

Svitlana Podzihun

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

Nataliia Pacheva

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing,
Management and Business Administration
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University*

MARKETING ASPECTS OF STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT

Summary

The marketing service must develop an effective way to achieve the strategic goals of the enterprise, must assess the potential of each structural unit of the enterprise, setting goals for them and subsequently successfully achieving them, ensure the enterprise's sales, maintaining demand at the level defined in the strategic plans. It should be understood that a crisis does not arise spontaneously – it is always accompanied by many indicators and factors. However, it is important to consider them and not miss them and start developing a backup plan of action, identifying the possibilities of a quick exit from the crisis. It is quite important to support the effective operation of key departments and employees. Under martial law conditions, there is a need to provide employees with safe working conditions, if the work is remote, then to establish communication with each team member to ensure that they are able to work. So, marketing activity is important in itself. During the crisis, many companies radically reduce their spending on marketing and any public appearances. This is quite natural – especially in the conditions of hostilities, economic crisis and employee relocations/evacuations. It is important that even in times of war, companies should invest in their marketing activities. The right balance between different types of communication in the future translates into loyal customers who will be ready to buy goods and services for many years to come. Guided by the current information, analysis and report, the marketing system should adjust its activities and adapt to the current economic situation.

Вступ

На початку повномасштабної війни, в період хаосу та невизначеності переважна більшість підприємств, компаній, брендів практично стали безпорадними, оскільки традиційні підходи до маркетингу втратили свій

сенс. Перші дні війни мережі були наповнені довоєнною інформацією на тлі воєнних реалій, що виглядало досить некоректно. На той час більшість компаній відмовилися від взаємодії з клієнтами та обрали стратегію очікування, проте оговтавшись, почали повертатися до роботи.

Наше суспільство відчувало кризові настрої ще до початку російського вторгнення, ледве подолавши потужні хвилі пандемії коронавірусу COVID-19 поступово адаптувалися до нових реалій життя. Ще до повномасштабної війни українці вчилися пристосовуватися до стресових умов, в результаті чого сформувалися нові тренди споживання (потрібно жити саме зараз, навіть в умовах нестабільності; нічого не відкладати на потім; налагоджувати життя та примусово змінювати традиційні звички).

Під час будь-яких потрясінь, як в період пандемії COVID-19, так і у воєнний час, варто пам'ятати, про необхідність застосовувати у своїй практиці змістовну, агресивну та ефективну корпоративну маркетингову політику. Традиційно маркетинговий попит виникав через перевиробництво, надлишок пропозиції на висококонкурентному ринку. Але необхідно розуміти, що будь-яка кардинальна зміна ринкового середовища (криза, пандемія, війна) призведе до головної проблеми, з якою зіштовхнеться власник бізнесу – це обмеження платоспроможності ринкового попиту в кількісній і вартісній категорії. Відповідно, з одного боку, компанії матимуть проблемами збуту продукції, граничного обсягу продажів і прибутку, а з іншого – з агресивною поведінкою конкурентів з обмеженим розміром ринку. У цьому випадку споживач має багато варіантів за найкращою ціною і, отже, він має абсолютну владу над фірмою продавця. Тому щоб виключити або подолати такі проблеми потрібно вміло будувати маркетингові плани на стратегічну перспективу враховуючи можливі ризики. На сьогодні постає потреба ґрунтовного дослідження стратегічного маркетингу в умовах війни та післявоєнний період.

Розділ 1. SMM і маркетинг під час війни

Ринкове середовище визначає зміни в системі управління підприємством. Не так давно, бізнес на перше місце ставив виробництво, а зараз все по-іншому – основним орієнтиром стало максимально задовольнити попит споживача на товар/послугу. Тому маркетингова діяльність стає сполучною ланкою між бізнесом, керівництвом і потенційними споживачами товарів чи послуг. Компанії, які виходять на ринок і ведуть ефективне управління на основі маркетингу, є найбільш конкурентоспроможними, і в кінцевому підсумку сприяють реалізації стратегічних цілей конкуренції.

Маркетингова діяльність важлива сама по собі. Під час кризи багато компаній радикально зменшують свої витрати на маркетинг і будь-які

публічні прояви. Це цілком природно – особливо в умовах бойових дій, економічної кризи й релокацій/евакуацій співробітників. Важливо, що навіть під час війни компанії мають вкладатися у свої маркетингові активності. Правильний баланс між комунікацією різних видів у майбутньому конвертується у відданих клієнтів, які готові будуть купувати товари та послуги ще багато років. Керуючись актуальною інформацією, аналізом і звітом, система маркетингу повинна коригувати свою діяльність і адаптуватися під сучасний економічний стан [7]. Логічно, що власники бізнесу в умовах невизначеності хочуть уникнути збитків, тому їхні зусилля спрямовані на маркетинг як інструмент, що спроможний стабілізувати діяльність компанії.

Стратегічний маркетинг – це комплекс робіт щодо формування стратегії підприємства на основі стратегічної сегментації ринку, прогнозування стратегій підвищення якості товарів, ресурсозбереження, розвитку виробництва і нормативів конкурентоспроможності, націлених на збереження або досягнення конкурентних переваг підприємства та стабільне отримання прибутку [8]. Стратегічний маркетинг в умовах війни та післявоєнний період спрямований найперше на стабілізацію компанії, що передбачатиме економію бюджету, зосередження уваги на найбільш прибутковому та стабільному продукті, відмові від далекоглядних проєктів.

Формування конкурентних маркетингових стратегій дозволять підприємству досягти переваг на ринку. Судження про те, яку стратегію використовувати, повинні базуватися на ретельних оцінках конкурентного маркетингового середовища, а також внутрішнього конкурентного ринку [9]. У рамках управління стратегією конкурентоспроможності підприємства стратегічний маркетинг необхідно розглядати як механізм формування та реалізації конкурентоспроможної маркетингової стратегії підприємства. Основною метою стратегічного маркетингу є формування маркетингової стратегії, що є якнайкращим способом забезпечення конкурентних переваг підприємства.

Концепція стратегічного маркетингу втілює складність процесу управління підприємством в умовах непередбачуваного та нестабільного зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище, що постійно змінюється, змушує підприємства розробляти все більш складні системи управління, щоб швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Вагоме місце у побудові стратегічних цілей підвищення ефективності управління розвитком підприємства посідає вдало вибрана стратегія, що базується на розробці відповідної організаційної структури [10]. На основі опитування 47% підприємств не адаптували свої цілі у воєнний час, а 18% взагалі їх не мають. Маркетингова стратегія – це не цілі, не місія і не позиціонування, вона складається з декількох десятків

елементів. Будь-яка дія в маркетингу повинна бути направлена на споживача, тому ми повинні досконало знати свого споживача [11]. Не знаючи і не досліджуючи фокусного споживача та причини здійснення ним покупки у нас, а не у конкурента – це основна помилка підприємств, які будуть свої маркетингові стратегії.

В 52% підприємств, споживач переїхав з традиційних місць перебування. Варто активізувати діяльність в західних регіонах України та найближчих країнах Європи. Маркетингом необхідно займатись цілодобово, і в нього немає вихідних. Більше того – навіть у военний та післявоєнний час основна ціль маркетингу не змінюється, адже це гормон росту! Окрім цього, варто зазначити та відмітити, що маркетинг починається з першої людини підприємства – це його власника. Адже саме власник повинен реалізувати свою найважливішу функцію у вигляді визначення та формування маркетингового стратегічного вектора розвитку компанії [11]. Маркетингова служба повинна розробити ефективний спосіб досягнення стратегічних цілей підприємства, має оцінити потенціал кожного структурного підрозділу підприємства, встановивши їм цілі і згодом успішно їх досягти, забезпечувати продажі підприємства, підтримуючи попит на рівні, визначеному в стратегічних планах [12]. Варто розуміти, що криза не виникає спонтанно – вона завжди супроводжується багатьма показниками та факторами. Проте важливо їх розгледіти і не пропустити та почати розробляти запасний план дій, визначаючи можливості швидкого виходу з кризи. Досить важливо, підтримувати ефективну діяльність ключових відділів і співробітників. В умовах військового стану виникає потреба надання співробітникам безпечних умов праці, у разі якщо робота є віддаленою то налагодження комунікації з кожним членом команди, щоб переконатися, що вони здатні працювати.

