

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**Антикризовий маркетинг виноробних підприємств в умовах
воєнного стану**

**кваліфікаційна робота (проект)
на здобуття ступеню вищої освіти «бакалавр»**

Виконала: студентка 491
групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
освітньо-професійної
програми
«Менеджмент»
Горяїнова Поліна Олегівна

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор Соловійов А.І.

Рецензент: директор ТОВ
“РАТУШ-АГРО” Алісевич В.Л.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	5
Теоретичні основи використання маркетингових інструментів в	5
сфері агробізнесу, виноградарства	5
1.1. Наукові основи маркетингу, видів його стратегій та інструменти	5
1.2. Організація та впровадження маркетингової стратегії на базі виноробного підприємства	8
РОЗДІЛ 2	10
Аналіз маркетингової стратегії виноробних підприємств в умовах воєнного стану.	10
2.1 Маркетингові стратегії у виноробному бізнесі в повоєнний період	10
2.2. Адаптація стратегії бізнесу до випробувань кризи під час воєнного періоду .	15
2.3 Сучасна антикризова стратегія агропідприємства в сфері виноробства	18
РОЗДІЛ 3	22
Удосконалення антикризової стратегії виноробних підприємств	22
3.2 Розробка маркетингової стратегії та її напрямів для виноробного підприємства	23
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	27

ВСТУП

Аграрний та туристичний сектори мали неабиякий вплив на економіку України, були стабільним джерелом для ВВП та є гарним потенційним джерелом прибутку.

Актуальність теми дослідження зумовлюється тим, що маркетингові комунікації постійно змінюються відповідно до змін потреб споживачів, а в умовах воєнного стану вони повністю трансформуються, тому ті компанії, які не враховують зміни у своїй діяльності й надалі використовують старі маркетингові стратегії, стають неефективними й втрачають свої позиції. Об'єктом даного дослідження є маркетингові комунікації в умовах війни в Україні.

Метою роботи є аналіз та розробка ефективних засобів маркетингових комунікацій, які будуть актуальними у воєнний час і допоможуть подолати сучасні виклики, з якими зіткнулися всі українські компанії. Половина підприємств працює неповний робочий день, а 1/2 підприємств потрібен переїзд. Завдяки еміграції населення Україна матиме нові економічні зв'язки з ЄС, у зв'язку із цим відбудеться економічна євроінтеграція. Іншою стороною золотої медалі є ризик втратити активних підприємців, які поїдуть вести бізнес у країни ЄС.

Визначено особливості маркетингу в аграрних підприємствах. Складовими частинами класичної моделі маркетингової діяльності є дослідження ринку, функціональне забезпечення маркетингової діяльності та розроблення комплексу маркетингу. Дослідження ринку також передбачає вивчення і прогнозування попиту на товар, аналіз цін і товарів конкурентів, визначення місткості ринку і частки підприємства на ньому. Такий аналіз допомагає оцінити ринкові можливості і визначити привабливий напрям маркетингової діяльності, на якому підприємство може набути конкурентних переваг. Дослідження ринку дає можливість здійснити його сегментацію, тобто розподіл споживачів на групи на підставі різниці в їх потребах, характеристиках та поведінці. На основі

сегментації здійснюється позиціонування товару на ринку. Позиціонування передбачає визначення, чим товар підприємства відрізняється від товарів конкурентів, і на основі яких характеристик можна здобути конкурентні переваги у свідомості потенційних споживачів. В результаті вибираються цільові сегменти, на які робиться акцент при просуванні товару. Комплексне дослідження ринку дає можливість вивчити поведінку споживачів, їхні смаки і потреби, споживчі переваги, мотиви, які спонукають їх приймати рішення щодо купівлі товару.

Також потрібно переглянути свої маркетингові інструменти – ті, які допоможуть компанії завчасно спланувати свої оголошення, соціальні мережі й email-маркетинг. Можливо, доведеться призупинити деякі з них, щоб створити соціально чутливий маркетинг. Бізнесу необхідно подолати виклики нинішніх умов, як ті, що були створені штучно під впливом війни, так і звичні органічні, такі як: упередженість населення щодо якості чи ціноутворення товарів власного виробництва, залучення нових клієнтів, створення бренду, ведення здорової рекламної кампанії, дотримання вектору сталого розвитку.

В процесі вивчення проблематики даної роботи були застосовані наступні методи: теоретичні (пізнання, гіпотеза, аналогія) та емпіричні (спостереження, аналіз, порівняння, опис), припущення та прогнозування.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні основи використання маркетингових інструментів в сфері агробізнесу, виноградарства.

1.1. Наукові основи маркетингу, видів його стратегій та інструменти

У період воєнного стану маркетинг зазнав трансформацій, змінив мету, завдання, принципи, основні функції та інструменти. Водночас він залишається актуальним під час війни, оскільки спрямований на зниження ризиків підприємств, впливає на підвищення їхньої конкурентоспроможності, допомагає вижити підприємцям в теперішні складні часи. Маркетинг є основною концепцією управління господарюючим суб'єктом в умовах високої конкуренції, отримав свою популярність в країнах з розвинутою ринковою економікою. Проте в українській економіці і зокрема в аграрній сфері, його роль є досить незначною. «Marketing» перекладається як «збут», «торгівля», «ринкова діяльність». Однак частіше на практиці маркетинг пов'язують із заходами для збільшення продажів та способів збільшення прибутку на підприємстві.

У більшості підприємств маркетингова діяльність здійснюється на «інтуїтивному» рівні або ґрунтується на простих міркуваннях.

