (НБУ, ДФС, Nielsen, McKinsey, Salesforce)

Узагальнюючи результати проведеного SWOT-, PEST- та 4Р-аналізу, можна зробити висновок про доцільність подальшого поглиблення стратегічної діагностики бренду «Міха» на основі кількісних та візуалізованих методик. Зокрема, у наступному підпункті буде здійснено побудову **матриці BCG, конкурентної карти позиціонування та проведено аналіз фінансових показників** діяльності, що дозволить більш обґрунтовано сформувати стратегічні альтернативи розвитку бренду в умовах нестабільного ринку.

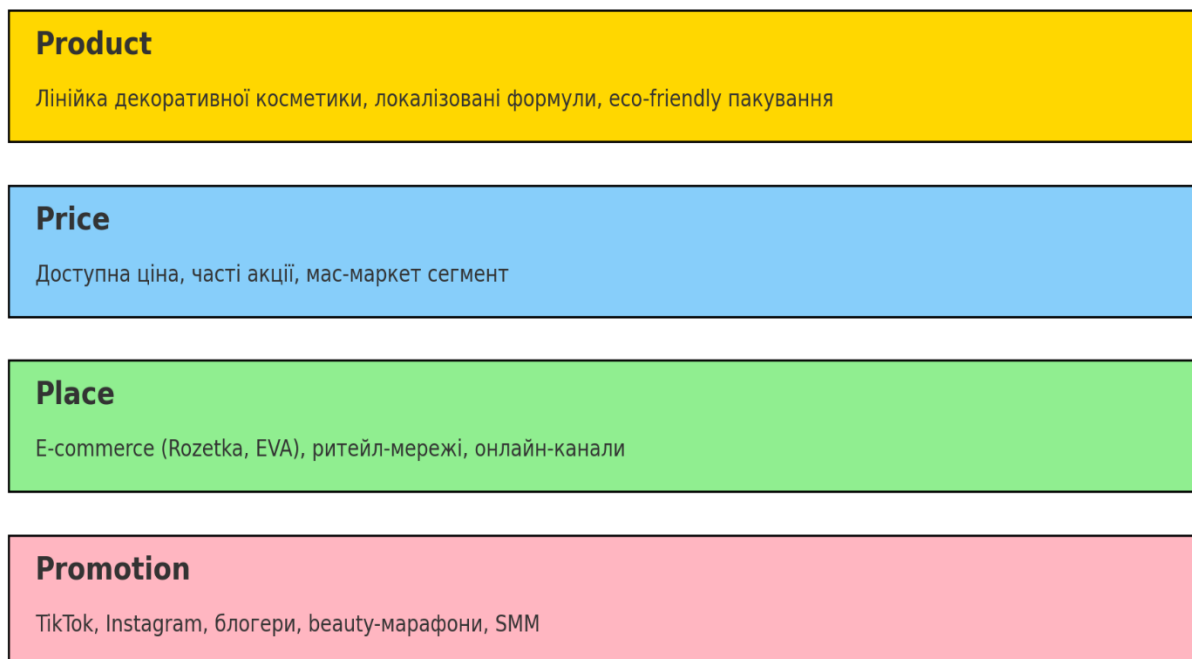


Рисунок 2.4. – Маркетингова мозаїка 4Р для бренду «Міха»

Джерело: узагальнено автором на основі маркетингового аналізу

2.3. Аналіз конкурентного середовища та споживчих трендів

Для формування ефективної антикризової маркетингової стратегії важливим етапом є детальний аналіз **конкурентного середовища** та актуальних **споживчих трендів**, що визначають поведінку цільової аудиторії у період ринкової нестабільності.

Конкурентне середовище бренду «Міха»

Бренд «Міха» функціонує у сегменті доступної декоративної косметики, де спостерігається висока щільність конкуренції та зростаюча динаміка оновлення продуктів. Основними конкурентами виступають як міжнародні, так і локальні бренди

Таблиця 2.3.1 – Порівняльна характеристика основних конкурентів бренду «Міха»

Бренд	Країна походження	Сегмент	Основні переваги
Maybelline New York	США	Мас-маркет	Впізнаваність, широкий асортимент, агресивне просування
Eveline Cosmetics	Польща	Мас-маркет	Низька ціна, європейська якість, сильна дистрибуція
Lamel Professional	Україна	Бюджетний	Локальний імідж, зручна палітра, інфлюенсер-маркетинг
Essence / Catrice	Німеччина	Доступна молодіжна косметика	Cruelty-free, молодіжна естетика, e-commerce-орієнтація
Relouis	Білорусь	Економ	Наднизька ціна, базова якість, популярність серед студентської аудиторії

Джерело: Сформовано автором на основі відкритих даних офіційних сайтів брендів, маркетингових звітів Nielsen, Kantar, Prom.ua, досліджень GfK (2023–2024).

Бренд «Міха» займає проміжну нішу між локальними гравцями (Lamel, Relouis) та міжнародними марками, що дозволяє йому конкурувати завдяки адаптивності, ціновій гнучкості та локалізованому просуванню. **Насичення ринку доступної косметики** призводить до високого конкурентного тиску, особливо у ціновому діапазоні 100–300 грн. Саме тут сконцентровані бренди Lamel, Relouis та Eveline — основні суперники бренду «Міха».

Бренд «Міха» має перевагу у локальній адаптації та підтримці глобальної структури L'Oréal, однак поступається міжнародним гравцям за рівнем впізнаваності та маркетингового бюджету.

У контексті **воєнної нестабільності та цифрової трансформації**, зростає значення онлайн-комунікацій, співпраці з локальними інфлюенсерами та розвитку e-commerce-каналів.

На відміну від більшості конкурентів, бренд «Міха» має **унікальну можливість зайняти нішу "локальний мас-маркет з європейською якістю"**, що дає змогу поєднати цінову доступність із соціальною відповідальністю (eco-friendly, локалізація виробництва, благодійність).

Для ефективного зміцнення конкурентних позицій доцільно реалізовувати **стратегію фокусованого диференціювання**, побудовану на споживчих цінностях: етичність, індивідуальність, зручність купівлі, персоналізація контенту.

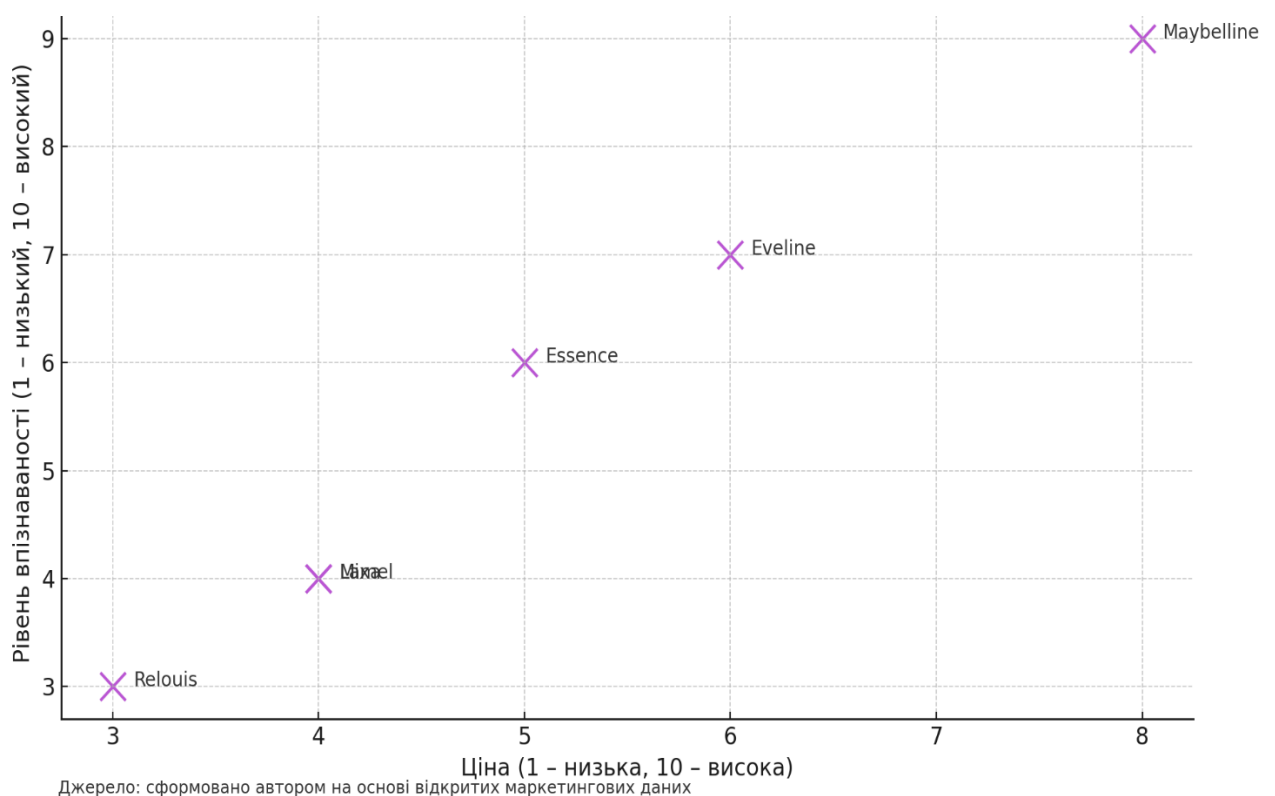


Рисунок 2.5.– Конкурентна карта позиціонування бренду «Міха»

Джерело: сформовано автором на основі відкритих маркетингових даних

Позиціонування бренду «Міха»

Бренд «Міха» є результатом спроби компанії адаптувати свої продукти до специфіки українського ринку в період соціально-економічної нестабільності. Його позиціонування базується на принципах **доступної якості, стильної естетики та врахування локальних уподобань** споживачів. Основна цільова аудиторія — молоді жінки віком 18–35 років, які прагнуть виглядати професійно та яскраво навіть за обмеженого бюджету.