Криза впливає на прибутки та збитки компаній так само, як вона впливає на поведінку та матеріальні характеристики споживачів. Незалежно від того, фінансова криза, пандемія COVID-19 чи війна, суспільні настрої змінюються, більшість людей відкидають спонтанні, емоційні покупки та починають економити. Споживчий попит значно скорочується, люди більш чутливі до цін і менш лояльні до брендів. Під час рецесії споживачі більш розсудливо витрачають кошти, не купують предмети розкоші. У свідомості споживачів автомобілі, техніка, гаджети, брендовий одяг та товари стають «відкладеним задоволенням». На зміну їм приходять продукти харчування, сектор економіки, транспорт і охорона здоров'я.

Маркетинг потребує ретельного аналізу ринку, купівельної спроможності та поведінкових факторів для створення комунікацій, заснованих на реаліях кризи. Спонтанні та необдумані рішення в

кризовий період негативно впливають на бізнес. Проте варто пам'ятати, в кризовий період конкуренція зменшується, цей час варто використати для формування бази потенційних клієнтів, пізнання своєї аудиторії, вивчення її запитів.

Загалом у воєнний та післявоєнний час бізнес має адаптуватися до сучасних кризових умов. В цілому війна змінює життя кожного та впливає на поведінку споживачів. Формуючи маркетингові стратегії, компаніям слід враховувати ці зміни, починаючи зі створення гуманного, широкого та відповідального спілкування, де загальнолюдські цінності завжди стоять на першому місці.

Кризова маркетингова стратегія у воєнний і післявоєнний час має не лише зберегти аудиторію, але й завоювати нових споживачів. В цей період варто уникати непотрібних зобов'язань та виконувати обіцянки компанії; демонструвати прозору та зрозумілу соціальну, політичну та культурну позицію підкріплюючи її діями, які приносять користь людям; не паразитувати на війні та не використовувати інформацію про війну в непотрібних і невідповідних місцях; буди оптимістичними проте обережними з гумором в період військового часу; робити свій бренд більш людським і відкритим – перемістивши фокус зі споживача на людину; максимально спростити процес споживання продукту або надати нові функції, щоб допомогти людям оптимізувати свій спосіб життя в умовах воєнного стану та повної невизначеності (онлайн-банкінг або доступний мобільний зв'язок для сімей, які розлучені війною).

Стратегічний маркетинг можна визначити як цілеспрямований процес дії господарського суб'єкта на об'єкт ринкових відносин, пов'язаний з визначенням позиції підприємства на ринку та розробленням комплексу дій, що передбачають вироблення концепції стратегічної політики, яка, своєю чергою, є основою для визначення механізму тактичних дій [1]. Забезпечення конкурентних переваг підприємств являє собою процес, який зумовлює певні протидії та потребує чіткої системи управління. Основним аспектом досягнення конкурентоспроможності підприємств виступає реалізація маркетингових стратегій з урахуванням усіх ризиків та загроз [5]. Стратегічний маркетинг підприємства узгоджується з його цільовими та стратегічними можливостями, спрямованими на вирішення завдання, щоб підприємства та споживачі могли отримати найбільший ефект з найменшим ризиком у процесі продажу товарів/послуг.

Застосовуючи концепцію стратегічного маркетингу, компанії зосереджують свою діяльність на стратегічних можливостях, розвивають системи моніторингу та аналізу конкурентоспроможності, покращують свою здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та корпоративної стратегії.

У результаті нашого дослідження встановлено, що стратегічний маркетинг займає важливе місце в корпоративній системі управління, допомагає своєчасно впроваджувати зміни, відповідати вимогам конкурентного маркетингового середовища та отримувати довгострокові конкурентні переваги через розуміння потреб споживачів, виробництво якісніших товарів/послуг, позиціонування. Для довгострокової мети, шляхом постійного аналізу конкурентів, підприємство може адаптуватися до взаємодії зовнішнього середовища та зробити так, щоб виробничі потужності підприємства відповідали потребам ринку враховуючи можливі ризики та загрози.

У сучасних умовах успішні ділові операції можливі за умов належної організації маркетингового менеджменту на підприємствах. Маркетинговий менеджмент дає змогу здобути оптимальну економічну результативність та досягти позитивного ефекту одночасно, враховуючи різні інтереси учасників. Фармацевтичні підприємства зацікавлені в результативному управлінні маркетинговою діяльністю і пошуку сучасного підходу організації виробництва та збуту лікарських засобів. Складним є процес дослідження фармацевтичного ринку, визначення його можливостей, потреб, попиту та необхідної пропозиції. Організація маркетингового менеджменту впливає на вибір маркетингової стратегії фармацевтичного підприємства, завоювання конкурентних позицій з урахуванням маркетингових можливостей, допомагає швидко зреагувати на зміни в комплексі маркетингу та своєчасно скоригувати управлінські рішення щодо стратегічного маркетингового планування.

У 2022 році на фармацевтичному ринку України відбулося падіння обсягів виробництва та зростання собівартості фармпродукції. Такі зміни підштовхнули найбільших вітчизняних фармацевтичних виробників до пошуку нових шляхів розвитку. Реалії сьогодення диктують фармацевтичним підприємствам необхідність оволодіння сучасними підходами організації маркетингового менеджменту. Зорієнтоване на запити споживача фармацевтичне підприємство, яке постійно проводить моніторинг ринкового середовища, направлене на максимальне задоволення попиту в результаті отримує максимальний прибуток.

Маркетинговий менеджмент на фармацевтичних підприємствах повинен будуватися на надходженні достовірної та своєчасної інформації про фармацевтичний ринок, запити споживачів, структуру і динаміку попиту на конкретний вид товару; вплив на споживача, на попит, на ринок, що створює максимально можливий контроль сфери реалізації.

За обґрунтуванням Д. Райко, маркетинговий менеджмент – сучасна концепція маркетингу, принципово новий підхід, перш за все, до стратегічного управління організацією, що в умовах гострої конкуренції

спирається на ринкову орієнтацію [6]. Дослідження ринку, оновлення асортименту, врахування сезонної захворюваності, передбачення вимог споживачів є основою ефективного управління фармацевтичним підприємством на засадах маркетингу.

Маркетинговий менеджмент на підприємстві спрямований на розвиток системи управління маркетинговою діяльністю, підвищення ефективності роботи, зміцнення конкурентних позицій, максимізація прибутку через розроблення ефективного комплекс маркетингу, активізацію цільових або вихід на нові ринки [7]. Маркетинговий менеджмент на фармацевтичних підприємствах – це управлінська діяльність, яка спрямована на створення попиту та досягнення цілей фармацевтичного підприємства через максимальне задоволення потреб покупців у лікарських засобах.

Лікарські засоби – це соціально значущий товар, який має стратегічне значення для національних інтересів будь-якої країни [8].

На кожен вид товару, лікарські препарати не виключення, формування попиту залежить від ряду об'єктивних і суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать: соціально-демографічні, географічні та економічні фактори; властивості товару, якість і асортимент на ринку; інформаційне та рекламне забезпечення просування товару. До суб'єктивних факторів, що визначають попит, слід віднести рівень потреб покупців, їх ціннісні установки, культурні традиції, стан інформованості, минулий досвід. Визначальне значення в формуванні попиту на лікарські засоби має захворюваність, яку слід віднести до ряду об'єктивних факторів [9]. Безпека та ефективність є ключовими характеристиками, які визначають цінність для споживачів лікарських засобів.