Однією з проблем розвитку агропромислового комплексу є вибір стратегії маркетингового управління особливо при виході аграрних підприємств на зовнішній ринок. Дана проблема залежить від особливостей формування балансу ринків сільськогосподарської продукції, впливу на пропозицію та попит обсягів виробництва, експорту та імпорту. Одним з головних факторів у реалізації маркетингової стратегії підприємства є правильний підбір маркетингових інструментів. Здійснення фінансово-господарської діяльності в умовах постійних змін та невизначеностей, пандемія, воєнні дії в країні показують, що до маркетингу треба підходити стратегічно та усвідомлено, що

створить більшу цілеспрямованість в розвитку бізнесу. А для ефективного ведення підприємницької діяльності доцільно брати до уваги сучасні маркетингові тренди. Слід враховувати, що маркетинг за останні роки значно змінився завдяки зростаючій кількості технічних інструментів, які пропонує автоматизація. Теоретичні та практичні аспекти маркетингу на підприємствах різних галузей економіки, у тому числі в кризові періоди, досліджували багато вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема, суттєві напрацювання з цієї проблематики мають Бутнік-Сіверський О., Земко Г., Гуман А., Коростова І., Котлер Ф., Красовська О., Небилиця О., Россоха В., Шкода Т., Савич О., Яловега Н. та ін. Однак здійснення маркетингової діяльності аграрних підприємств під час війни потребує нового осмислення та детального аналізу.

Слід зазначити, що в останні роки для автоматизації маркетингових процесів підприємства використовуються спеціалізовані комп'ютерні програми і технічні рішення. Основними областями автоматизації є маркетингове планування, збір даних для роботи з клієнтами. Рішення в області автоматизації маркетингу поставляються у складі деяких систем з управління відносинами з клієнтами (CRM-систем), а також у вигляді незалежних додатків – окремих програм управління маркетинговими завданнями (Enterprise Marketing Management – EMM).

Сучасні маркетингові інструменти все більш пов'язані з використанням інтернет-ресурсів, методами впливу на поведінку споживача та її формування і охоплюють для досягнення цілей увесь інформаційний простір. До маркетингових інструментів просування відносяться такі інструменти digital-маркетингу: рекламні блоки на радіо і TV, в ігрових, торгових та інших додатках, месенджерах; рекламні SMS-розсилки; мережеві пошукові заходи з використанням SEO і SEM; тізерна, банерна та контекстна реклама; просування через соціальні мережі (SMM) та email; партнерські програми, де передбачена винагорода за кожного залученого клієнта або відвідувача, performance marketing, B2B. Інструменти діджитал-маркетингу дають кращий результат,

оскільки є більш доступними. Використовуючи інструменти цифрового маркетингу для просування бізнесу, підприємство може охопити максимально широку аудиторію и отримати дані для оптимізації рекламної діяльності [3].

Утім, не всі інструменти у воєнний час є ефективними. Наприклад, телебачення зменшило своє значення, адже зараз воно є радше засобом інформування, ніж продажів. За даними Маркетингового агентства для стартапів NureLife список сучасних інструментів маркетингу, які можуть допомогти у просуванні бізнесу, виглядає так:

Таблиця 1.1.

Маркетингові інструменти

Види маркетингових інструментів	Переваги та можливості інструментів
Ranktracker	Допомагає обрати правильні ключові слова для контент-стратегії підприємства, які забезпечують підвищення рейтингу пошукових систем. Крім того, можна використовувати для відстеження ефективності цих ключових слів і продуктивності сайту в результатах пошуку. Це полегшить налаштування веб-сайту та допоможе отримати перевагу над конкурентами. Високий рейтинг в різних пошукових системах може призвести до більшої кількості органічних кліків і, в кінцевому підсумку, до більшої кількості конверсії
Sprout Social	Допомагає керувати соціальними платформами підприємства та організовує контент
SendGrid	Можна створювати списки електронної пошти та підвищувати ефективність розсилки. Є зручним у використанні, можна почати користуватися ним у будь-який час. Він також може надати широкий спектр корисної інформації, наприклад, аналітику продуктивності
Unbounce	Полегшує максимізацію всіх можливостей для отримання прибутку, доступних в Інтернеті. Можна використовувати для аналізу сайту підприємства і знати, як його покращити. Наприклад, з його допомогою можна швидко зрозуміти, які цільові сторінки є найефективнішими
Clearbit	Збирає всю необхідну інформацію від потенційних клієнтів і регулярно оновлює її, щоб вона була корисною для маркетингу
OptiMonk	Допомагає зменшити кількість потенційних клієнтів, які втрачаються. Цей інструмент також гарантує, що спливаючі вікна не будуть руйнівними. Він вивчає поведінку потенційного клієнта і знаходить спосіб доставки повідомлення, не дратуючи його
Creatory	Допомагає створювати та редагувати візуальні матеріали (зображення, інфографіка, графіки, діаграми тощо), а потім використовувати їх у цифровій маркетинговій кампанії підприємства
WordPress	Допомагає створити та запустити блог як спосіб збільшення охоплення бізнесу та зміцнення довіри до нього

Wistia	Дозволяє легко залучити свою аудиторію за допомогою відеоконтенту та підвищити конверсію. Також можна отримати аналітику по кожному створеному відео, що дозволяє відстежувати зусилля підприємства та покращувати маркетингові кампанії в довгостроковій перспективі
--------	---

1.2. Організація та впровадження маркетингової стратегії на базі виноробного підприємства

Аграрна галузь в Україні до початку воєнних дій стабільно зростає, щорічне збільшення обсягу аграрної продукції сягало 4-5%, частка сільськогосподарського виробництва у ВВП становила 10,4-12,4%, а разом із переробкою сільськогосподарської продукції – 14-16%. Торгівля агропродукцією принесла Україні в 2020 році 27,8 млрд дол. США, що становить 41% усього експорту. Навіть в умовах війни Україна стала дев'ятим у світі найбільшим виробником пшениці за підсумками 2022 року. Через повномасштабну війну у 2022 році результати діяльності за рік погіршились в усіх секторах національної економіки. Особливо відчутного удару зазнала аграрна галузь. За підрахунками аналітиків KSE Агроцентру і Мінагрополітики, прямі збитки і непрямі втрати у сільському господарстві сумарно перевищили 40 млрд дол. США .