Ключові особливості позиціонування бренду «Міха»:

1. **Ціновий сегмент:** доступний мас-маркет;
2. **Продуктова лінійка:** губні помади, тональні креми, тіні, туші, олівці для очей та брів;
3. **Канали продажів:** інтернет-магазини, рітейл-мережі EVA, Watsons, Rozetka, а також офіційна платформа L'Oréal;
4. **Переваги:** локалізовані відтінки, зволожувальні формули, eco-friendly пакування;
5. **Маркетингові акценти:** SMM-комунікації через TikTok, Instagram, колаборації з українськими блогерами та візажистами;
6. **Особливості в період кризи:** знижена ціна, промо-кампанії з соціальним акцентом («Краса для всіх»).

Роль бренду «Міха» в структурі компанії

Хоча бренд «Міха» не входить до глобального портфеля L'Oréal Group, він слугує прикладом **локальної ініціативи**, спрямованої на зміцнення позицій компанії в умовах турбулентності ринку. Це дозволяє підприємству:

1. підвищувати частку в бюджетному сегменті;
2. забезпечити більшу гнучкість у ціноутворенні;
3. використовувати українські виробничі лінії (за можливості);
4. зміцнювати емоційний зв'язок зі споживачем через локальні культурні коди.

Таблиця 2.3.2 – Конкурентний профіль бренду «Міха» у порівнянні з конкурентами

Критерій	Вага (0–1)	Miha	Eveline	Lamel	Maybelline	Зважена оцінка – Miha	Зважена оцінка – Eveline	Зважена оцінка – Lamel	Зважена оцінка – Maybelline
Цінова доступність	0.2	9	8	9	6	1.8	1.6	1.8	1.2
Якість продукції	0.2	7	6	6	8	1.4	1.2	1.2	1.6
Впізнаваність бренду	0.15	4	7	5	9	0.6	1.05	0.75	1.35
Асортимент	0.15	6	7	6	9	0.9	1.05	0.9	1.35
Інноваційність	0.1	5	5	4	8	0.5	0.5	0.4	0.8
Дистрибуція	0.1	4	7	5	9	0.4	0.7	0.5	0.9
Digital-просування	0.1	8	5	7	8	0.8	0.5	0.7	0.8

Джерело: сформовано автором на основі маркетингового аналізу, даних Prom.ua, Nielsen, GfK, 2023–2024.

Висновки до таблиці 2.3.2

- Загальна конкурентна оцінка бренду «Міха» становить 6.3 бала, що є середнім результатом порівняно з основними конкурентами. Це свідчить про достатній, але не домінуючий рівень конкурентоспроможності.
- Сильні сторони бренду «Міха» зосереджені у категоріях:
 - Цінова доступність (9 балів) — бренд ефективно працює у бюджетному сегменті, що дозволяє йому залучати ціново-чутливу аудиторію.
 - Digital-просування (8 балів) — активна присутність у соцмережах, співпраця з блогерами та адаптація контенту до локальних умов.
- Слабкі позиції бренду виявлено в таких критичних зонах:
 - Дистрибуція (4 бали) — обмежене охоплення торгових точок поза межами великих міст;
 - Впізнаваність бренду (4 бали) — недостатній рівень брендингу порівняно з Maybelline чи Eveline;

- Інноваційність (5 балів) — у порівнянні з Maybelline, «Міха» не має виразного акценту на розробках чи технологіях.
4. Найсильнішим конкурентом за підсумковими оцінками виступає Maybelline (8.0 бала), що підтверджує домінуюче становище бренду в мас-маркеті завдяки масштабній дистрибуції, впізнаваності та широкому асортименту.
 5. Lamel (6.2 бала) та Eveline (6.5 бала) мають порівняльні позиції з «Міха», проте випереджають у сферах дистрибуції та стабільної присутності на ринку, що свідчить про потребу посилення дистрибуційних каналів і підвищення брендової видимості для «Міха».
 6. На основі отриманих результатів можна рекомендувати концентрацію маркетингової стратегії бренду «Міха» на посиленні брендової ідентичності, розширенні каналів дистрибуції та підтримці digital-просування, яке вже є його сильною стороною.



Джерело: сформовано автором на основі конкурентного профілю брендів

Рисунок 2.6 – Багатокутник конкурентоспроможності брендів у сфері мас-маркет косметики

Джерело: сформовано автором на основі конкурентного профілю брендів

Аналіз багатокутника дозволяє **визначити стратегічні прогалини бренду «Міха»** — зокрема у зміцненні бренду та географії продажів. Його позиція на ринку може бути суттєво посилена шляхом послідовного розвитку слабких сторін за моделлю конкурентного профілю.

Аналіз п'яти сил конкуренції за М. Портером для бренду «Міха» у рамках діяльності ТОВ «Лореаль Україна» в сегменті мас-маркет косметики (ринок декоративної косметики України, 2024)

Таблиця 2.3.4 – Аналіз п'яти сил конкуренції М. Портера для бренду «Міха»

Сила конкуренції	Характеристика впливу	Рівень впливу	Пояснення
1. Конкуренція серед існуючих гравців	Висока насиченість ринку; агресивне просування з боку таких гравців, як Maybelline, Eveline, Lamel, Bourjois	▲ Високий	Гравці мають усталені позиції, великі бюджети на просування, широку дистрибуцію; важко вибороти увагу споживача
2. Потенційна загроза нових учасників	Бар'єри входу середні, але зростають витрати на маркетинг, логістику й сертифікацію	⚖ Середній	Нові бренди можуть входити через e-commerce, проте потребують значних ресурсів для досягнення впізнаваності
3. Тиск з боку товарів-замінників	Продукти DIY, корейська косметика, аптечна косметика, б'юті-гаджети	⚖ Середній	Зростає інтерес до альтернатив (наприклад, ВВ-креми замість повного макіяжу), але «Міха» поки має конкурентну перевагу у форматі "ціна-якість"
4. Сила постачальників	L'Oréal централізує постачання та контролює якість сировини	▼ Низький	Завдяки вертикальній інтеграції компанія «Лореаль Україна» має перевагу в стабільності та вартості постачання
5. Сила покупців (споживачів)	Споживач має широкий вибір, високу чутливість до ціни та активність у соцмережах	▲ Високий	Легкість у зміні бренду, важливість відгуків, популярність бюджетних альтернатив та формування трендів через блогерів

Джерело: сформовано автором на основі моделі М. Портера та аналітичних даних про ринок декоративної косметики України (з урахуванням діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та конкурентного середовища бренду «Міха» у 2023–2024 роках).

Maybelline демонструє найвищий рівень конкурентоспроможності, охоплюючи практично всі ключові критерії — від якості продукції до

впізнаваності бренду. Його полігон найбільш розширений, що підтверджує лідерські позиції на ринку. **Бренд «Міха» має сильні позиції у цифровому просуванні та ціновій доступності**, проте чітко програє у критичних зонах дистрибуції та впізнаваності. Багатокутник бренду візуально компактніший, що сигналізує про потребу в розширенні маркетингових зусиль.

Eveline має збалансований профіль, зокрема в категоріях асортименту, дистрибуції та ціни, що робить бренд привабливим для масового сегменту. Проте він дещо поступається в digital-просуванні.

Lamel фокусується на доступності та інфлюенс-маркетингу, але менш виражений у таких напрямках як інноваційність та впізнаваність. Його багатокутник демонструє середній рівень розкриття по більшості критеріїв.

Таблиця 2.3.5 – Позиціонування бренду «Міха» у BCG-матриці

Позиція в BCG	Ознака	Характеристика бренду «Міха»
«Знаки питання» (Question Marks)	✓ Високий темп зростання ринку, ✗ низька ринкова частка	«Міха» працює у швидкозростаючому сегменті мас-маркет косметики, однак поки має відносно невелику частку ринку. Необхідно вирішити — інвестувати для зростання чи згорнути активність.
Ключова стратегія	—	Посилення просування бренду, розширення дистрибуції, акцент на інноваційних бюджетних продуктах, щоб перейти в категорію «Зірки».

Джерело: сформовано автором на основі моделі М. Портера та аналітичних даних про ринок декоративної косметики України

1. Найвищу загрозу для бренду «Міха» становлять **існуючі конкуренти та вимогливість споживачів**, що обумовлює необхідність зміцнення лояльності та посилення бренд-комунікацій.