Ефективність організації маркетингового менеджменту на фармацевтичному підприємстві визначається ступенем застосування інструментів маркетингу в сукупності із потенціалом даного підприємства. Грошовий еквівалент даної характеристики виражається як відношення комерційних результатів до витрат на маркетингову діяльність.

Фармацевтичне підприємство за рахунок диференціації забезпечить споживачеві незамінний продукт, що наділений більшою цінністю, тобто більшою споживчою вартістю; забезпечення більш низьких витрат на виробництво і збут лікарських засобів завоює конкурентні позиції на ринку.

Диверсифікація (лат. *Diversificatio* – прагнення до різноманітності) – стратегічне рішення про можливість розвитку підприємства шляхом керування портфелем різних за видами діяльності підрозділів або використання конкурентних переваг від об'єднання зусиль при досягненні єдиної мети; розширення напрямків діяльності підприємства.

Диверсифікація дає переваги в конкурентній боротьбі, оскільки збільшує можливість маневрування в умовах зміни кон'юнктури, забезпечує стійку частку ринку, знижує ризик інноваційної діяльності, підвищує ефективність використання науково-дослідних робіт, дозволяє підприємству налагоджувати виробництво в інших галузях [10]. У фармацевтичній галузі диверсифікація прослідковується у виробництві нової або різних фармакотерапевтичних груп лікарської продукції за рахунок існуючих технологій та маркетингових програм фармацевтичного підприємства. За допомогою диференціації фармацевтичні підприємства можуть збільшити прибуток за рахунок встановлення вищої ціни на товар.

Організація маркетингового менеджменту на фармацевтичних підприємствах залежить від рівня охоплення ринку. Виникає потреба встановлення на якій частині ринку підприємство планує конкурувати і від даного вибору залежить подальша організація маркетингового менеджменту. Фармацевтичне підприємство повинно віднайти виняткову систему функціонування, що включає процес створення узгоджених маркетингових планів із стратегічними цілями менеджменту. Вибір можливий за рахунок врахування залежності між часткою на ринку і рентабельністю фармпідприємства. Як правило, підприємства, які не мають потужних можливостей для завоювання лідерства на ринку, сконцентровані на певному сегменті і бажають підвищувати там свої переваги по відношенню до конкурентів. Фармацевтичні підприємства, які ж володіють більшою часткою на ринку, мають відповідно більші показники прибутковості.

Маркетинговий менеджмент Л. Балабанова, визначає ширше ніж загальна функція менеджменту підприємства, це управління всіма функціями, всіма структурними підрозділами на основі маркетингу [1]. У конкурентному середовищі організація маркетингового менеджменту на фармпідприємстві забезпечить його ефективне функціонування.

Варто пам'ятати, що окрім фармакотерапевтичних властивостей лікарських засобів є й інші характеристики, що впливають на формування попиту. Біоеквіваленти, фармакотерапевтичні аналоги, ціна лікарського засобу, імідж країни та компанії, яка виробляє, впливають на рівень лікарського попиту. Даний вид попиту пов'язаний з формами відпуску медикаментів в аптеках: рецептурні і безрецептурні.

Попит на безрецептурні лікарські засоби виникає під впливом різних видів реклами, рекомендацій провізора, лікаря. Попит на рецептурні лікарські препарати має обмеження.

Маркетинговий менеджмент – цілеспрямована координація і формування всіх заходів підприємства, які пов'язані з ринковою діяльністю організації на рівні ринку та суспільства в цілому і базуються на принципах маркетингу [2]. Фармацевтичний ринок має свою

особливість, яка полягає в тому, що задоволення попиту на лікарські препарати здійснюється не тільки за рахунок доходів самого населення, але й за рахунок державного бюджету. Загальним чинником, що обмежує будь-який попит на товари/послуги – це купівельна спроможність населення. Маркетинговий менеджмент має на меті усунути дисбаланс між потребами споживачів та можливостями підприємства.

Оптимальну роботу підприємства можна досягти завдяки створенню служби, що займається маркетингом. Маркетингова служба підприємства повинна вивчити показники діяльності підприємства та проаналізувати маркетинговий процес і винести до впровадження сучасні ідеї та пропозиції для подальшого удосконалення. Вдало побудований маркетинговий менеджмент здатен вивести підприємство на лідируючі позиції на ринку та створити особливі пропозиції для споживачів, контрагентів в умовах конкуренції. В умовах ринкової економіки підприємства знаходяться під впливом величезної кількості різноманітних внутрішніх та зовнішніх факторів, тому для ефективного функціонування підприємству потрібно зайняти свою особливу нішу і впізнаваний імідж, виділяючи себе серед конкурентів [7]. Маркетологи розробляючи програму розвитку підприємства, яка є основою для всіх його планів, допоможе безпомилково оцінити свої можливості та виключити робочі прорахунки. Розуміння кожним працівником встановленої цілі діяльності підприємства допомагає максимізувати прибуток та стрімкіше досягти результату за допомогою розробки та удосконалення оптимальних маркетингових програм.

Аналіз економічної кон'юнктури українського ринку фармацевтичної продукції та динаміки розвитку окремих його сегментів дав змогу ідентифікувати основні види конкурентної боротьби на ринку фармпрепаратів, а саме:

- значну конкуренцію між вітчизняними та закордонними фармацевтичними підприємствами-виробниками, а також світовими лідерами фарміндустрії, які потенційно можуть ввійти на цей ринок, активний розвиток підприємств суміжних галузей (для прикладу, галузі біотехнології) та інших галузей (для прикладу – харчової, переробної), стратегії розвитку яких передбачають у перспективі входження на ринок фармпродукції;

- тиск із боку товарів-замінників, а також конкуренцію з боку оригінальних та генеричних препаратів; біологічно активних добавок тощо;

- конкуренцію логістичних ланцюгів поставок фармпрепаратів; конкурентну боротьбу за домінування у госпітальному/аптечному сегментах та представлення власних інтересів в каналах розподілу фармпродукції (на рівні лікарів, гуртовиків, провізорів тощо);

– конкуренцію на рівні гуртово-роздрібної торгівлі – формування мереж аптек під егідою/у власності складів гуртової торгівлі, тиск із боку мережі локальних аптек, які об'єднані у гуртові організації тощо, які сукупно розширюють та ускладнюють конкурентну боротьбу на ринку;

– тиск з боку споживачів, які через низькі бар'єри доступу до інформації стали обізнанішими у характеристиках фармпрепаратів, та набули здатності звернення до широкого кола суб'єктів ринку надання медичних послуг, зокрема консультаційних (у зв'язку із упровадженням електронної медичної системи Helsi, розвитком приватних кабінетів тощо) [11]. У виробництві фармпрепаратів/ліквів варто прогнозувати консолідацію бізнесу та вихід на ринок стійких контрагентів через їхню стабільну платоспроможність та інші чинники.

Фармацевтичний маркетинг має на меті оптимізацію ринку фармацевтичної допомоги, під якою розуміється аналіз зв'язку між потребою, потребою, попитом і пропозицією, а також облік впливів усіх внутрішніх чинників системи лікарського забезпечення населення. Головною особливістю фармацевтичного маркетингу є те, що у разі фармацевтичної допомоги ускладнюється класична формула купівлі – продажу, тому що в систему покупець (пацієнт) – продавець (провізор) включається третя ланка – лікар, який у рівній, а іноді і більше є генератором попиту [12]. Зазвичай, роль маркетингу як процесу, починається з вивчення попиту та виявлення потреб/бажань клієнта, а потім пропозиції – задоволення цих потреб/бажань. Фармацевтичний бізнес має дещо іншу специфіку, яку мають враховувати при побудові стратегії розвитку. Маркетинговий менеджмент виконає вагомий роль в процесі розроблення стратегічних планів та виборі ефективного стратегічного напрямку.