Подолати усі негативні наслідки війни аграріям допомагають урядовці та міжнародні партнери. За 2022 рік фермери отримали понад 90 млрд грн кредитів від держави, з них 40 млрд грн – за програмою пільгового кредитування «Доступні кредити 5 7 9%».. У 2023 році Світовий банк планує підтримати агровиробників у підготовці до посівної та жнив на 432 млн дол. США і виділити 1 млрд дол. США на програми підтримки пільгового кредитування для аграріїв України.

Кризові ситуації спонукають підприємства до мінімізації операційних витрат. До речі, зміна ВВП на 1% призводить до відповідної зміни рекламних бюджетів на 1,4%. Американська медіаінвестиційна компанія MAGNA на основі даних останніх 20 років говорить про зменшення видатків на рекламу на 10% за

умов падіння реального ВВП на 2%. Однак, щоб залишатися конкурентоспроможними, підприємства мають спрямовувати частину свого доходу на маркетинг та рекламу. Адже урізання витрат на ці цілі є недоречним і помилковим рішенням, що буде мати негативні наслідки для майбутнього розвитку підприємства.

Зазначено, що в українській економіці і зокрема в аграрній сфері роль маркетингу є незначною і пов'язується із заходами для збільшення продажів та способами збільшення прибутку на підприємстві. На більшості українських сільськогосподарських підприємств ще в повоєнний період не набуло широкого поширення впровадження маркетингового відділу та комплексної системи управління маркетингом підприємства. Це пов'язано з низкою причин, одна з них – специфічність сільськогосподарської продукції через її виключне значення для суспільства та високий попит на неї, що певною мірою нівелює нерозвиненість або відсутність маркетингової діяльності на підприємствах. При цьому у воєнний час у системі маркетингу простежується тенденція до зменшення її оборотів, що негативно впливає на забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективної реалізації збуту.

У воєнний час управлінський персонал націлений на збільшення продажів тут і зараз, не враховуючи перспектив функціонування бізнесу в довгостроковому періоді. Проте припускаємо, що в умовах постійних змін та невизначеностей, пандемії, воєнних дій в країні до маркетингу треба підходити стратегічно та усвідомлено, що надасть більше цілеспрямованості в розвитку бізнесу. При цьому для ефективного ведення підприємницької діяльності доцільно брати до уваги сучасні маркетингові тренди: швидкість, гнучкість в маркетингових рішеннях, маневреність з метою реагування на динамічні зміни; ситуативність; доречність, гуманність, соціальну відповідальність; розвиток Digital; підтримку контрагентів, споживачів та економіки країни у цілому та ін. Усі маркетингові дії під час воєнного стану мають узгоджуватися з

гуманістичною складовою діяльності бізнесу, реакцією на збереженість ланцюгів постачання, збуту та стратегією виходу на ринок.

На сьогодні сучасні підприємства як в Україні, так і в усьому світі все більш активно розвивають свій бренд. Причиною цього є те, що наразі необхідно приділяти значну увагу комунікації зі споживачами, створенню позитивного образу компанії та унікальних конкурентних переваг для того, щоб діяльність бізнес-організації була ефективною та довгостроковою. В Україні ситуація ускладнюється воєнними діями, адже бізнес-організації намагаються не тільки віднайти способи свого довгострокового існування, але і можливості збереження лояльності своїх споживачів.

Детально зв'язок управління брендом і діяльність підприємства в цілому зображені на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 Стратегія управління брендом

РОЗДІЛ 2

Аналіз маркетингової стратегії виноробних підприємств в умовах воєнного стану.

2.1 Маркетингові стратегії у виноробному бізнесі в повоєнний період

На думку деяких авторів, маркетингові інструменти, прийоми та методології у воєнний період не змінилися, але для того, щоб мати ефект, їх потрібно використовувати постійно, агресивно та задовго до виникнення проблем. Вважаємо, що маркетинг в умовах воєнного стану зазнав суттєвих трансформації [18]. Філософія маркетингу в мирний час, яку можна сформулювати так: виробник повинен випускати таку продукцію, які завчасно забезпечено збут і отримання підприємством запланованого рівня рентабельності та маси прибутку, зазнає коригування. У повоєнний період ефективність діяльності суб'єктів господарювання визначається розміром прибутку, фінансовою стійкістю підприємства, тоді як в умовах воєнного часу варто оцінювати успішність роботи підприємства за безперервністю виробництва, збереженістю робочих місць і виплатою заробітної плати, логістикою. Про характеристику маркетингу у повоєнний період наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Особливості маркетингу у повоєнний період та в умовах воєнного стану

Україна має великий потенціал щодо розвитку виноробної галузі, проте практична відсутність протекціоністської політики з боку держави призводить до зменшення кількості вітчизняних вин, про свідчать обсяги виробництва винограду в Україні, наведених у рисунку. 2.1.