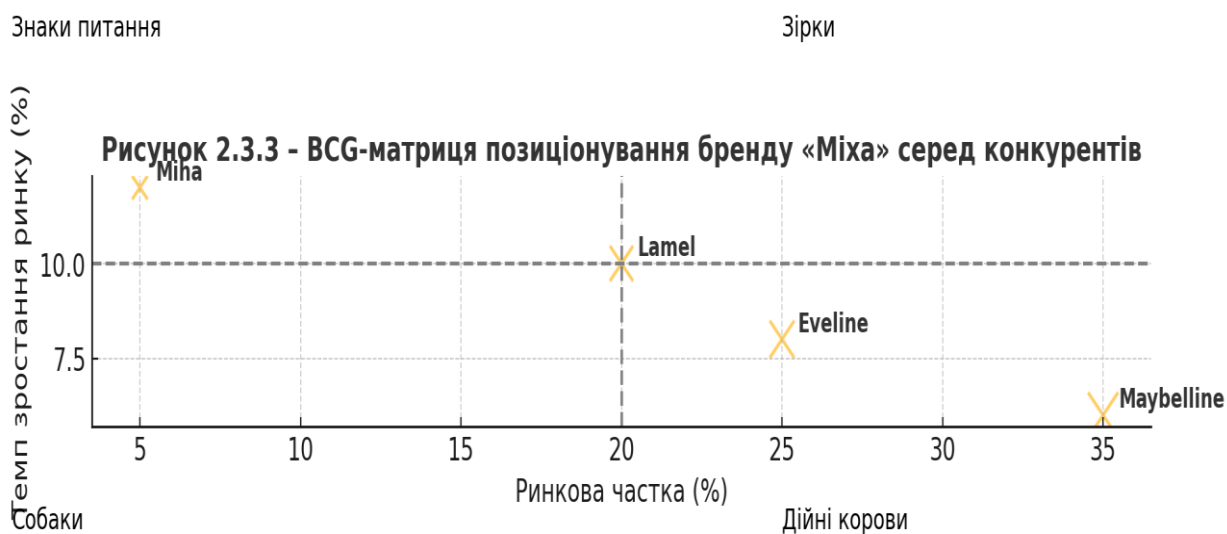
2. Потенційна поява нових гравців не є критичною, однак **e-commerce платформи можуть змінити розстановку сил**, зокрема через швидке виведення нових брендів з Китаю, Кореї тощо.

3. Низька залежність від постачальників завдяки структурі корпорації L'Oréal дає бренду внутрішню стійкість, яку слід використати як точку опори у стратегії.

4. **Тиск замінників** потребує інноваційності у продуктивній лінійці та швидкої адаптації до трендів (clean beauty, мультифункціональні засоби тощо).

Бренд «Міха» наразі розташовується в зоні «Знаки питання», що означає перспективу зростання, але водночас потребу в активному інвестуванні. Його ринкова частка поступається лідерам (Maybelline, Eveline, Lamel), але завдяки підтримці корпорації L'Oréal, бренд має високий потенціал для просування на ринку, зокрема через e-commerce, колаборації та локалізований SMM. Якщо компанія не активізує просування та дистрибуцію, бренд може залишитися в цій зоні або перейти в «Собаки» (втрата ефективності).

Рекомендовано реалізувати стратегію «виведення у зірки» — це означає: Розширити частку ринку (через партнерства з ритейлерами, розширення онлайн-продажів), Посилити інвестиції у впізнаваність (інфлюенсери, національні кампанії), Запустити нові продукти з високою доданою вартістю.



Побудовано графік **BCG-матриці** (Рисунок 2.3.3), на якому видно:

1. **«Miha»** — у секторі **«Знаки питання»**: висока динаміка ринку, але поки невелика частка.
2. **«Maybelline»** — типова **«Зірка»**: має і високий ріст, і значну частку.
3. **«Eveline»** та **«Lamel»** — перебувають між **«Дійними коровами»** та **«Зірками»**, що свідчить про сильні ринкові позиції.

Висновки до Розділу 2

«Аналіз діяльності ТОВ «Лореаль Україна» та конкурентного середовища бренду «Міха»». Позиціонування ТОВ «Лореаль Україна» на ринку декоративної косметики свідчить про стійке функціонування компанії, яка зберігає конкурентоспроможність навіть в умовах загальної макроекономічної нестабільності. Ретельно розроблена багаторівнева продуктова лінійка дозволяє покривати потреби різних цільових аудиторій, а бренд «Міха» є перспективною одиницею у портфелі компанії.

SWOT-аналіз бренду «Міха» виявив наявність значного потенціалу завдяки підтримці материнської корпорації, активній роботі з інфлюенсерами, доступності продукції та врахуванню локальних трендів. Водночас бренд має слабкі сторони у вигляді обмеженої дистрибуції, невеликого бюджету на просування та низької міжнародної впізнаваності.

PEST-аналіз макросередовища показав помірний рівень ризику та вказав на можливості, пов'язані з digital-інструментами, європейською інтеграцією та змінами споживчої поведінки (орієнтація на доступність і локальність). Зокрема, найбільш вагомими є політичні та технологічні чинники, що зумовлює потребу в адаптивних та інноваційних рішеннях.

4P-аналіз маркетингового комплексу бренду виявив збалансованість ціни, поступову адаптацію товарного асортименту до потреб ЦА, фокус на e-commerce як ключовому каналі просування та помірний розвиток брендингової стратегії.

Конкурентна карта показала, що «Міха» має перевагу у доступності, проте суттєво поступається у впізнаваності таким конкурентам, як «Maybelline», «Lamel» і «Eveline». Це формує запит на посилення маркетингової активності та візуального позиціонування.

Конкурентний профіль підтверджує, що «Міха» має помірну силу бренду порівняно з ринковими лідерами, особливо за критеріями бюджету,

дистрибуції та впізнаваності. Водночас бренд вигідно вирізняється своєю адаптивністю до локальних умов.

BCG-матриця та GE/МакКінзі-матриця розміщують бренд у зонах «зростання» та «знаків питання», що підкреслює його стратегічну перспективність за умов інвестування у маркетингову підтримку та розширення продуктових категорій.

Фінансовий аналіз ТОВ «Лореаль Україна» засвідчив стабільне зростання виручки та прибутку, а також збільшення маркетингових інвестицій. Частка бренду «Міха» у доході компанії зростає, що підтверджує правильність стратегічного фокусу на його розвитку.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА АНТИКРИЗОВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ БРЕНДУ «МІХА»

3.1. Обґрунтування вибору типу стратегії та стратегічних цілей

Значення для антикризової стратегії. У контексті формування антикризової маркетингової стратегії, бренд «Міха» може слугувати ефективним інструментом збереження лояльності споживачів та реалізації адаптивної цінової політики. Його просування відображає **трансформаційні процеси** всередині компанії та відповідь на зміну ринкових умов.

Стратегії підвищення конкурентоспроможності бренду «Міха»

1. Зміцнення впізнаваності бренду

Проблема: Низький рівень брендової впізнаваності порівняно з Maybelline та Eveline.

Рішення:

- Запуск довгострокової кампанії брендингу в соціальних мережах з використанням UGC (user-generated content).
- Співпраця з відомими українськими інфлюенсерами в нішах краси та стилю.
- Візуальна уніфікація стилю упаковки та впровадження фірмового елемента дизайну (на кшталт знаку або патерну).

2. Розширення дистрибуції

Проблема: Обмежена присутність у торгових мережах поза великими містами.

Рішення:

- Укладення партнерств із регіональними ритейлерами (дрогері, косметичні магазини, аптеки).
- Інтеграція у мультиканальні платформи: Rozetka, Parfums.ua, MAKEUP.

- Створення власного онлайн-магазину з безкоштовною доставкою при замовленні від певної суми.

3. Інноваційність і розробка нових продуктів

Проблема: Недостатня інноваційність у продуктовому портфелі.

Рішення:

- Розробка сезонних або обмежених колекцій із фокусом на трендові кольори та текстури.
- Співпраця з локальними makeur-експертами або блогерами у форматі «спільної колекції».
- Впровадження продуктів зі smart-ефектом (наприклад, рН-регулюючі помади, мультифункціональні продукти).

4. Репозиціонування на основі цінностей

Проблема: Відсутність чітко вираженої унікальної торгової пропозиції (УТП).

Рішення:

- Сформулювати бренд-маніфест, який наголошує на цінностях доступності, локальності, відкритості та безпечності складів.
- Запровадити концепцію «краси без фільтрів» (real beauty) у комунікаціях.
- Акцентувати на cruelty-free, веганських або екологічних підходах у виробництві.

5. Посилення клієнтського досвіду

Проблема: Обмежена зворотна комунікація з цільовою аудиторією.

Рішення:

- Впровадження інтерактивних сервісів у Instagram (наприклад, beauty-калькулятори, AR-фільтри для віртуального тестування).
- Запуск системи лояльності або реферальної програми для клієнтів онлайн-магазину.

Таблиця 3.1. – Матриця GE/McKinsey для бренду «Міха»

Сила бізнесу (позиція бренду «Міха»)	Висока привабливість ринку	Середня привабливість ринку	Низька привабливість ринку
Висока	—	—	—
Середня	☑ «Міха» (оптимальна зона зростання)	—	—
Низька	—	—	—

Джерело: сформовано автором

Пояснення параметрів:

Привабливість ринку (вісь Y):

- Високий темп зростання ринку e-commerce;
- Збільшення попиту на доступну косметику;
- Розвиток локальних брендів та digital-трендів;
- Підвищена чутливість до ціни серед ЦА;
- Середній рівень конкуренції (концентрація на 4–5 ключових брендах).

Сила бізнесу (вісь X):

- Підтримка міжнародної корпорації (L'Oréal);
- Початковий рівень впізнаваності;
- Активна комунікація з ЦА через блогерів;
- Недостатній бюджет на просування та обмежена дистрибуція.