Пандемія COVID-19 призвела до значних збурень у світовій торгівлі на цільових ринках фармацевтичної продукції, переобтяжила кон'юнктуру українського фармацевтичного ринку, логістику експортно-імпортних операцій, вплинула на ефективність діяльності ланцюгів поставок фармпродукції, інтенсифікувала конкурентну ситуацію.

Український фармацевтичний ринок від початку війни не припиняв свою діяльність. У 2022 році фармацевтичний ринок України скоротився на 42% у натуральному та на 23% у грошовому вираженні. Попит на лікарські засоби змінювався, виходячи з рівня загострення війни. Попри невизначеність українці купували ліки, не лише для особистого використання, а й для того, щоб передати їх на потреби військовим. Фармацевтичний бізнес України на вересень 2022 року став на довоєнний ритм. За дослідженнями компанії SMD, частка вітчизняних препаратів на фармацевтичному ринку в 2022 році зросла до 72% у натуральному та до 38% у грошовому вираженні.

Всупереч нееластичності попиту на лікарські препарати, стає більше тих, хто економить і купляє ліки не цілою упаковкою, а за кількістю прийомів. Організація маркетингового менеджменту в системі управління фармацевтичним підприємством дозволяє здійснювати ефективну господарську діяльність, враховуючи велику кількість факторів, які впливають на попит фармпрепаратів, наприклад: сезонна захворюваність дозволяє прогнозувати збільшення попиту на засоби для симптоматичного лікування; в умовах війни відбулася переорієнтація з антиковідних на заспокійливі, кровоспинні та інші препарати.

Ефективність маркетингового менеджменту буде досягнута за допомогою впровадженню інноваційних процесів в менеджменті підприємства та наявність і використання в достатній кількості ресурсів підприємства (матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних) із взаємодією вимог ринку [7].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що використання маркетингового менеджменту на практиці допоможе вдало розвиватися фармацевтичним підприємствам. Тріумф отримає підприємство, яке на постійній основі буде використовувати у своїй практиці маркетинговий менеджмент. Маркетинговий менеджмент відбивається у цілеспрямованій взаємодії на засадах маркетингу всіх функціональних підрозділів підприємства для швидкого реагування на зміни у зовнішньому середовищі й отримання соціально-економічного ефекту. Успішна організація системи маркетингового менеджменту на підприємстві підвищує його конкурентоспроможність на ринку.

Український фармацевтичний ринок функціонує під впливом державної політики (забезпечення покупців загальнодоступними ліками) і засвідчує глибоку конкуренцію в сфері виробництва, дистрибуції й споживання, між виробниками фармпродукції та аптечними закладами. Доцільним для фармацевтичних підприємств є дослідження шляхів розповсюдження фармпрепаратів, ціноутворення, PR, реклами, брендингу, каналів торгівлі, можливостей використання маркетингових комунікацій та інших видів взаємодії з клієнтами. Маркетинг передбачає дії маркетологів фармацевтичних підприємств щодо вивчення попиту на товар/послугу, стимулювання збуту за допомогою власного плану маркетингових комунікацій поряд із дослідженням ринку, ціноутворення, позиціонування та маркетингової політики. Удосконалення системи організації маркетингового менеджменту на підприємствах фармацевтичного сектору допоможе успішно просувати підприємство та досягнути конкурентних позицій на фармацевтичному ринку.

Війна в Україні завдала нищівного удару по економіці країни, і звісно, маркетинг також змінив своє звичне життя. Початок 2022 року показав усім українцям, що таке насправді важкі часи. Проте, попри ситуацію, що

склалася в країні, не можна залишати власний шлях та ідеї світлого майбутнього. Дехто, опинившись у подібній ситуації, обирає варіант просто «перечекати» несприятливі для бізнесу умови, максимально зменшивши всі можливі витрати. Прогнозуючи, що клієнти купуватимуть менше, деякі підприємці не вважають за необхідне вкладати кошти в SMM та розкрутку сайтів.

Для того щоб пережити важкі часи, варто насамперед точно розуміти, у яких умовах ми перебуваємо. Зараз ситуація характеризується зниженням попиту загалом (через частковий виїзд споживачів за кордон, зменшення платоспроможності, зміну пріоритетів). Клієнти стали більш вимогливими до бізнесу. Його почали оцінювати не лише за якістю сервісу та продуктів, але й за соціально-політичною позицією. Водночас соцмережі для багатьох стали новим джерелом швидкого отримання інформації, способом навчання та спілкування.

Варто розуміти, що криза не приходить раптово – їй завжди передують безліч індикаторів та факторів. У сукупності ці моменти змушують замислитися і почати формувати запасний план дій, опрацьовуючи різні можливості швидкого виходу з кризи. Головне – утримати працездатність ключових відділів та працівників.

Остання криза у світовій економіці розпочалася у 2020 році під час пандемії ковіду. За оцінками McKinsey, збитки настільки великі, що аж до 2040 щорічні втрати для глобальних ринків становитимуть \$1,6 трлн. Зараз ми стоїмо на порозі нової кризи, спричиненої війною Росії проти України, яка може запустити руйнівну рецесію у всьому світі. Очевидно, що власників бізнесу хвилюють збитки, тому їхня увага спрямована на маркетинг як інструмент, здатний стабілізувати продаж [14].

Аналіз дослідження показує, що частка представників бізнесу, які повністю або частково припинили свою діяльність протягом перших трьох місяців війни, зменшилася з 75,3% у березні до 49,0% у травні (порівняно з 24 лютого 2022 року), що свідчить про поступове відновлення бізнесу в Україні. Водночас з'ясувалося, що у травні 2022 року частково відновили роботу сектори роздрібною торгівлі продуктами харчування, непродовольчими товарами, побутовою технікою та електронікою. Найкращі темпи оновлення спостерігаються у ювелірній сфері, а найгірші – у сфері розваг [15].

Оцінити галузеві збитки загалом по Україні наразі досить складно, оскільки бойові дії ще тривають, а ситуація на окремих територіях непередбачувана [16]. Коротко оцінюючи деякі сфери бізнесу, слід зазначити:

– сільськогосподарські підприємства опинилися чи не в найскладніших умовах. Їхній бізнес прив'язаний до конкретної території, а робота в полі

чи на фермі не терпить зволікань, на ринку не вистачає робочої сили, палива, добрив, обігових коштів;

– IT-індустрія, як і очікувалося, виявилася найбільш стабільною; COVID-19 добре підготував компанії до дистанційної роботи (робота онлайн);

– металургійний ринок перебуває у складному становищі через залежність від експорту морем. Більшість підприємств галузі є концентрованими на південному сході України, де тривають активні бойові дії;

– логістичний ринок зазнав значних втрат через те, що багато територій були і залишаються відрізненими від сполучення;

– страховий ринок переживає непрості часи. Близько 60% компаній мають проблеми та збої, але продовжують працювати [17; 16].

На нашу думку, актуальним є вивчення досвіду провідних країн світу під час кризи щодо можливих шляхів адаптації маркетингу та SMM для відновлення бізнесу в Україні. Кризова маркетингова стратегія спрямована насамперед на стабілізацію компанії зараз. Маркетологи можуть відмовитись від довготривалих проєктів на перспективу, від брендівих PR-кампаній з великими охопленнями, перенаправити бюджет на більш стабільні та прибуткові продукти.

Маркетингові інструменти оживають після пандемії, тому варто розглянути актуальні маркетингові тренди США, які вже прямують до нас.