Ознака	Маркетинг у повоєнний період	Маркетинг під час воєнного стану
Основне завдання маркетингу	Управління виробничою і збутовою діяльністю підприємства, що забезпечує виявлення потреб споживачів,	Забезпечення безперервності виробництва, збереженість робочих місць і виплата заробітної плати, логістика

	виробництво продукції , яка відповідає цим потребам і надання послуг, просування товарів до споживачів та одержання на цій основі максимального прибутку	
Основа маркетингу	Комплексні дослідження, що включають як оцінку діяльності підприємства, так і вивчення кон'юнктури ринку	Пошук надійних каналів продажу продукції , які не залежали б від кон'юнктури ринку
Основний акцент у маркетингу	Маркетингові дослідження від пошуку ідеї нового товару до його використання кінцевим споживачем. Досліджуються всі види діяльності та сфери маркетингу: товар, ринок, асортимент, канали збуту й розподілу, методи реалізації , реклама, стимулювання збуту тощо. Акцент – продаж продукції (робіт, послуг). При звуженні ринків збуту (внаслідок задоволення потреб та попиту людей) – орієнтування підприємств на виробництво цієї продукції (товарів, робіт, послуг), яких ще немає на ринку, щоб забезпечити їх конкурентоспроможність	Вибудовування з покупцями відносин довіри, підтримки та турботи, які ґрунтуються на комунікаціях, що формуються на розумінні потреб і занепокоєнь клієнтів. Акцент – обслуговування покупців, які можуть перебувати у скрутному становищі (фізичні особи – на межі виживання, прагнуть задовольнити базові фізичні та соціальні потреби). Суттєво зменшується здатність радикально оновлювати асортимент продукції і тим самим створювати нові потреби
Завдання маркетингу	Дослідження потреб існуючих та потенційних споживачів у конкретних нішах; розробка нових товарів та послуг для конкретної компанії ; аналіз ринку у певній ніші та прогнозування його розвитку; аналіз конкурентів, управління	Короткострокове планування виконання планових завдань зі збуту продукції ; налагодження збуту продукції та послуг підприємства; здійснення комунікаційної політики, що стимулює збут; підвищення стійкості та ефективності бізнесу; консультування управлінського персоналу з розбудови системи управління ризиками

	<p>якістю та конкурентоспроможністю готової продукції ; організація матеріально-технічного постачання; формування асортиментної політики компанії ; розробка цінової політики компанії , включаючи механізм зміни цін у мінливих умовах; вибір стратегії поведінки підприємства на ринку; налагодження збуту продукції та послуг підприємства; вибір стилю спілкування зі споживачами та каналів для комунікації ; організація відповідного сервісного обслуговування; розробка системи заохочень покупців, включаючи бонуси, партнерські та реферальні програми, а також програми лояльності</p>	
Сутність маркетингових досліджень	<p>Передбачається збір, обробка, облік й аналіз інформації, необхідної для прийняття тактичних і стратегічних управлінських рішень, планування господарської діяльності підприємства, яку уточнюють відповідно до потреб підприємства та кладуть в основу розробки планів його виробничої, збутової та торговельної діяльності</p>	<p>Передбачається збір, обробка, облік й аналіз інформації, необхідної для прийняття оперативних і тактичних управлінських рішень, що допоможе підвищити ефективність маркетингових заходів та сприятиме налагодженню комунікації з покупцями</p>
Принципи маркетингу	<p>Забезпечення довготермінової результативності підприємства, максимальне</p>	<p>Орієнтація на споживачів, гнучкість і адаптивність, гнучке реагування виробництва і збуту на існуючий та потенційний попит; ситуативність;</p>

	задоволення потреб споживачів, активне формування попиту споживачів, своєчасна реалізація товарів і послуг; активне пристосування до вимог потенційних покупців з одночасним цілеспрямованим впливом на них та ін.	концентрація зусиль на найбільш важливих завдань, що стоять перед підприємством та ін.
Найважливіші завдання маркетингових досліджень щодо підвищення конкурентоспроможності с/г продукції	Вивчення ринку виробників і споживачів продукції даного виду, проведення порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності і продукції ; побудова прогнозів вимог ринку та розробка на цій основі маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності і продукції ; оновлення виробництва або модернізація продукції , дієва реклама	Вивчення ринку виробників і споживачів продукції даного виду, проведення порівняльної оцінки рівня конкурентоспроможності продукції ; побудова прогнозів вимог ринку та розробка на цій основі короткострокової маркетингової стратегії підвищення конкурентоспроможності продукції
Основні маркетингові інструменти	Комплекс інструментів – збут і обслуговування, реклама, цінова політика, зв'язки зі споживачами та громадськістю	Інструменти соціальних мереж, інструменти маркетингу електронною поштою, інструменти SEO-маркетингу тощо
Основні функції маркетингу	Аналітична, виробнича, збутова, функція управління та контролю	Задоволення потреб клієнтів, мінімізація витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту, контроль ефективності управлінського персоналу.

Регіон	Рік						
	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020
Автономна Республіка Крим	315,7	116,2	179,4	116,3	111,9	н/в	н/в
Закарпатська обл.	28,5	13,8	41,9	27,2	20,3	27,2	26,8
Запорізька обл.	9,0	12,8	3,1	4,7	5,9	5,0	4,9
Миколаївська обл.	61,4	56,1	30,2	37,4	38,9	50,8	21,9
Одеська обл.	337,6	194,6	201,4	193,3	175,1	238,7	169,8
Херсонська обл.	68,3	38,6	26,3	36,1	29,3	36,9	20,1
Всього по Україні	835,7	457,3	513,8	442,6	407,9	386,3	281,0

Рисунок 2.1- Врожайність виноградарських підприємств

На початку 2022 року в Україні було зареєстровано близько 180 виноробень. Велика кількість виноробень розташовані на півдні: Миколаївська,

Херсонська, Одеська області. Окрім діяльності спрямованої на внутрішнього покупця велась політика експорту, наприклад, «Шато Чизай» має міцні партнерські зв'язки в Китаї, Сінгапурі, Естонії та ведуть перемовини з іншими країнами. Власне, збут в інших країнах та налагодження експорту це ті питання, які є актуальними для обох періодів.