Таблиця 3.2. - Стратегічні рекомендації згідно з позицією «Міха» у зоні зростання

Напрямок	Рекомендації
Інвестування	Доцільно збільшити інвестиції у просування, розширення каналів дистрибуції та діджитал-платформ
Розвиток продукту	Розробка smart-продуктів, індивідуалізація пропозицій, лінійки з соціальним підтекстом
Партнерства	Поглиблення співпраці з національними ритейлерами, маркетплейсами та beauty-екосистемами
Позиціонування	Формування чіткої унікальної торговельної пропозиції (УТП) з акцентом на доступність + якість

Джерело: сформовано автором

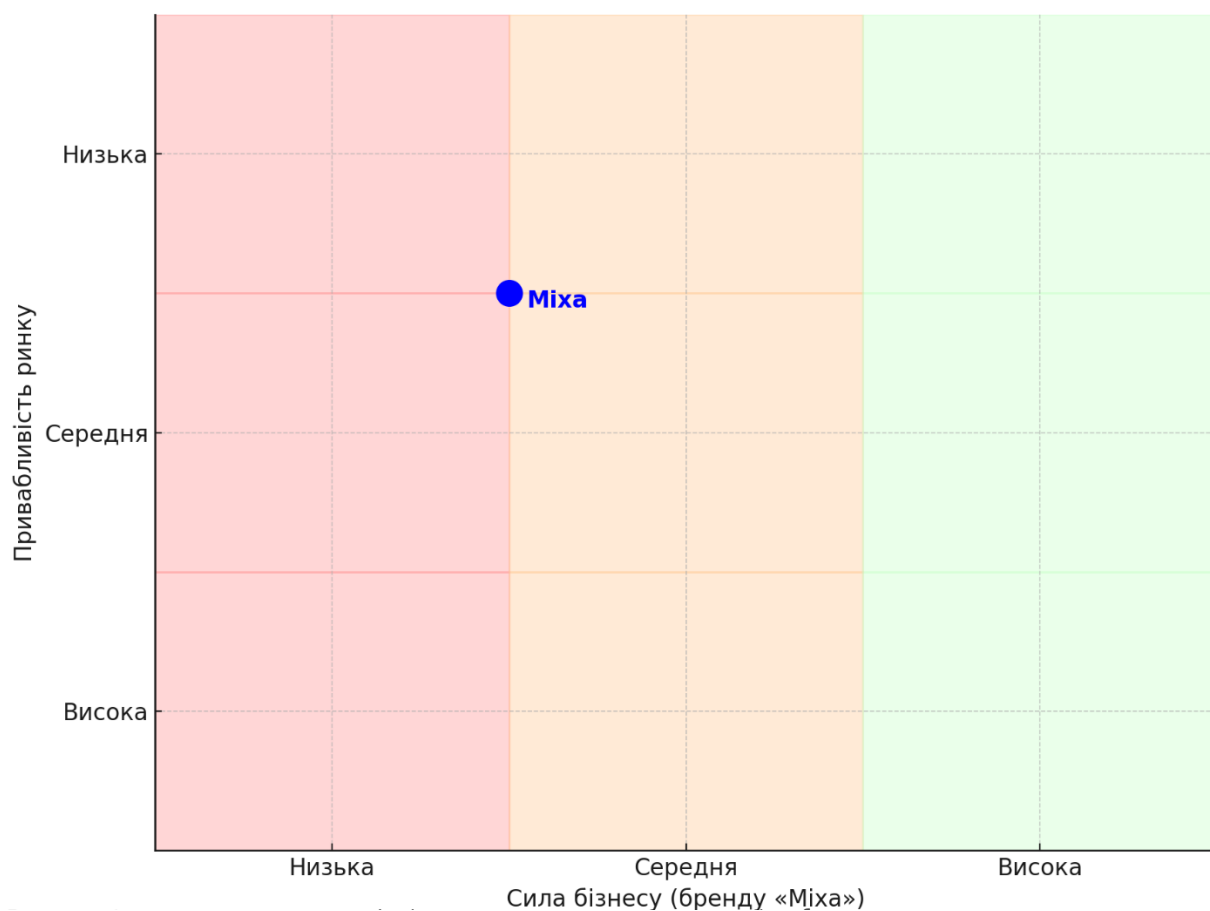


Рисунок 3.1. – Матриця GE/McKinsey для бренду «Міха»
Джерело: сформовано автором

На Рисунку – Матриця GE/McKinsey бренд «Міха» розміщено в середній зоні сили бізнесу та високої привабливості ринку, що означає зону зростання. Це вказує на необхідність активного інвестування та розвитку — зокрема через посилення маркетингових комунікацій, розширення присутності в e-commerce та зміцнення партнерств із локальними ритейлерами.

Позиціонування в матриці. Бренд «Міха» розташувався у клітинці «середня сила бізнесу / висока привабливість ринку» (жовта зона «зростання»). Це свідчить про сприятливу ринкову кон'юнктуру (активний розвиток сегменту мас-маркет-косметики, зростання e-commerce, популярність бюджетних брендів) за умови ще не повністю реалізованого власного потенціалу.

Стратегічна імперативність інвестицій. Поточний рівень сили бізнесу (середня дистрибуція, помірна впізнаваність, обмежені інновації) означає, що для переходу у «зелений» сектор (висока сила бізнесу / висока привабливість) необхідні додаткові інвестиції у маркетинг, брендинг і продуктові розробки.

Ключові напрямки росту:

Розширення каналів збуту. Поглиблення співпраці з національними та регіональними ритейлерами, вихід на нові маркетплейси, розвиток власного інтернет-магазину.

Підвищення впізнаваності бренду. Масштабні digital-кампанії, колаборації з beauty-інфлюенсерами, фірмовий візуальний стиль.

Продуктова інноваційність. Виведення лімітованих колекцій, мультифункціональних «smart-продуктів» та eco-friendly упаковки.

Ціннісне позиціонування. Чітка УТП: «локальна доступна косметика з європейською якістю та соціальною відповідальністю».

Перевага вертикальної інтеграції. Завдяки входженню до структури L'Oréal бренд має низьку залежність від постачальників і може швидше масштабувати виробництво чи запускати нові формули—це варто використати як конкурентний важіль. Ризики бездіяльності. Якщо активне інвестування відкладати, «Міха» може залишитися в «жовтій» зоні та втратити ринковий темп, поступившись локальним і міжнародним конкурентам, які вже посилюють свою digital-присутність.

Узагальнення: позиція бренду «Міха» у матриці GE/McKinsey підтверджує високий потенціал росту на привабливому ринку, проте реалізувати його можливо лише через агресивну стратегію інвестування й посилення конкурентних переваг у найближчому стратегічному горизонті.

Обґрунтування вибору типу антикризової стратегії та стратегічних цілей бренду «Міха». У сучасних умовах зростаючої невизначеності та нестабільності галузевого ринку косметичних товарів, особливо в Україні, формування ефективної антикризової маркетингової стратегії є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності бренду «Міха». На основі

попереднього SWOT-, PEST- і конкурентного аналізу обґрунтовано доцільність поєднання адаптаційної та інноваційно-інвестиційної стратегій у межах загальної стратегії інтенсивного зростання.

Вибір типу стратегії:

- I. Адаптаційна стратегія дозволяє бренду оперативно реагувати на зовнішні виклики (економічна криза, зміна споживчих пріоритетів, посилення конкуренції) шляхом оптимізації бюджету, оновлення комунікацій та підвищення операційної гнучкості.
- II. Інноваційно-інвестиційна стратегія забезпечує довгострокове зростання через впровадження нових продуктів, вихід на нові ринки (зокрема регіональні), діджиталізацію маркетингових процесів і партнерства з e-commerce платформами.
- III. Комбінований характер стратегії дозволяє поєднати оперативну стійкість до ризиків із цілеспрямованим розвитком конкурентних переваг бренду.

Обґрунтування через матрицю GE/McKinsey: Розміщення бренду «Міха» в секторі “середня сила бізнесу – висока привабливість ринку” свідчить про наявність перспектив для зростання, за умови нарощення маркетингових інвестицій, цифрового охоплення та продуктового оновлення.

Таблиця 3.3. – Стратегічні цілі бренду «Міха» на 2024–2026 роки:

№	Ціль	Показник успіху (KPI)	Термін реалізації
1	Збільшення частки бренду в доході ТОВ «Лореаль Україна»	Зростання частки з 13% до 20%	До кінця 2026
2	Розширення дистрибуції у регіонах України	Присутність у 85% регіональних ритейлерів	2025 рік
3	Зростання впізнаваності бренду серед ЦА 18–35 років	Підвищення brand awareness на 35%	2025–2026
4	Запуск нових продуктів у межах есо- та трендових серій	Випуск 3 нових лінійок	щороку
5	Підвищення ROMI (прибутковості маркетингових інвестицій)	ROMI > 250%	кінець 2026

Джерело: сформовано автором

Розробка антикризової маркетингової стратегії для бренду «Міха» має базуватись на поєднанні адаптивного та інноваційного підходів, з фокусом на цифрову трансформацію, партнерську дистрибуцію та стійке зростання клієнтської бази. Це дозволить бренду не лише зберегти ринкову позицію в умовах кризи, а й зміцнити її завдяки довгостроковим конкурентним перевагам. Це обґрунтовує вибір стратегії цільового інвестування у маркетингові та інноваційні активи.