Influencer-маркетинг стає топтактикою для підвищення ROI у США: 68% маркетологів у 2022 році у всьому світі підключають інфлуенсерів до розвитку свого бренда (рис. 1). 88% СМО закладають до бюджету influencer-маркетинг (у середньому це \$50–500 тис.).

Наноінфлуенери (1 – 10 тис. підписників)	41 %
Мікроінфлуенсери (10 – 100 тис. підписників)	67 %
Макроінфлуенсери (100 тис. – 1 млн. підписників)	58 %
Магаінфлуенсери (1 млн і більше підписників)	29 %

Рис. 1. Сегментація за типами інфлуенсерів, з якими американські бренди найбільше співпрацюють у 2022 році

Джерело: [4]

Маркетологи обирають свого інфлуенсера, відштовхуючись від: якості контенту в його акаунті; рівня залучення аудиторії блогера; відповідності зовнішності, мовлення; експертизи в тій чи іншій сфері. Зазвичай бренди залучають до роботи мікроінфлуенсерів, канали та пабліки яких налічують від 10 тис. до 100 тис. підписників. Серед американських

компаній, які активно використовують цей тип блогерів у 2022 році є Coca Cola (Instagram і TikTok), fashion-бренд Banana Republic (Instagram), сервіс аудіокниг і подкастів Amazon's Audible (Instagram).

2. Все більше B2B- та B2C-брендів вибирають TikTok для просування своїх продуктів: у 2022 58% B2B- і 49% B2C-брендів інвестують у TikTok. При цьому найвищі показники переглядів – компанії зі сфер технологій, їжі та відеоігор. Бренди, що лідирують у TikTok, в середньому публікують дописи 3–4 рази на тиждень. Згідно з дослідженням платформи лід-менеджменту Demand Gen, B2B-клієнти віддають перевагу контенту, який компанії просувають за допомогою TikTok-інфлуенсера або запускають у форматі колаборації з іншим брендом.

3. Емпіричний маркетинг повертається після пандемії. Емпіричний маркетинг також відомий під назвами маркетинг залучення, прямого ефіру та маркетинг участі. Його ще прирівнюють до event-маркетингу, але зазвичай події, які бренди створюють під впливом емпіричного маркетингу, далекі від традиційних конференцій. Івенти можуть відбуватися офлайн (у вигляді артінсталяцій та оригінальних імпресивних локацій) або онлайн – організовані за допомогою VR/AR-платформ та гарнітури. До пандемії багато американських брендів зверталися до емпіричного маркетингу для збільшення ROI та впізнаваності.

У 2021 році тільки 29% брендів інвестували в емпіричний маркетинг і 14% – в AR/VR для створення унікального досвіду користувача. Але вже в 2022 році 58% маркетологів використовують цей вид маркетингу, з них 48% планують збільшити вкладення в нього, а 9% мають намір вперше його випробувати.

4. Бренди використовують автоматизацію, купуючи рекламу. Однією з дієвих стратегій, що дають змогу підвищити попит на продукцію за рахунок його диференціації від аналогів, є брендинг – процес створення бренду. У сучасній економіці бренди (торгові марки) грають роль глобальних комунікаторів між продавцями, товарами і покупцями. Бренди формують імідж і репутацію організацій, сприяють ефективності їхніх дій у сфері маркетингу, реклами та паблік рілейшнз [4]. Вже зараз компанії виділяють до 50% своїх бюджетів на програмну рекламу. Очікується, що наприкінці 2022 року витрати на неї перевищать 100 млрд \$ глобально.

На ранньому етапі взаємодії компаній і клієнтів традиційний маркетинг відіграє основну роль в інформуванні і привертанні уваги. За посилення взаємодії, коли клієнти потребують тісніших взаємин із компанією, роль цифрового маркетингу також зростає (рис. 2). Маркетинг 4.0 презентує підхід, що поєднує взаємодію між компаніями і клієнтами онлайн і офлайн, поєднує форму і суть під час створення брендів, кінцевою метою якого є отримання підтримки від клієнтів [18].

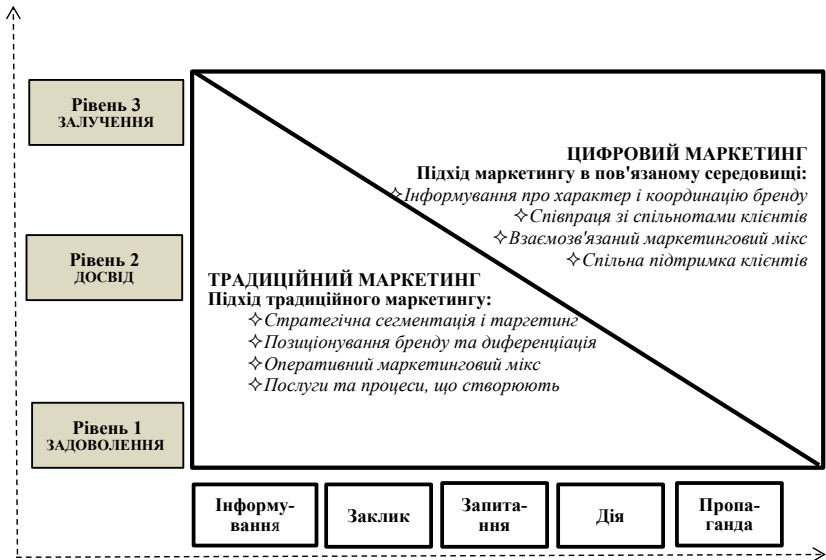


Рис. 2. Взаємозамінні ролі традиційного і цифрового маркетингу

Джерело: [18]

Аналіз дослідження показує, що частка представників бізнесу, які повністю або частково припинили свою діяльність протягом перших трьох місяців війни, зменшилася з 75,3% у березні до 49,0% у травні (порівняно з 24 лютого 2022 року), що свідчить про поступове відновлення бізнесу в Україні. Водночас з'ясувалося, що у травні 2022 року частково відновили роботу сектори роздрібної торгівлі продуктами харчування, непродовольчими товарами, побутовою технікою та електронікою [22].

Для кращого розуміння аудиторії в період кризи маркетологам потрібно проводити тести, але при цьому відмовитися від радикальних змін та гіпотез. Потрібно показати користь та вигоду від вашого продукту. Для прикладу, під час кризи в 2008 році в США PepsiCo скоригувала маркетинг завдяки тому, що топменеджмент застосував свій минулий досвід та оцінив, як рецесія впливає на кожен категорію продукції.

У часи стабільності маркетологи зазвичай сегментують споживачів за демографічними показниками. Наприклад, «з вищою освітою», або «із заробітком вище середнього». Також використовують сегментацію за способом життя: «традиційний» або eco-friendly. Це допомагає визначити, яка аудиторія формує попит товару [21].

Однак під час економічної кризи всі споживачі переоцінюють свої запити – і колишні критерії сегментації втрачають актуальність. Проаналізувавши минулі рецесії, маркетологи зрозуміли, що продукти та послуги, якими клієнти користувалися майже щодня, відходять на другий план. Покупці, які раніше були визначені як аудиторія преміум-сегменту, можуть перейти до мас-маркету. Запити споживачів суттєво звужуються, люди стають чутливішими до ціни і менш лояльними до брендів.

Експерти Гарвардської бізнес-школи Джон Квелч та Кетрін Е. Джокс пропонують маркетологам сегментувати споживачів під час рецесій, орієнтуючись на такі групи:

1. «Тисни на гальма» – найбільш вразливий сегмент. Ці споживачі страждають у фінансовому плані більше від інших. Вони скорочують усі види витрат, покупки – виключають, замінюють та відкладають. Зазвичай сюди входить аудиторія з низьким доходом, але до неї можуть приєднатися і бюджетні споживачі, якщо їхній прибуток чи стан здоров'я погіршиться.