2.2. Адаптація стратегії бізнесу до випробувань кризи під час воєнного періоду

В умовах воєнного часу акцент у маркетингу змістився у бік вибудовування з покупцями і замовниками відносин довіри, підтримки та турботи. Необхідно сформувати такі форми комунікацій, які базуються на розумінні потреб клієнтів в цей непростий період. Тому для аграрного бізнесу в сьогоднішніх умовах господарювання виходом із ситуації є відхід від більш традиційних інструментів маркетингу, прямих офлайн-комунікацій, рекомендацій та впровадження нових сучасних онлайн-інструментів, які можуть допомогти у просуванні продукції (робіт, послуг).

Попри значне падіння ВВП ми спостерігаємо збереження попиту на комунікаційні послуги та готовність бізнесу інвестувати в репутацію та знання про бренд. Бізнеси в кризі, як правило, не готові інвестувати в PR, маркетинг або рекламу.

На особливості маркетингу «мирного» та «воєнного» часу звернув увагу Аджит Гуман. Він визначив відмітні риси маркетингу під час кризи. Зокрема, це такі: «маркетолог мирного часу розробляє стратегію, тоді як маркетолог воєнного часу отримує результати. Комфорт планування та запусків не існує у сценарії воєнного часу. Інтегрований маркетинг більше не є даністю, а в деяких випадках, ймовірно, взагалі не існує. Маючи спритність і тверду рішучість, маркетологи продуктів повинні дивитися на стратегічні імперативи та цілі, а не покладатися на плани. Продавець товарів воєнного часу повинен досягати

негайних цілей. У мирний час усе добре скоординовано – планування, терміни, графіки, звітність, бюджети. Хороші лідери мирного часу можуть бути не в змозі зорієнтуватися та впроваджувати інновації під час війни, тому що постійне та стереотипне мислення часто деактивує їх та не дозволяє адекватно реагувати на обставини та прояви конкуренції. Проте маркетолог воєнного часу повинен мати можливість передбачити невизначеність і стати орієнтованим на дії під час кризи. Іхні відповіді мають бути рішучими, і вони повинні оптимізувати ресурси для роботи в рамках обмежень. У мирний час жорсткий ланцюг командування може функціонувати за планом. Воєнний час не дає (потрібна підписка) РММ розкоші багаторазових циклів затвердження». Результати дослідження, проведені Шкодою Т. та Савичем О. підтверджують, що причиною проблем бізнесу у воєнний час є не тільки сама війна, а суть проблеми полягає у відсутності ефективної маркетингової стратегії. На думку вчених, крім ціни, всі інші елементи маркетингової стратегії практично не використовуються більшістю компаній: планування, аналітика, визначення сильних сторін, створення ціннісної пропозиції та унікальної конкурентної переваги, знання споживачів і STP.

Ефективний вибір маркетингових стратегій залежить від того, наскільки правильно поставлені цілі маркетингу, які методи використовуються для їх досягнення. Як правило, методи включають збір даних про цільову аудиторію, аналіз конкурентів, впровадження і порівняння тих чи інших методик для вибору оптимальних. Маркетингова стратегія у воєнний час повинна враховувати потреби, уподобання, поведінку, занепокоєння покупців і кінцевий результат. Саме тому популярності набирають боти, штучний інтелект яких містить відповіді на певні питання та створює ілюзію живого спілкування. Маркетингова стратегія повинна базуватися на актуальних даних про покупців для кращої конверсії продажів, що забезпечує ефект розвитку, можливості відстежити результати роботи підприємства і визначити напрями діяльності. Тому підприємства значною мірою мають покладатися на останні

дослідження ринку, щоб краще зрозуміти нові підходи та ефективно керувати в майбутньому для досягнення своєї фінансової стійкості та збільшення прибутків.

Стратегію ребрендингу обрав ПрАТ «Князя Трубецького», що на жаль має зруйновані потужності головного виробничого цеху, також не вдалось зберегти склади з продукцією. Усі кейси вина, що зберігались у Київській та Херсонській областях було знижено або розкрадено. Неабиякою працею збережена клієнтська база, ідея зробити ребрендинг є гарним стратегічним ходом, компанія ніби почала з нуля, але веде активно соціальні мережі, зберігає конкурентоспроможність.

Якщо розглядати ті виноградники, що наразі є в нашій країні, то вирощуваний виноград досить відрізняються, в першу чергу, за якісним складом та за кількістю отриманого врожаю. Саме тому, закупівля сировини в нашій країні значно скоротить асортиментний ряд ПрАТ «Князя Трубецького». Можливим рішенням щодо збереження більшого переліку асортиментних позицій може бути закупівля виноматеріалів в іншій країні. Однією з таких країн може стати Республіка Молдова, адже рівень розвитку виноградарства тут є доволі високим. Молдова – 20-й за величиною виробник вина в світі, а також там знаходяться дві найбільші виноробні і колекції вин в світі [21]. До того ж, сусіднє розташування країн значно спростить логістику та зменшить витрати на неї порівняно з тим, щоб закуповувати виноматеріали наприклад, в Італії, Іспанії або Чилі. Проте постає інша проблема, бо завезену сировину необхідно розлити, а власний завод тимчасово не функціонує. Зважаючи на це, необхідно розглянути альтернативні способи розливу. Виноробня уклала ліцензійний договір з ПрАТ «Одесавинпром», на розлив вин під ТМ «Dnipro Hills», адже даний завод практикує розлив вин для інших підприємств під їхньою торговою маркою, наприклад, розлива вина під ТМ «Вина Гулієвих».