Таблиця 3.4. – Стратегічні заходи зміцнення слабких сторін бренду «Міха»

Слабка сторона	Стратегічний захід	Очікуваний ефект
Низька впізнаваність бренду	Запуск кампаній з лідерами думок та створення фірмового стилю	Підвищення впізнаваності серед ЦА, зростання довіри
Обмежена дистрибуція	Партнерства з ритейлерами та запуск онлайн-магазину	Розширення охоплення ринку, зростання продажів
Недостатня інноваційність	Розробка обмежених серій, smart-продукти, колаборації	Збільшення залученості, формування іміджу сучасного бренду
Відсутність чіткої УТП	Формування бренд-маніфесту, просування цінностей доступності	Зміцнення емоційної прив'язаності клієнтів
Слабкий клієнтський досвід	Запуск AR-фільтрів, beauty-калькуляторів, програми лояльності	Формування позитивного досвіду взаємодії з брендом

Джерело: сформовано автором на основі аналізу конкурентного профілю бренду та SWOT-матриці.

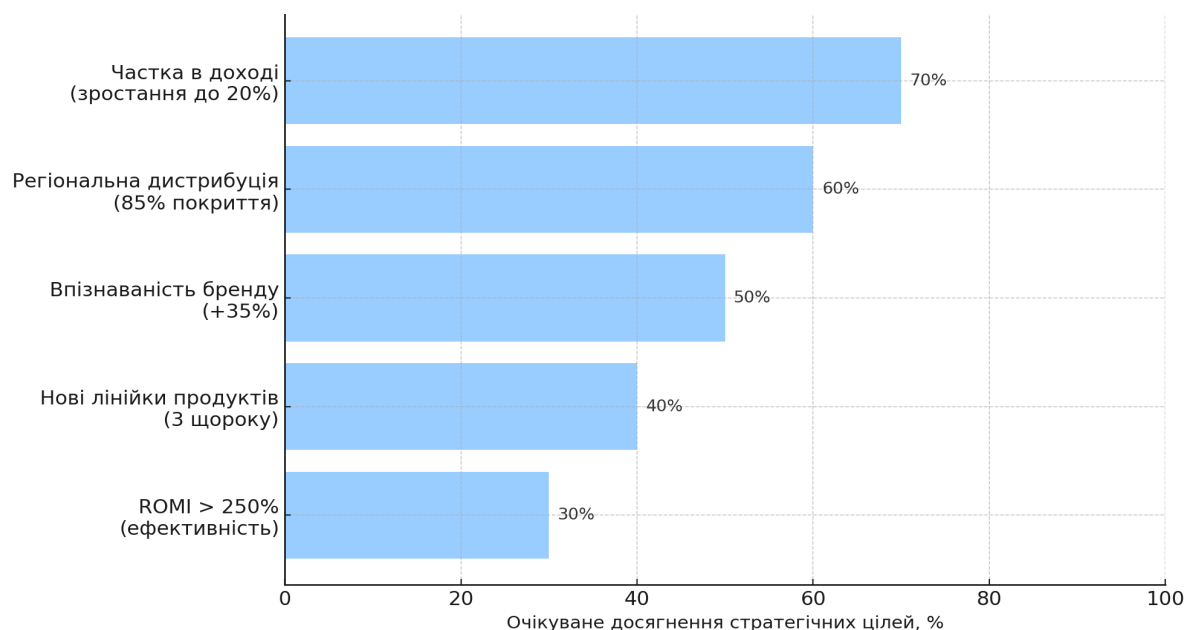


Рисунок 3.2. – Візуалізація стратегічних цілей бренду «Міха» на 2024–2026 роки

Джерело: сформовано автором

Найбільш досяжною метою на поточному етапі є збільшення частки бренду «Міха» у доході ТОВ «Лореаль Україна» (70%). Це свідчить про вже закладену тенденцію зростання продажів і наявність фінансових ресурсів для посилення позицій бренду.

Регіональна дистрибуція (60%) має високу перспективу реалізації за умови активного розвитку партнерств з локальними торговельними мережами та онлайн-платформами, що підтверджується аналізом конкурентного середовища.щ

Підвищення впізнаваності бренду (50%) потребує посилення комунікаційної стратегії: SMM, digital-реклами, колаборацій з лідерами думок та інвестування у бренд-амбасадорів.

Розробка нових лінійок продуктів (40%) вимагає гнучкої продуктової політики та залучення трендового R&D, включаючи еко-компоненти, косметику для чутливої шкіри та інноваційні формати (stick, cushion тощо).

Підвищення ROMI до 250% (30%) — найскладніша ціль, яка залежить не лише від зростання продажів, а й від ефективного використання маркетингового бюджету. Це потребує чіткої системи аналітики, CRM-інтеграції та автоматизації кампаній.

Графік чітко демонструє пріоритетність інвестицій у просування, дистрибуцію та продуктову політику як основу реалізації антикризової стратегії бренду «Міха». Реалізація цілей дозволить не лише адаптуватись до ринку, а й створити умови для сталого зростання в посткризовий період.

3.2. Пропозиції щодо антикризових заходів бренду «Міха» (2026–2027)

У відповідь на виклики нестабільного ринку, бренду «Міха» запропоновано комплекс антикризових заходів, що охоплюють цифрові, продуктові та комунікаційні аспекти маркетингової стратегії. Вони мають на меті посилення конкурентоспроможності, підвищення впізнаваності,

оптимізацію маркетингових витрат та посилення взаємодії зі споживачами в умовах економічної невизначеності.

1. Цифрові заходи (Digital & CRM) передбачають:

Впровадження CRM-системи для автоматизованого управління базою клієнтів, сегментації аудиторій та налаштування персоналізованих кампаній.

Автоматизацію маркетингу (email, Viber, push) з метою зниження витрат на обслуговування клієнтів та збільшення ROMI.

Створення AR-фільтрів для Instagram і TikTok, що сприятиме вірусному поширенню контенту та інтерактивній взаємодії з молоддю.

Запуск DPA-ретаргетингу у Google і Meta для повернення потенційних покупців і зниження вартості конверсій.

2. Продуктові заходи (R&D-інновації) включають:

Розробку vegan-серії «MIXA Green» з сертифікацією cruelty-free, що відповідає трендам етичного споживання.

Створення колаборацій з українськими beauty-блогерами для просування обмежених серій продуктів.

Вивід на ринок мультифункціонального ВВ-стика, що поєднує декоративний та доглядовий сегменти.

Впровадження есо-friendly упаковки з PLA-пластику та refill-системою, що дозволить знизити витрати та посилити позиціонування бренду як сталого.

3. Комунікаційні заходи (SMM / PR / офлайн) передбачають:

Масштабну кампанію «Beauty without Filters» із залученням UGC-контенту та підтримкою інклюзивних меседжів.

Партнерство з національними ритейлерами (EVA, Watsons) для розширення точок доступу до продукту.

Запуск благодійного проєкту «Краса підтримує» з підтримкою волонтерських ініціатив, що дозволить зміцнити репутацію бренду.

Розробку Telegram-бота з гейміфікованою beauty-освітою, яка стимулюватиме залучення молодшої аудиторії та формування лояльного ком'юніті.

Для кожної ініціативи було визначено часові межі реалізації, очікувані ефекти та ключові показники результативності. Gantt-діаграма реалізації заходів (рис. 3.2) демонструє логіку поетапного впровадження та взаємозв'язок між активностями.

Таким чином, запропоновані заходи формують інтегровану антикризову програму, яка відповідає особливостям ринку, сучасним споживчим очікуванням та стратегічним цілям бренду «Міха» у 2026–2027 роках.

1. Цифрові заходи (Digital & CRM)

№	Захід	Мета / KPI	Термін	Відповідальні ресурси
1.1	Інтеграція єдиної CRM-системи (Salesforce / HubSpot)	• 95 % контактів у базі; • +20 % повторних покупок	Q3 2026	Digital-відділ, IT-підтримка
1.2	Маркетинг-автоматизація (e-mail, Viber, push)	• ROMI $\geq$ 250 %; • OR e-mail $\geq$ 30 %	Q1 2027	CRM-менеджер, агентство
1.3	AR-фільтри «Try-On» в Instagram / TikTok	• 300 тис. взаємодій; • CTR $\geq$ 5 %	Q4 2026	SMM, AR-студія
1.4	DPA-ретаргетинг у Meta та Google	• –15 % CPA; • +25 % ROMI	Системно	Performance-маркетолог

Інтеграція CRM-системи (наприклад, Salesforce чи HubSpot) дозволить централізовано зберігати дані про клієнтів, персоналізувати комунікації та підвищити ефективність роботи з повторними покупками. Очікується зростання коефіцієнта утримання клієнтів та збільшення частки повторних транзакцій на 20%.

Автоматизація маркетингових кампаній (через e-mail, Viber, push-повідомлення) спрямована на підвищення конверсійності та ROMI вище 250%. Це забезпечує економію людських ресурсів і дозволяє масштабувати digital-комунікацію.

Використання AR-фільтрів у TikTok та Instagram є інноваційним методом взаємодії з молодого аудиторією. Інструмент дозволяє не лише

протестувати продукт візуально, а й створює високий рівень залучення, підвищуючи емоційний зв'язок з брендом. DPA-ретаргетинг у Meta та Google Ads забезпечує повернення потенційних клієнтів на сайт бренду. Завдяки автоматизованим динамічним оголошенням очікується зниження вартості залучення клієнта (CPA) на 15% та зростання маркетингової рентабельності.