2. «Засмучені, але терплячі» – представники цієї категорії оптимістичні та стійкі до рецесії у довгостроковій перспективі, але не в найближчому майбутньому. Вони все ж таки не впевнені, що зможуть підтримувати звичний рівень життя. Ці споживачі заощаджують на всіх покупках, проте не так агресивно, як люди з попередньої групи. Сегмент «засмучені, але терплячі» – найбільший, до нього входить більшість сімей з різним рівнем доходів, яких не торкнулося безробіття.

3. «Забезпечені любителі комфорту» вважають, що переживуть рецесію з найменшими втратами для свого звичного способу життя. Вони споживають майже так само, як і в період стабільності, однак у кризу стають більш вибірковими та менш помітними. До цієї категорії входять як споживачі з високим доходом, так і ті, хто менш багатий, але впевнений у стабільності своїх фінансів – наприклад, забезпечені пенсіонери, інвестори.

4. «Живи сьогоднішнім днем» – ці люди не дбають про економію. У разі кризи можуть просто відкласти велику покупку. До сегменту входять молоді мешканці мегаполісів. Вони частіше орендують житло, ніж володіють ним, та витрачають гроші на розваги, а не на продукти першої потреби. Ці споживачі змінять свою поведінку, лише якщо стануть безробітними [21].

Таким чином, під час рецесій хороші перспективи виникають у компаній, які пропонують продукти першої потреби. Їх оберуть економічні споживачі, відмовляючись від брендів преміум-сегменту на користь нижчих цін. В умовах воєнних реалій такий підхід викличе лише роздратування. Натомість тактична маркетингова діяльність з

утвердженням позиції компанії в майбутньому повинна стосуватись таких аспектів:

- чесна комунікація з клієнтами. В умовах воєнного стану, як ніколи, важливо комунікувати людською мовою та бути щирими. Наприклад, підприємство може чесно розповісти, що на його виробництві працюють люди з обмеженими можливостями і, щоб зберегти їх робочі місця, підприємство не надає знижки на товари/послуги;

- нагадування людям, що вони не повинні відмовлятися від звичних благ і, де це можливо, максимально наближувати свій спосіб життя до того, який був до початку активних воєнних дій. Маркетингові звернення повинні нагадувати клієнтам, що купувати новий одяг під час війни – це нормально; тішити дітей новими іграшками – нормально; займатися спортом та купувати товари для фітнесу нормально;

- соціальна відповідальність. Якщо конкретний бізнес займається благодійністю, потрібно через маркетингові звернення повідомляти про це своїм клієнтам [6].

Використання маркетингового менеджменту на практиці допоможе стати надійною основою для успішного розвитку підприємства (отримання прибутку, збільшення обсягів збуту, збільшення частки ринку тощо). Отож, урахування вище зазначеного сприятиме досягненню поставлених цілей у діяльності підприємства та успішному його функціонуванню в сучасних жорстких умовах економічних відносин [23].

Потрібен деякий час, щоб повністю зрозуміти фінансові наслідки російського вторгнення в Україну. Але воєнний конфлікт між одинадцятю за величиною економікою світу та одним із найбільших виробників сировини не буде обмежений Східною Європою. Складне інфляційне середовище, найімовірніше, ще більше підвищить витрати на вхідні ресурси, вплине на фінанси підприємств та «придушить» і без того напружений ланцюг поставок. Потенційні наслідки такого подальшого розвитку, безумовно, призведуть до скорочення маркетингових бюджетів або, принаймні, продовжать ефект притуплення, подовжуючи бюджетні обмеження на маркетинг у зв'язку з пандемією COVID-19 [20].

Отже, маркетингова діяльність важлива сама по собі. Під час кризи багато компаній радикально зменшують свої витрати на маркетинг і будь-які публічні прояви. Це цілком природно – особливо в умовах бойових дій, економічної кризи й релокацій/евакуацій співробітників. Важливо, що навіть під час війни компанії мають вкладатися у свої маркетингові активності. Правильний баланс між комунікацією різних видів у майбутньому конвертується у відданих клієнтів, які готові будуть купувати товари та послуги ще багато років. Керуючись актуальною інформацією, аналізом і звітом, система маркетингу повинна коригувати свою діяльність і адаптуватися під сучасний економічний стан.

Розділ 2. Стратегії кризових комунікацій під час війни

Маркетингові комунікації на фармацевтичному ринку виступають як важливий фактор залучення покупців на цільових ринках, посилення конкурентних позицій підприємств та конкурентоспроможності їхньої продукції.

Рекламна справа є особливою формою, інструментом комунікаційної технології, оскільки відповідність маркетинговій функції не обмежується лише інформуванням населення. Реклама сприяє доведенню до логічного кінця маркетингової стратегії, завданням якої є прибутковий продаж. Реклама інформує, переконує, формує ставлення до товару, нагадує про нього, сприяючи збільшенню обсягів продажу і доходів, формує попит і цим самим формує рішення про купівлю товару підприємства [29].

У нинішніх умовах як ніколи актуальним є підвищення ефективності та гнучкості у сфері вибору каналів просування фармацевтичних брендів. У питаннях розміщення реклами, спрямованої на кінцевого споживача, у медіапросторі, зростає роль автоматизованих технологій закупівлі цифрової реклами – programmatic-технологій, які дозволяють доповнити media mix за рахунок точного таргетингу, а також органічно вписати рекламу фармбрендів у цифрове життя потенційної аудиторії. Дані технології можуть використовувати погодний, геолокаційний таргетинг, враховувати відвідування певних локацій, поведінку користувача в інтернеті тощо. Прикладами креативних рішень і нестандартних форматів programmatic-реклами є розміщення інтерактивних банерів, реклами під час перегляду відеоролика (Video Player-Ad Interface Definition), синхронізація двох каналів – реклами на телебаченні та digital (TV Sync) тощо [29].

Найкращим способом привернути увагу цільової аудиторії та підвищити обізнаність про бренд є нативна реклама (Native Ads) – формат рекламного повідомлення, інтегрованого в корисний та цікавий контент та адаптований відповідно до платформи розміщення. За рахунок того, що рекламне повідомлення органічно вплетене в публікацію, відео, інформацію на вебсайті або в мобільному додатку, воно може навіть не сприйматися як реклама, а рекламодавець має можливість знайти свою аудиторію, яка з високою ймовірністю буде зацікавлена у бренді, та завоювати довіру споживачів.

Також одним із трендів у фармацевтичному маркетингу є пошук нестандартних креативних рішень донесення необхідного повідомлення до цільової аудиторії. На відміну від безлічі інших наукоємних галузей, якими керують ринкові закони, фармацевтична галузь в істотному ступені визначається технологічним розвитком. Для успішного ведення бізнесу та збереження конкурентоспроможності необхідно використовувати сучасні інструменти [29; 33].

Саме тому статистичні моделі залежності між витратами на рекламу і змінами в продажах показують слабкий зв'язок. Але якщо поділити клієнтів на тих, хто бачив рекламу і хто ні, ефект буде від неї помітніший. Реклама працює за рахунок легкого опосередкованого підштовхування до покупки:

- Реклама стимулює продажі.
- Ефективність реклами буває різна: одна працює дуже добре, інша взагалі немає впливу.
- Креативна реклама без наполегливих закликів теж може стимулювати продажі.
- Медіа-стратегії з великим охопленням ефективніші, бо охоплення важливіше за частоту показів [29].

За дослідженнями, лише 40–50 % реклами дає корисну інформацію або позиціонує свій бренд як інакший чи кращий. Інші дослідники виявили, що більшість реклами подає вкрай мало вербальної чи візуальної інформації про бренд [10].