З початком повномасштабного вторгнення багато складів, виноградників та виробничих приміщень українських виноробів одразу були окуповані.

Виноградники понівечені артилерійськими обстрілами або заміновані, склади знищені прямими влучаннями ракет, пограбовані колекції та склади.

Так, виноробні «Олівія» та «Таїрово Вайнері», розташовані на березі Дніпро-Бузького лиману, — фактично на лінії фронту. Тільки через 4 місяці, коли росіян вже витіснили на лівий берег, вони змогли побачити масштаби втрат. Приблизно 585 гектарів виноградників виявились ураженими касетами і маловірогідно, що будуть придатні для вирощування. Виноробня «Falko Winery» з Миколаївської області втратила частину виноградників через обстріли. Окрім того, їхню територію 5 разів мінували, щоразу вони розмінювали і продовжували працювати. Виноробня «Князя Трубецького» (Херсонська обл) також зазнала великих втрат. Виноградники наразі заміновані та знаходяться під постійними обстрілами. Крім того, росіяни викрали найбільшу в Україні колекцію вин, зібрану з 1958 року. А на складі поблизу Києва через влучання ворожої ракети знищено 32000 пляшок вина. Виноробня «Graevo» — маленька і відносно молода компанія. До лютого 2022 року закупували виноград в Херсонській області, заклали власні виноградники поблизу Запорізької АЕС. Цей регіон і досі окупований. «Art Winery» (колишній «Артемівський завод шампанських вин») теж зазнали величезних втрат. Приміщення в Бахмуті зруйновані. Але виробництво змогли перемістити в Одеську область. Продовжують виробляти та продавати вина. Попри такі втрати, галузь живе і дуже послідовно працює над інтеграцією правил і регламентів ЄС, які необхідні Україні для вступу до Європейського Союзу.

2.3 Сучасна антикризова стратегія агропідприємства в сфері виноробства

Аналізуючи шляхи вирішення проблем галузі виноградарства і виноробства в Україні, директор ННЦ «Інститут виноградарства і виноробства ім. В. Є. Таїрова» НААН України Ірина Ковальва зазначає, що в нашій країні

площі насаджень винограду скоротилися за останні 15 років майже вдвічі. Серед причин, чому так сталось, активну роль грає застаріла система законів та заходів регулювання економічної діяльності. «У Європі цей закон передбачає такі пункти, як: суворо регламентована система контролю якості та автентичності винопродукції, сертифікація продукції виноградного розсадництва, домінування кількості малих виробників, бюджетні асигнування виробникам (дотації, пільги, кредити та ін.). В Україні цей закон в основному підпорядкований інтересам великих виробників, немає ефективної системи контролю якості та автентичності винопродукції, занепадає виноградне розсадництво. Якщо ми подивимося на сусідню Молдову [21], то там чітко прописаний Закон «Про виноград та виноградне вино», суворо регламентована система контролю якості та автентичності винопродукції (ці питання входять у сферу компетенції Національної агенції з безпеки харчової продукції). І головне, що в Молдові вино – це харчовий продукт. Тому ви не знайдете там у продажу жодної пляшки вина з акцизною маркою.»

Одним з варіантів майбутнього розвитку виноробства України після війни є введення в роботу «План Маршалла», як це було зроблено після перемоги Європи в Другій світовій війні. Країни, на чиїх територіях проходили бойові дії, і отримали цей «план». Дане висказування пронуло від засновника групи компаній Vinos de La Luz, власника виноробних підприємств в Іспанії, Італії, Аргентині та США Рікардо Нуньєса, на Виноробній конференції 23 року. Приватні бізнеси переконані, що вся виноградарсько-виноробна галузь буде частиною відновлення країни, і ця галузь повинна мати голос, який озвучить всіх представників, показуючи єдність і потребу у відновленні.

Зазвичай компанії використовують витратні методи оцінки, а саме вважають, що зі збільшенням рекламного бюджету або витрат на маркетингові заходи, ефективність бренду також зростатиме, проте даний підхід є поверховим і не може бути використаний для оцінки ефективності бренду. Якщо вже

спиратись на витратний метод, то для оцінки ефективності бренду необхідно визначити витрати на здійснення брендингу та отриманий ефект.

Фактори, на які слід спиратися – це часовий період, за який розраховуються витрати на брендинг; структурні складові витрат при оцінці вартості (так як вкладення в рекламу, з одного боку, призводять безпосередньо до збільшення продажів, які вимірюються відразу, з іншого боку, вкладення створюють впізнаваність та імідж торгової марки, що сприяє майбутнім продажам); ставки дисконтування при додаванні витрат (з метою приведення минулих витрат до теперішнього періоду). З урахуванням наведених вище факторів оцінка ефективності бренду є більш суттєвою і приближеною до реальності, проте варто зазначити, що ефект від бренду неможливо оцінити лише економічно чи матеріально, адже він проявляється і у поведінкових та емоційних аспектах. Одним із таких методів, що спирається на поведінку споживачів є концепція ефективності управління брендом за С. Девісом і М. Данном. Вони запропонували концепцію «Колеса» точок контакту споживачів з брендом, яка ґрунтується на тому, що шляхом визначення та контролю точок контакту бренду і споживача можна оцінити ефективність управління брендом. Сутність даної концепції схематично подано на рисунку 2.2.



Рисунк 2.2 «Колесо» точок контакту споживачів з брендом

Стосовно маркетингової стратегії, точки впливу та маркетингові інструменти до них присутні в кожному з наведених секторів «колеса», що

відповідає різним рівням маркетингової воронки. Проблемою виступає невизначеність особи покупця: яка демографія таргетованої аудиторії; які витрати на неї; яка доцільність використання paid media чи owned media; де шукати покупця: онлайн чи офлайн.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення антикризової стратегії виноробних підприємств.