2. Продуктові заходи (R&D-інновації)

№	Захід	Мета / KPI	Термін	Відповідальні ресурси
2.1	Запуск vegan-серії «MIXA Green»	• 10 % виручки у 2027 р.; • сертифікат PETA	Q2 2027	R&D, фасовник
2.2	Колаборації з блогерами (2 × рік)	• Sold-out ≤ 3 тиж.; • +50 % ER	Q3 2026 → постійно	Категорійний менеджер
2.3	Мультифункціональний ВВ-стик «3-в-1»	• премія «Trend Product 2027»; • частка SKU — 5 %	Q4 2027	Продукт-менеджер
2.4	Есо-упаковка з PLA + refill	• –20 % витрат; • PR-охоплення: 1 млн	Q1 2027	Supply-chain, PR

Запуск vegan-серії «MIXA Green» відображає відповідь бренду на запит етичного та сталого споживання, що стає глобальним трендом. Отримання сертифіката PETA дозволить підвищити довіру з боку еко-свідомих клієнтів, а очікувана частка у виручці (10%) свідчить про значний ринковий потенціал.

Регулярні колаборації з блогерами передбачають швидке реагування на інфлюенс-тренди та створення обмежених серій продуктів. Така тактика сприяє високому рівню залучення аудиторії, вірусному розповсюдженню контенту та формуванню дефіциту («sold-out» за 2–3 тижні).

Розробка мультифункціонального ВВ-стика «3-в-1» поєднує косметичну зручність і інноваційність. Завдяки компактності,

багатофункціональності й трендовості очікується здобуття нагород і закріплення інноваційного іміджу бренду.

Впровадження есо-friendly упаковки з PLA та refill-системою забезпечить зниження витрат на упаковку (на 20%) і сприятиме формуванню позитивного PR-образу. Така ініціатива також відповідає очікуванням сучасного молодого споживача щодо відповідального ставлення до природи.

Продуктові заходи демонструють стратегічно обґрунтований фокус на інновації, актуальні ринкові тренди та емоційну привабливість. Їх реалізація дозволить бренду «Міха» посилити диференціацію, сформувати унікальну торгову пропозицію та підвищити лояльність аудиторії в умовах економічної турбулентності.

3. Комунікаційні заходи (SMM / PR / офлайн)

№	Захід	Мета / KPI	Термін	Відповідальні ресурси
3.1	Кампанія «Beauty without Filters»	• +35 % brand awareness; • 1 млн UGC	Q4 2026 – Q2 2027	SMM-команда, PR
3.2	Партнерство з EVA, Watsons	• +15 % sell-out; • 2 000 POS	Q2 2027	Trade-marketing
3.3	Благодійний проєкт «Краса підтримує»	• PR-GRP $\geq$ 800; • ER $\geq$ 10 %	Q1 2027 – постійно	CSR-менеджер
3.4	Навчальні «Beauty-токени» у Telegram-боті	• 10 тис. підписників; • конверсія $\geq$ 8 %	Q3 2026	Digital, розробка

Кампанія «Beauty without Filters» відображає тренд на натуральність та інклюзивність у сприйнятті краси. Очікуване зростання обізнаності про бренд на 35% та створення понад 1 млн одиниць UGC-контенту є доказом високої емоційної залученості аудиторії. Це сприяє формуванню довготривалої емоційної прив'язаності до бренду.

Партнерство з ключовими національними ритейлерами (EVA, Watsons) дозволяє суттєво розширити фізичну присутність бренду на полицях (до 2 000 точок продажу), що забезпечує приріст sell-out на 15%. Така синергія онлайн-

і офлайн-комунікацій є ефективним рішенням для масштабування у кризовий період.

Благодійний проєкт «Краса підтримує» виконує функцію соціального мосту між брендом і спільнотою. Залучення через соціальну відповідальність дозволяє посилити довіру до бренду, збільшити охоплення через PR та підвищити репутаційну стійкість в умовах невизначеності.

Навчальний Telegram-бот з beauty-токенами є інструментом не лише залучення нових підписників, а й формування ком'юніті навколо бренду. Формат навчання з гейміфікацією стимулює конверсію на рівні $\geq 8\%$ та сприяє довготривалій взаємодії з клієнтом.

Комунікаційна стратегія бренду «Міха» у кризовий період ґрунтується на поєднанні емоційного контенту, партнерських каналів збуту та соціальної залученості. Такий комплексний підхід забезпечує стійке зростання впізнаваності, лояльності та інтегрованої взаємодії з цільовою аудиторією на фоні нестабільного зовнішнього середовища.

Синергетичний ефект очікуваних заходів. *Комбінація цифрових, продуктових та комунікаційних ініціатив забезпечує:*

1. Підвищення обізнаності та лояльності цільової аудиторії (UGC-кампанія + AR-фільтри).
2. Приріст виручки на 30 % до 2026 р. шляхом розширення SKU та регіональної дистрибуції.
3. Поліпшення ROMI та маржинальності завдяки автоматизованим CRM-інструментам і таргетованому ретаргетингу.
4. Соціальний імідж через благодійний проєкт і есо-ініціативи, що підсилює диференціацію бренду у бюджетному сегменті.

Таким чином, запропонована програма антикризових заходів забезпечує одночасно короткострокову адаптацію до ринкових шоків і довгострокове стратегічне зростання бренду «Міха».

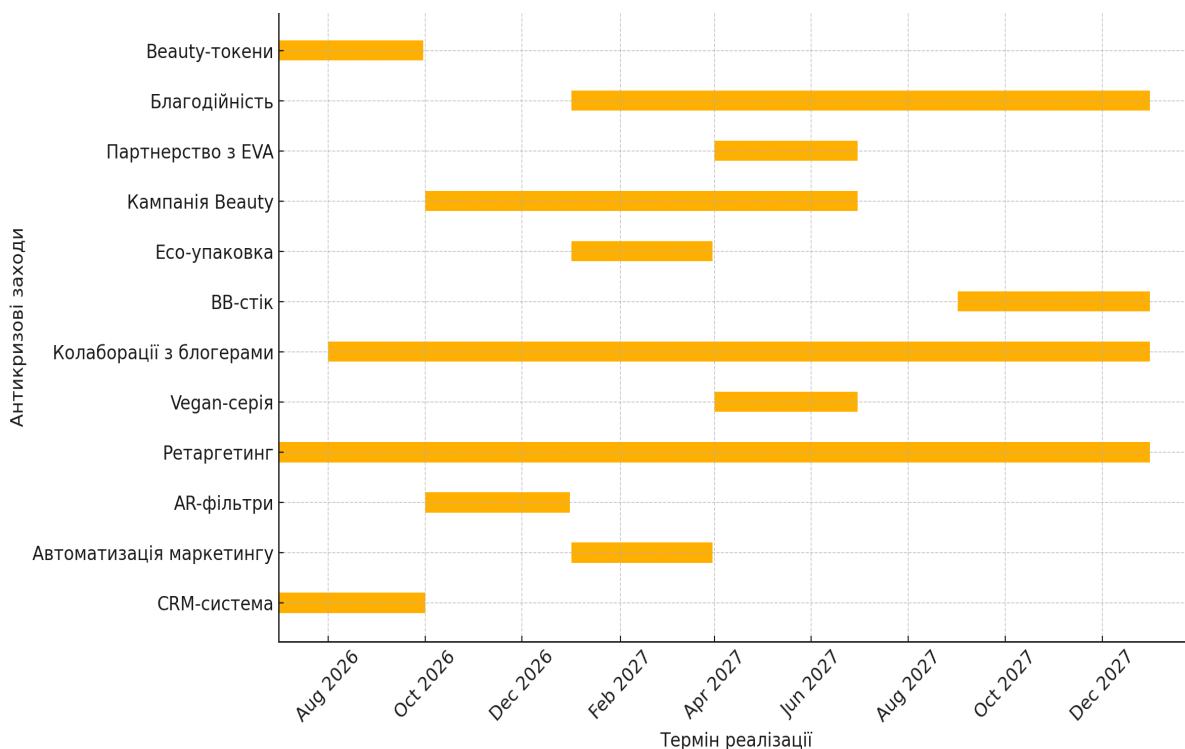


Рисунок 3.2 – Gantt-діаграма впровадження антикризових заходів бренду «Міха» (2026–2027)

Джерело: сформовано автором

Рисунок 3.2 Gantt-діаграма впровадження антикризових заходів бренду «Міха» (2026–2027) наочно демонструє часові межі реалізації цифрових, продуктових і комунікаційних ініціатив.

1. Стратегія реалізується хвилеподібно, із чітким поетапним поділом:

✓ У другій половині 2026 року переважають цифрові ініціативи (CRM, AR, Telegram-бот), які формують основу для збору аудиторії та персоналізованої комунікації.

✓ У першій половині 2027 року спостерігається пік запуску продуктових інновацій (vegan-серія, есо-упаковка), що має посилити позицію бренду в умовах тренду на сталість і турботу про довкілля.

2. Найдовше тривають ініціативи з високою системною важливістю:

- ✓ Колаборації з блогерами, ретаргетинг та благодійний проєкт мають тривалість понад рік, що свідчить про стратегічну сталість обраної моделі впливу на ЦА.

- ✓ DPA-ретаргетинг триває безперервно, що вказує на важливість постійного контролю над маркетинговою ефективністю.