Розвиток фармацевтичної галузі та фармацевтичного ринку в Україні відіграє вагомий роль не лише для економічних, а й для соціальних і навіть політичних аспектів життєдіяльності українського суспільства [26]. В умовах жорсткої ринкової конкуренції і високої вартості розробки нових ліків, фармацевтичні підприємства змушені шукати додаткові конкурентні переваги, такі як, наприклад, стратегічний брендинг.

Фармацевтичний ринок України в цілому та аптеки, як головна ланка в ланцюжку «виробник бренду – споживач», активно залучені в просуванні брендovаних товарів. Брендинг, як діяльність по створенню і реалізації бренду та управління ним, як наука і мистецтво формування довгострокової купівельної переваги певної торгової марки, на українському фармацевтичному ринку активно розвивається, адже пріоритетні питання, що виникають перед провізором, який безпосередньо контактує з потенційним покупцем, такі: «Хто основний споживач придбаних препаратів?», «Як переконати клієнта купувати саме цей препарат?» Відповіді на ці питання повинні бути визначальними при розробці програм просування бренду виробником.

Маркетологи повинні адаптуватися до нової реальності і створювати бренди, що поводяться по-людському, – доступні і приємні, але також уразливі. Бренди повинні стати справжніми й чесними, визнавати свої недоліки й перестати намагатися здаватися досконалими.

Брендинг необхідний, щоб відбудуватися від конкурентів і мати чітку позицію на ринку. Споживачі зможуть ясно усвідомлювати, що обіцяє бренд. Це допоможе фармацевтичній компанії знайти свого клієнта, отримати перспективу розвитку на довгостроковій основі, створити додаткову вартість продукту. Важливо пам'ятати, що брендинг – це

процес, а не статична концепція, яка не має права розвиватися, будучи випущеною на ринок одного разу. Орієнтуючись на базові цінності, бренди орієнтовані на людину, ставляться до клієнтів як до друзів, стаючи невіддільною частиною їхнього життя.

Бренд не має значення, якщо компанія не отримує від нього ніякого прибутку. Найпростіше правило ціноутворення говорить: ціна товару повинна бути такою, яку готові за нього платити покупці.

«Людиноцентричний» маркетинг є ключем до формування привабливості бренду в цифрову епоху, оскільки бренди з людським характером є найбільш диференційованими. Бренди повинні демонструвати людські якості, які можуть привабити клієнтів і сформувати зв'язки між людьми.

Бренд, на відміну від звичайного товару, впливає на споживача з трьох сторін. З першої – функціональної – бренд надає максимум корисної інформації та гарантує стабільну суму споживчих якостей. З другої сторони – емоційно-психологічної – створюються стійкі, довгострокові позитивні відносини зі споживачем (лояльність). Третя сторона – культурна – база, основа існування бренду, оскільки відбиває систему цінностей, традицій та норм, які поділяють цільовий сегмент споживачів та компанія-виробник або продавець [27].

Сьогодні в умовах глобалізації світового фармацевтичного ринку пошук успішної торгової марки стає все більш складним завданням. Зареєстровані сотні тисяч торговельних марок. Тому особливу складність представляє проблема вибору торговельних марок для лікарських препаратів – специфічного виду товару, споживання якого безпосередньо впливає на здоров'я, якість і тривалість життя населення. Лікарські засоби – це соціально значущий товар, який має стратегічне значення для національних інтересів будь-якої країни. Тому вибір торговельних марок для ліків є більш складним і тривалим процесом, у порівнянні з іншими товарами. Особливості вибору фармацевтичних препаратів продиктовані специфікою лікарського засобу як товару, а саме: його високою соціальною значимістю, відсутністю цінової еластичності попиту і самостійності споживача в питаннях вибору ліків.

Щодо лікарських препаратів є ряд ознак, що відрізняють фармацевтичні бренди від торгових марок:

- бренд здатний завоювати велику частку ринку, ніж товар-конкурент, що просувається під торговою маркою;

- попит на фармацевтичні товари, які є брендами, зростає більш високими темпами і характеризується низьким ступенем еластичності;

- нерідко бренди можуть надати споживачам нематеріальну вигоду (психологічну або соціальну), зокрема, у відданих бренду клієнтів при застосуванні лікарських препаратів іноді спостерігається плацебо-ефект;

– рівень споживчої лояльності у брендів перевищує 25%, що істотно більше аналогічного показника у торгових марок.

Мотивація при купівлі лікарських препаратів сильна як ніколи, тому щовилікуватися, здобути повну дієздатність є головною фізіологічною потребою будь-якої людини, яка потребує фармацевтичної допомоги. На відміну від звичайного товару, бренд лікарських препаратів не зводиться до фізичного задоволення потреб людини, не обмежується функціональним контекстом споживання, він не створюється у виробництві, а його підстава є у свідомості людей, забезпечуючи емоційний зв'язок між їх сприйняттям і функціональністю і споживчими характеристиками лікарського препарату. Тому основними характеристиками, що формують бренди лікарських засобів є:

- функціональні й емоційні асоціації покупців, словесна частина торговельної марки лікарського засобу або словесний товарний знак;
- візуальний образ торгової марки фармакологічного препарату, яка формується в сприйнятті покупця;
- сила бренду або рівень популярності торгової марки лікарського засобу у споживача;
- узагальнена сукупність його індивідуальних ознак;
- вартісні оцінки, показники;
- ступінь просування;
- ступінь лояльності бренду до цільової аудиторії і її окремих сегментах [30].

Кожен з цих елементів орієнтований на розвиток психологічних основ бренду, коли комунікації в системі «лікарський препарат-споживач» стають стійкими, постійними і сильними по відношенню до аналогічних комунікацій лікарських препаратів-конкурентів.

Що цікаво, бренди, які вірять у модель «переконати – значить продати», час від часу запускають так звані іміджеві компанії. Водночас вони не розраховують на те, що ці компанії згенерують продажі. Реклама працює, оновлюючи структури пам'яті, зрідка створює нові, а також схиляє людей уподобати бренд чи наважитись його купити. Вона підтримує і вибудовує відчуття доступності й присутності бренду на ринку.

Маркетологи мусять розуміти, які структури пам'яті в головах покупців пов'язані з їхнім брендом. Ними потрібно користуватися й й оновлювати їх за допомогою реклами. Також варто враховувати, які ще нейронні зв'язки можна залучити на службу брендів, тобто тригери, що стимулюють людей купувати товари цієї категорії [32].

Реклама має два механізми впливу на людей: вона переконує й оновлює або створює спогади (асоціації, структури пам'яті). Є й інші фактори, але вони менш поширені й часто супроводжують перші два: реклама формує

прив'язаність, надає статусу й «підготовлює ґрунт» для подальших позитивних реакцій на бренд.

Якщо фармацевтична компанія витрачає кошти на рекламу, отже, вона фінансово стабільна, а її продукти якісні. До того ж досвід навчив, що активно рекламовані продукти – зазвичай хорошої якості. Цю думку підтверджують економісти: вони вважають, що комерційні витрати на рекламу іноді більше впливають на суму результату, ніж рекламне повідомлення. Це не означає, що реклама не виконує економічної функції чи що глядачі не мислять логічно – просто вони реагують не лише на те, що на екрані, а й на те, що поза ним. Економіст Джон Кей стверджує, що єдиним показником може бути кількість і якість самої реклами [33].

Психологам добре відомо, що люди схильні купувати предмети і бренди, які вони частіше бачать. Це називається ефектом контакту. Реклама стимулює продажі навіть тоді, коли в ній немає прямого заклику до цього.

Під час кризи багато компаній радикально зменшують свої витрати на маркетинг і будь-які публічні прояви. Це цілком природно – особливо в умовах бойових дій, економічної кризи й релокацій/евакуацій співробітників. Важливо, що навіть під час війни компанії мають вкладатися у свої маркетингові активності. Правильний баланс між комунікацією різних видів у майбутньому конвертується у відданих клієнтів, які готові будуть купувати товари та послуги ще багато років. Керуючись актуальною інформацією, аналізом і звітом, система маркетингу повинна коригувати свою діяльність і адаптуватися під сучасний економічний стан [31].