3.1 Обґрунтування доцільності впровадження покращень до стратегії

Галузь унеможливорює умови, за яких можуть бути відкинуті зовнішні чинники, тому при створенні маркетингової стратегії мають бути враховані всі до одного.

Згідно з даними ІРСС (Міжурядової групи експертів зі зміни клімату), очікується, що протягом наступного століття середня температура підвищиться на 1,8–4 °С. За словами Олександра Биковського, консультанта із садівництва та ягідництва компанії «Агрітема», терміни всіх фенологічних стадій будуть зміщені в майбутньому: розпускання бруньок має бути на 3–18 днів раніше у другій половині ХХІ століття; період дозрівання повинен бути на 20–40 днів раніше порівняно з останніми 30 роками; буде підвищено рівень цукру та градус алкоголю тощо. В сфері аграрного бізнесу терміни, що впливають на доступність товару до сектору продажу понадважливі. Стратегія просування продукту може бути бездоганна на папері, але якщо продукт буде не готовий до експлуатації, наприклад, вина тільки почали свій період “дозрівання” в діжках, чи виноград не відповідає технічним вимогам для збору врожаю і термін затягуються, то дані фактори вплинуть на інтенсивність продажів та невдоволення клієнтів. Саме це є викликом для продажів Direct to customers: виноробня не зможе оформити підписку клієнта на винний клуб та виконати замовлення, яким би якісним не був сервіс, чи реклама.

Приймати до уваги етичну сторону питання в умовах доречності, а також зниження доходів компанія пропонує Яловега Н. І. Автор стверджує, що компанії почали витратити значну частину рекламних бюджетів на підтримку держави, ЗСУ та благодійні фонди. Співпереживання має бути на першому місці

в цей час. Вчений говорить про створення соціально чутливого маркетингу, суть якого полягає в тому, щоб керувати з емпатією.

Сьогодні, за словами Тетяни Шмаглюченко, засновниці компанії «ВІН'С», є тенденція до того, що столове виноградарство може перейти в крафт, особливо зважаючи на те, що багато хто вирощує велику кількість гібридних форм, неоднорідних. На ринок столового винограду вплинула війна з Росією, яка зумовила вимушену еміграцію населення, зниження доходів населення разом з істотним підвищенням цін, дефіцит та збільшення вартості ЗЗР, палива тощо.

Світовий досвід показує успіх винного туризму, роботу винних клубів і концентрації уваги продажів безпосередньо від виробника, з відсутністю контактів з дистриб'юторами та ретейлером. Таким чином виноробне підприємство буде отримувати найбільший профіт. Припускаємо, що успіх закордонних партнерів буде корисним та можливим до адаптації для українського ринку.

3.2 Розробка маркетингової стратегії та її напрямів для виноробного підприємства

Дуже довго впроваджувалась суспільна думка, що товари імпорту безсумнівно матимуть кращу якість і відносно дорожчого продукту, його вартість так само буде вказувати на якісні показники. Однак, за останні роки виноробна промисловість неабияк розвинулась, зокрема за рахунок туризму.

Кожна виноробня повинна мати свій музей зі своєю історією, впевнений директор виноробні Дмитро Шолудько. Наприклад, у компанії «Шато Чизай» музей поділений на зони, де екскурсоводи розповідають відвідувачам спочатку про сорти винограду, завдяки яким виноробня вирізняється з-поміж інших. Всі експонати, старовинне виноробне обладнання, походять із Закарпаття. На окремих полицях виставлені вина, які виготовляла компанія від початку своєї історії. Так, тут росте автохтонний сорт Черсегі Фюсереш, авторські права на

який зареєстровані в підприємстві «Шато Чизай». За словами Дмитра Шолудька, це основа для столових, ігристих вин та міцного напою Grape White Blend, який за стилем найближчий до грапи. А унікальний для України центральноєвропейський сорт Блауфранкіш дуже гарно себе виявив у рожевому ігристому.

Вдала стратегія дозволяє підприємству реалізовувати до 1 млн пляшок вина на власних потужностях щорічно.

За словами директора, це буде перше в сучасній історії України повного циклу виробництво ігристих вин акратофорним резервуарним періодичним способом на території Закарпаття.

Підприємство налічує також коньячний завод, що доволі розповсюджена схема для українських бізнесів. Пов'язано із зменшенням витратної вартості на діжки за рахунок повторного використання їх для виготовлення двох видів продукту.

Першочергово для витримки вин використовують французькі, угорські і американські бочки, які згодом використають для витримки коньяки та грапу. У малому виносховищі компанії «Шато Чизай» на витримці перебувають сухі вина та колекція вин на пляшкочій витримці. Найстаріше вино – Троянда Карпат 2017 року [13].

Винний туризм - спеціалізований вид туризму, що має на меті дегустацію, споживання, купівлю вина безпосередньо у виробника. Винний туризм включає відвідування плантацій виноградників, дегустаційних залів та підвалів, ресторанів, винних фестивалів та інших спеціалізованих заходів.

Доходи світової економіки за рахунок міжнародного туризму за 2011 вперше в історії перевищили 1 трлн. дол. Разом з додатковими 196 млрд. дол., отриманими в сфері міжнародних пасажирських перевезень, загальна сума експортних надходжень від міжнародного туризму склала 1,2 трлн. дол.

Для розв'язання проблеми щодо створення кластерів необхідно здійснити комплекс заходів: внесення змін до законодавства щодо визначення поняття

«кластер»; проведення інформаційної кампанії серед потенційних учасників та зацікавлених осіб щодо роз'яснення конкурентних переваг кластерів в умовах перехідної та ринкової економіки; сприяння реалізації проектів, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності учасників кластера; зниження адміністративних бар'єрів.