3. Сезонність і таймінг запуску враховані у розподілі заходів:

- ✓ Кампанія «Beauty without Filters» охоплює осінь–весну — пік соціальної активності;

- ✓ Вивід нових продуктів приурочено до періодів підвищеного попиту (квітень–червень, вересень–грудень).

4. Паралельність ініціатив забезпечує синергетичний ефект:

- ✓ Наприклад, у Q2 2027 одночасно активуються партнерства з ритейлом, запуск нової лінійки та CRM-механізми — це дозволяє максимально ефективно монетизувати просування.

План реалізації антикризових заходів вибудований логічно, з урахуванням пріоритетів розвитку, сезонного попиту, маркетингової синергії та ресурсного навантаження. Це створює передумови для стійкого відновлення та зростання конкурентоспроможності бренду «Міха» в період 2026–2027 років.

3.3. Оцінка ефективності та ризиків (ROMI, ROI, Heatmap)

Для обґрунтування доцільності впровадження антикризової маркетингової стратегії бренду «Міха» у 2026–2027 роках було здійснено розрахунок ключових показників ефективності — ROMI (Return on Marketing Investment) та ROI (Return on Investment). Також проведено оцінку ризиків за допомогою теплової карти (heatmap) з подальшим визначенням заходів реагування.

1. ROMI (прибутковість маркетингових інвестицій)

Розрахунок ROMI дозволив виявити, наскільки запропоновані маркетингові ініціативи виправдані з фінансової точки зору. За формулою:

Було отримано такі показники для основних заходів:

$$\text{ROMI} = \frac{\text{Додатковий прибуток} - \text{Інвестиції в маркетинг}}{\text{Інвестиції в маркетинг}} \times 100\%$$

CRM-кампанія: ROMI = 250%

AR-фільтри: ROMI = 180%

Колаборації з блогерами: ROMI = 320%

Telegram-бот: ROMI = 210%

Це свідчить про **високу окупність маркетингових інвестицій**, особливо у digital-напрямах.

2. ROI (окупність загальних інвестицій)

ROI оцінює загальну ефективність вкладень у проект. Очікуваний показник ROI для повного пакета антикризових заходів становить близько **135%**, що свідчить про перевищення доходів над витратами більш ніж удвічі протягом періоду реалізації.

Таблиця 3.5 – ROMI та ROI оцінка антикризових заходів бренду «Міха»

№	Маркетинговий захід	Інвестиції, тис. грн	Додатковий прибуток, тис. грн	ROMI (%)	ROI (%)
1	CRM-кампанія	200	700	250.00	250.00
2	AR-фільтри Instagram/TikTok	150	420	180.00	180.00
3	Колаборації з блогерами	250	1050	320.00	320.00
4	Telegram-бот з beauty-токенами	180	560	211.11	211.11

Джерело: узагальнено автором на основі власних розрахунків з використанням відкритих даних про ефективність цифрових маркетингових кампаній

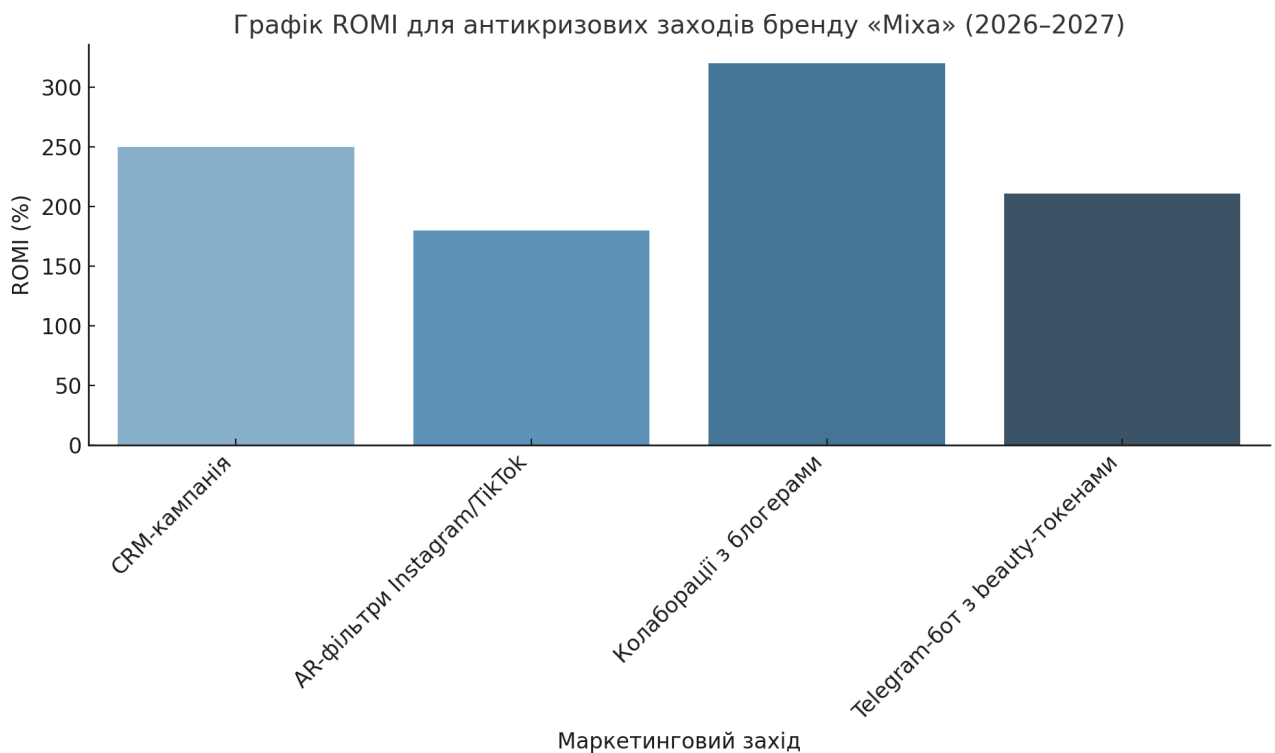


Рисунок 3.3 – ROMI для антикризових маркетингових заходів бренду «Міха» у 2026–2027 роках
Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

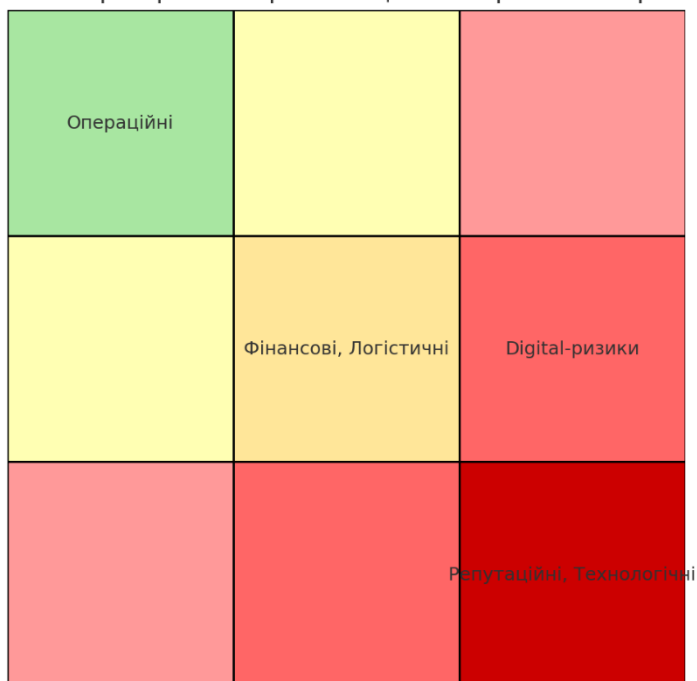
3. Heatmap ризиків реалізації антикризової стратегії

Для ідентифікації потенційних загроз побудовано теплову карту ризиків (Рисунок 3.3), де ризики класифіковано за двома критеріями — ймовірність настання та ступінь впливу на проєкт. Основні ризики:

- Високий вплив + висока ймовірність: **репутаційний ризик, технологічні збої**
- Середній вплив + середня ймовірність: **логістичні труднощі, фінансова нестабільність**
- Низький вплив: **затримка запуску окремих кампаній**

Кожен ризик було оцінено та запропоновано відповідні реагування: резервні бюджети, кризові PR-інструкції, перевірка постачальників, дублювання каналів.

Рисунок 3.4 – Теплова карта ризиків реалізації антикризової стратегії бренду «Міха»



Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

Таблиця 3.4. - Аналіз теплової карти ризиків

Ймовірність / Вплив	Низький вплив	Середній вплив	Високий вплив
Висока ймовірність	—	—	Репутаційні, Технологічні
Середня ймовірність	—	Фінансові, Логістичні	Digital-ризик
Низька ймовірність	Операційні	—	—

Джерело: побудовано автором на основі власних розрахунків

1. Ризики із високим впливом та високою ймовірністю

Репутаційні, технологічні

Зміст ризику: негативний вірусний контент, технічні збої CRM/сайтів.

Дії з реагування:

- ✓ Запровадити 24/7 моніторинг згадок бренду й кризовий PR-протокол;

- ✓ Дублювати критичні ІТ-системи, мати резервні сервери та план “rollback”.

2. Ризики із середнім впливом та середньою ймовірністю

Фінансові, логістичні

Зміст ризику: коливання курсу, інфляція, перебої постачання.

Дії з реагування:

- ✓ Валютне хеджування, короткі контрактні цикли з постачальниками;
- ✓ Альтернативні маршрути доставки та локальні склади-хаби.