Для формування завершених туристичних кластерів в регіонах України, окрім залучення до їх складу різноманітних видів діяльності (транспортних і готельних послуг, реклами, маркетингу, підготовки фахівців різного профілю тощо) необхідний розвиток нових видів туризму, які нещодавно з'явилися у світі і які можуть доповнювати існуючі види винного туризму на Заході України. Це дасть змогу залучати до туристичного кластеру більше трудових ресурсів і приносити більші прибутки.

ВИСНОВКИ

Таким чином, узагальнюючи дані, отримані в результаті дослідження, можна стверджувати, що ринок послуг винного туризму в Україні активно розвивається, існує досить значний перспективний попит на винні тури. На основі дослідження різних категорій потенційних винних туристів, можна стверджувати, що існують сегменти споживачів, які можуть бути обрані в якості цільових для просування винних турів для туристичних фірм та виноробних підприємств. При цьому можна зазначити, що споживачами винного туризму можуть стати люди різної статі, віку та професії. Проте, даний продукт все ж орієнтований на людей освічених, які мають бажання не тільки відпочити протягом туру, а й дізнатися щось нове про історію та культуру споживання вина. Проведене дослідження також дало змогу встановити перспективні напрями організації винного туризму та визначити фінансові межі, які є прийнятними для споживачів.

Отже, можна стверджувати, що при активній інформаційній підтримці, винний туризм може набути широкої популярності серед українців. При цьому, важливо просувати тури не тільки в виноробні регіони іноземних країн, а й на підприємства України. Це дасть змогу розвиватися не тільки винному туризму, а й виноробній галузі в цілому.

Попри всі втрати та випробування (виноградники понівечені артилерійськими обстрілами або заміновані, склади знищені прямими влучаннями ракет, пограбовані колекції та склади), за словами експертів, галузь живе і дуже послідовно працює над інтеграцією правил і регламентів ЄС, які необхідні Україні для вступу до Європейського Союзу [12]. Ведеться активну співпраця між правовим інститутом і виноробною галуззю в рамках правової охорони інтелектуальної власності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Красноруцький О. О., Маренич Т. Г., Марченко В. А., Помогалова Н. В. Трансформація маркетингу аграрних підприємств в умовах воєнного часу. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 10 – 17.
2. Прокопенко О. Сільське господарство України за 2021 рік: Статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики. 2022. 220 с.
3. Бутнік-Сіверський О.Б., Земко Г.В. Маркетингові інструменти в умовах сучасної маркетингової діяльності підприємств-виробників харчової промисловості. Науково-виробничий журнал «Наукові праці НУХТ». 2019. Том 25. № 3. С. 59-67.
4. Ghuman A. Are You Doing 'Peacetime' Or 'Wartime' Product Marketing?. Forbes. 2020.
5. Коростова І.О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. Випуск 2(02). С. 52-55.
6. Красовська О.Ю. Маркетингові інструменти в діяльності підприємства. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 29. С. 104-108.
7. Россоха В.В. Маркетинговий менеджмент в системі управління підприємством. АгроІнКом. 2012. № 10-12. С. 108-112.
8. Shkoda T., Savych O. Transformation of marketing in wartime and postwar. Baltic Journal of Economic Studies. 2022. Vol. 8 No. 5. pp. 209-216.
9. Яловега Н.І. Маркетингові комунікації в умовах війни: виклики й шляхи просування товарів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2023. Випуск 37. С. 373-379.
10. Нейтер Р. Втрати на \$40 млрд: як через війну страждає аграрний сектор України. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/19/695167/>.

11. Чернова В. Комунікації-маркер стійкості економіки. Як війна впливає на попит на маркетинг і PR в Україні. Українська правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/01/5/695713/>.
12. Омеляненко Т., Остапенко Н. Управління брендом виноробного підприємства в умовах воєнного стану. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 3. С. 54-62. DOI: 10.35774/econa2022.03.054
13. Басюк Д.І., Бадещенкова К.С. Дослідження ринку винного туризму в Україні. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/basjuk4.htm.
14. Михайлюк О.Л. Перспективи розвитку винних туристичних кластерів на Півдні України // Науковий вісник ОНЕУ. 2018. №1. С.29-41.
15. 9 маркетингових інструментів, які повинні бути у вашому бізнесі у 2022 році. URL: <https://www.ranktracker.com/uk/blog/9-must-have-marketing-tools-for-your-business-in-2022/>.
16. Сільське господарство та війна: результати воєнного року та прогнози на 2023. URL: <https://doba.te.ua/post/64242>.
17. Рік війни в цифрах для агросектору. УКАБ. URL: [https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/rik_viyni_v_tsifrakh_dlya_agrosektoru#:~:text=За%20результатами%202022%20року%20було,рослинних%20олій%20\(-17%25\)](https://www.ucab.ua/ua/pres_sluzhba/novosti/rik_viyni_v_tsifrakh_dlya_agrosektoru#:~:text=За%20результатами%202022%20року%20було,рослинних%20олій%20(-17%25)).
18. Небилиця О.А. Особливості управління маркетинговою діяльністю підприємств аграрного сектору економіки в умовах воєнного стану. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/28634/1/Небилиця_О.А..pdf.
19. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посібник. Львів : Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
20. Біловодська О. А. Маркетингова політика розподілу та збуту: дослідження сутності ролі та значення. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2017. № 2. С. 85–97.

21. Бізнес у Молдові | Почесне консульство Республіки Молдова у Хмельницькому. URL: <https://moldovaconsulate.km.ua/pro-moldovu/biznes-u-moldovi/>