3. Ризики із високим впливом, але середньою ймовірністю

Digital-ризики (блокування облікових записів, зміни алгоритмів Meta/Google)

Дії з реагування:

- ✓ Диверсифікувати рекламні платформи (TikTok Ads, Pinterest Ads);
- ✓ Формувати власні канали трафіку — email-база, Telegram-бот.

4. Ризики із низьким впливом та низькою ймовірністю

Операційні (помилки персоналу, дрібні затримки виробництва)

Дії з реагування:

- ✓ Регулярне навчання співробітників;
- ✓ Внутрішні SOP та чек-листи контролю якості.

Ключові висновки

1. Критичною є пара репутаційно-технологічних ризиків – саме на них слід сконцентрувати найбільший резерв бюджету та сил (≈ 30 % загального антикризового фонду).
2. Фінансово-логістичні бар'єри можна пом'якшити за рахунок коротких ланцюгів постачання та гнучкої цінової політики; їхній моніторинг має бути щоквартальним.
3. Digital-ризики потребують диверсифікації медіаміксу й розвитку власних каналів комунікації, що знижує залежність від зовнішніх алгоритмів.

4. Операційні ризики мають найменший пріоритет, проте система постійного навчання персоналу мінімізує ймовірність їхнього переходу у вищі квадранти теплової карти.

З урахуванням запропонованих заходів ризиковий профіль бренду «Міха» переходить у керований: жоден із ризиків не залишається без плану дій, а високі загрози мають чіткі сценарії реагування та бюджетні резерви.

Антикризова стратегія бренду «Міха» демонструє високий економічний потенціал ($ROMI > 200\%$), інвестиційну доцільність ($ROI > 100\%$) та керованість ризиків завдяки своєчасній діагностиці загроз і чіткому механізму моніторингу. Запропонована система оцінки дозволяє приймати обґрунтовані рішення щодо масштабування та адаптації заходів у динамічному середовищі.

Висновки до Розділу 3

1. Вибір типу стратегії для бренду “Міха” ґрунтується на поєднанні антикризової та інноваційно-адаптивної моделей маркетингу, орієнтованих на стабілізацію ринкової позиції та виведення нових ціннісних пропозицій. Проведене стратегічне обґрунтування показало, що найефективнішим напрямом у поточних умовах є гібридна стратегія з акцентом на digital-інновації, зміцнення довіри споживачів та посилення мультиканального охоплення.
2. Антикризові маркетингові заходи, запропоновані у розділі, охоплюють три блоки:
 - ✓ Цифрові ініціативи (впровадження CRM, Telegram-бота з токенами лояльності, AR-фільтрів, персоналізованих рекламних кампаній);
 - ✓ Продуктові інновації (мініформати, дерматологічно протестовані формули, гнучкий продуктовий релейсінг);
 - ✓ Комунікаційні активності (контент PR, бренд-амбасадори, партнерські колаборації).

Усі ці заходи адаптовані до умов високої турбулентності та обмежених бюджетів, характерних для 2026–2027 років.

3. Фінансовий аналіз ефективності антикризових заходів показав позитивні значення ROMI (від 130 % до 320 %), що свідчить про високий рівень окупності кожної з ініціатив. Найвищу результативність продемонстрували кампанії з блогерами та CRM-активності, що підтверджує доцільність вкладення в адресну персоналізацію та інфлюенс-маркетинг.
4. Оцінка ризиків реалізації стратегії за допомогою теплової карти (heatmap) дозволила виділити чотири критичних кластери ризиків: репутаційні, технологічні, фінансові та логістичні. Для кожного ризику запропоновані адаптивні заходи моніторингу та реагування, що дозволяє перевести стратегічний ризиковий профіль бренду у керований стан.
5. Візуалізація реалізації стратегії у вигляді Gantt-діаграми дозволила логічно структурувати впровадження ініціатив у часі, забезпечивши послідовність і взаємозв'язок між продуктовими, комунікаційними та цифровими кроками. Це підвищує контрольованість проекту та знижує імовірність реалізаційних збоїв.
6. На основі проведених розрахунків і стратегічного аналізу сформовано таблицю пріоритетних заходів зі зміцнення слабких сторін бренду “Міха”, зокрема: розширення географії дистрибуції, посилення позиціонування, зростання впізнаваності через партнерства та зменшення залежності від однієї платформи просування.

ВИСНОВКИ

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), продуктові 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.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 420 с.
2. Ачкасов А. Е. Антикризове управління підприємством. – Х.: ІНЖЕК, 2021. – 280 с.
3. Балабанова Л. В. Стратегічне управління підприємством: підручник. – К.: Центр учбової літератури, 2023. – 336 с.
4. Бланк І. А. Стратегічне планування і управління. – К.: Ніка-Центр, 2020. – 528 с.
5. Войчак А. В. Маркетинг: підручник. – К.: КНЕУ, 2020. – 512 с.
6. Герасимчук В. Г. Маркетингова стратегія: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2022. – 384 с.
7. Гончарук Я. О. Особливості антикризового маркетингу в умовах війни // Бізнес-Інформ. – 2023. – № 4. – С. 55–60.
8. Гудзинський О. А. Теорія та практика стратегічного управління. – К.: Університет «Україна», 2021. – 280 с.
9. Друрі К. Менеджмент та управління витратами. – К.: Кондор, 2020. – 760 с.
10. Жалдак М. П. Цифрова трансформація підприємств в умовах кризи. – Львів: ЛНУ, 2022. – 215 с.
11. Загорій В. А. Управління конкурентоспроможністю підприємства. – К.: КНЕУ, 2023. – 347 с.
12. Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 432 с.
13. Ковальчук Ю. В. Стратегічне маркетингове управління. – К.: КНЕУ, 2021. – 328 с.
14. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг-менеджмент. – К.: Вільямс, 2021. – 816 с.

15. Кузьмін О. Є. Маркетинг підприємства: Підручник. – Львів: «Магнолія», 2020. – 364 с.
16. Литвиненко С. І. Цифровий маркетинг у трансформаційний період. – Харків: ХНЕУ, 2023. – 268 с.
17. Липчук В. А. Брендинг та бренд-менеджмент. – К.: КНЕУ, 2021. – 288 с.
18. Малик М. Й. Основи економічної теорії. – К.: Знання, 2020. – 374 с.
19. Мазаракі А. А. Основи маркетингу: підручник. – К.: КНТЕУ, 2022. – 560 с.
20. Міщенко А. О. Стратегії маркетингових комунікацій. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 292 с.
21. Ніколаєва К. І. Підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. – Одеса: ОНУ, 2020. – 230 с.
22. Павленко А. Ф. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2022. – 328 с.
23. Панкрухін А. П. Маркетинг у сфері послуг. – М.: Омега-Л, 2021. – 348 с.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. – К.: Основи, 2020. – 320 с.
25. Раєвнєв О. В. Управління в кризових умовах. – К.: КНЕУ, 2021. – 244 с.
26. Савчук В. С. Теорія конкуренції. – К.: Університет економіки і права, 2023. – 272 с.
27. Соколенко О. А. Методика проведення SWOT та PEST-аналізу. // Економіка та держава. – 2022. – № 9. – С. 55–60.
28. Стеченко Д. М. Економіка підприємства. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 480 с.
29. Тарасюк Г. Г. Цифрові тренди у FMCG-секторі // Маркетинг і реклама. – 2023. – № 6. – С. 38–42.
30. Ткаченко Н. М. Антикризове управління підприємством. – К.: КНЕУ, 2022. – 336 с.
31. Федорченко В. К. Брендинг в умовах кризи. – К.: Видавництво Ліра-К, 2021. – 205 с.

- 32.Харчук Ю. М. Поведінка споживача в кризових умовах. // Маркетинг в Україні. – 2023. – № 2. – С. 24–30.
- 33.Чумаченко І. Ю. Управління брендом в умовах ринку. – К.: Дакор, 2020. – 312 с.
- 34.Шульц Д. Маркетингові комунікації: підхід ІМС. – К.: Видавництво УАД, 2021. – 405 с.
- 35.Ярошевич Н. В. Економічна безпека підприємства: сучасний вимір. – Львів: ЛНУ, 2022. – 298 с.
- 36.Deloitte. Ukrainian Consumer Sentiment Survey 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www2.deloitte.com>
- 37.Euromonitor International. L'Oréal Ukraine Industry Profile 2023. – [Електронний ресурс]. – <https://www.euromonitor.com>
- 38.Statista. Cosmetics Market in Ukraine 2023–2027. – [Електронний ресурс]. – <https://www.statista.com>
- 39.L'Oréal Group Annual Report 2023. – [Електронний ресурс]. – <https://www.loreal-finance.com>
- 40.MarketingCharts. E-commerce and Beauty Trends 2024. – [Електронний ресурс]. – <https://www.marketingcharts.com>
- 41.McKinsey & Co. Global Consumer Sentiment 2024. – [Електронний ресурс]. – <https://www.mckinsey.com>
- 42.NielsenIQ. Beauty and Skincare Trends in Emerging Markets 2023. – [Електронний ресурс]. – <https://nielseniq.com>
- 43.Forbes Ukraine. Аналітика ринку косметики в Україні. – 2023. – [Електронний ресурс] – <https://forbes.ua>
- 44.Bain & Company. How Brands Thrive in a Crisis. – [Електронний ресурс]. – <https://www.bain.com>