Отже, для фармацевтичних підприємств створення бренду – це перш за все підвищення ринкової конкурентоспроможності і фінансової стабільності, а високорозвинений, прогресивний зв'язок сприяє підвищенню виробничої активності підприємства. Ефективна реклама фармацевтичних брендів має суттєві особливості, пов'язані зі специфікою фармацевтичної продукції та вимог її споживачів – населення. Прості кроки ефективної реклами полягають в тому, щоб охоплювати всі категорії споживачів, не робити довгих перерв між кампаніями, використовувати виразні елементи брендингу та потужні аргументи, чому бренд варто купувати, але так, щоб вони не заважали попереднім пунктам.

В умовах сьогодення загальна концепція управління проектами набрала особливої популярності. Інструменти проектного менеджменту використовуються в різних галузях господарювання: не лише в будівельній інженерії та ІТ-сфері, але й в харчовій промисловості, івент-менеджменті, консалтингу, зовнішньо-економічної діяльності тощо. Однак, аналізуючи інструменти управління персоналом в проекті, слід зазначити, що дана сфера управління завжди потребує особливої уваги,

оскільки людський ресурс – є ключовим ресурсом в організації. І хоча, вже давно існуючі методи управління є актуальними і досі, однак весь час вносяться корективи, оскільки змінюються не лише світові тенденції, але й сама особистість працівника, його вимоги, бажання, рівень його знань тощо [1].

Як зазначають Л. Шинкарук, С. Кубицький та М. Деліні, що в сучасних умовах розвитку економіки України, зміцнення її позицій на міжнародній арені, розширення можливостей участі вітчизняних підприємств у спільних іноземних проєктах особливої актуальності набуває проєктна діяльність. Слово «проєкт» нещодавно ввійшло в обіг в тому розумінні, як ми його сприймаємо. Якщо раніше воно більше відносилось до інженерно-конструкторської та будівельної діяльності, то зараз воно вже поширилось на всі сфери бізнесу й означає діяльність з започаткування певної активності, яка має початок та закінчення. Це може бути як відкриття нового бізнесу, стартапу, так й удосконалення того, що існує зараз на підприємстві [2].

Важливим елементом ефективності реалізації будь-якого проєкту є його персонал, як одна з складових успіху. Саме персонал проєкту забезпечує виконання всіх необхідних задач й виступає тим елементом проєкту, від якості роботи якого залежить ефективність самого проєкту, його успіх і результативність. В цих умовах логічним стає, що ефективність роботи персоналу проєкту залежить від процесу та якості управління ним. Особливої актуальності це набуває в умовах війни та переходу великої кількості підприємств на дистанційну форму роботи чи взагалі закриття [2].

Ефективна команда – це одностороння, яких об'єднує спільна мета. Співробітники такої команди працюють злагоджено та ефективно, щоб якомога швидше досягти спільної мети. Є кілька характеристик, які відрізняють команду від групи людей:

1. Комунікація. Серед учасників команди налагоджена ефективна комунікація, при якій правильно і з мінімальними втратами передається інформація.

2. Відповідальність. Кожен учасник знає свою зону відповідальності. При цьому вся команда несе відповідальність за результат.

3. Атмосфера. У команді панує атмосфера довіри, співпраці, бажання допомагати один одному. Без довірчої атмосфери в команді у працівників не буде бажання приходити на роботу і взаємодіяти з колегами.

4. Мотивація. Учасники ефективної команди мають високий рівень мотивації. Вони усвідомлюють і поділяють командні цінності, цілі сприймаються як загальні [3].

Головний показник, що визначає чи ефективна команда – це позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених

завдань, тобто досягнення мети. Виділимо 5 ознак команди, що здатна бути ефективною при проектній організації діяльності: взаємна довіра, здорові конфлікти, відповідальність, вимогливість, спрямованість на результат.

Процес управління командою проекту складається з багатьох елементів, а саме: ідентифікація потреб в персоналі, формулювання кваліфікаційних вимог, пошук членів команди проекту, прийняття на роботу учасників команди проекту, організація їхньої діяльності, формування системи гідної оплати праці, ідентифікація особистісних потреб членів команди проекту, розробка системи персонального та кваліфікаційного розвитку, створення системи профілактики та розв'язання конфліктів на проекті, розробка системи мотивації членів команди, моніторинг результативності їхньої діяльності та задоволеності, коригування системи управління командою [2]. Виділяють основні етапи розвитку команди:

1. Формування. На етапі формування є, так звана, робоча група людей. У кожного з учасників на етапі формування є обов'язки та зони відповідальності, всі розуміють свої завдання. На цьому етапі дуже важлива роль лідера. Саме він контролює виконання завдань, розподіляє їх, формує список тощо. Керівник повинен зосередитися на допомозі членам команди, познайомити їх один з одним і створити обстановку невимуженості. Не менш важливо керівнику усунути страхи, коливання співробітників команди. Для цього потрібно прояснити цілі, ролі, відповідальність і процедури, які мають відношення до дій команди.

2. Бурління. Цей етап має на увазі формування псевдокоманди. Саме на цьому етапі співробітники усвідомлюють, що у них різні точки зору, характери та культури. На етапі бурління роль керівника полягає в максимальному згуртуванні колективу: проведення тимбіддінгів, тренінгів з командоутворення тощо. Лідер повинен допомагати команді вирішити суперечки, вислухавши проблеми, забезпечити обмін думками, надихнути учасників на досягнення поставлених цілей. Важливо не приймати авторитарний стиль управління і намагатися припинити конфлікт. Це може привести до того, що співробітники просто сховають сварку, але продовжуватимуть конфліктувати.

3. Нормування. На етапі нормування з'являється потенційна команда. Відносини співробітників налагоджуються, вони домовляються про єдині правила, працюють для загального результату, краще взаємодіють один з одним. На цьому етапі лідер команди повинен гарантувати, що встановлення загальних норм сприяє ефективній роботі команди.

4. Функціонування. Етап функціонування передбачає появу реальної, високо-продуктивної команди. Учасники команди починають активно працювати, синхронно рухатися до досягнення цілей. Співробітники націлені на продуктивність і розкриття своїх потенційних можливостей.

Лідеру на цьому етапі необхідно оцінити ефективність команди, спостерігаючи за індивідуальними та командними зусиллями, успіхами, виконанням обов'язків. Дуже важливо надавати довіру там, де це необхідно. На етапі функціонування робота команди оцінюється як результат її зусиль в цілому [3].

KPMG зазначає, що в умовах роботи дистанційно важливим є визначення яким чином забезпечити залучення проектної команди до цих умов роботи, яким чином керівник проекту підтримує команду, її настрій та продукує та мотивує на продуктивну роботу віддалено. Консалтингова компанія зазначає, що в нових умовах роботи значно зростає роль проектного лідера. Тому що за нових умов праці необхідним є визначення нових термінів виконання завдань, розробки нової звітності. Саме тому від керівника залежить наскільки ефективно він зможе скоординувати роботу проектної команди в нових умовах, підтримати моральний настрій та змотивувати працювати в умовах більшої самодисципліни. KPMG зазначила, що успішні проекти відрізняються тим, що вони зорієнтовані на регулярних зустрічах з членами команди, надають можливість членам команди індивідуально визначати та планувати свій час, а також довіряють ним у досягненні результатів, які вони самі визначають, а не керівництво ними управляє [2; 4].

Лідер – це особа, яка відповідає за прийняття рішень і має повноваження виконувати свої рішення або будь-які зміни в їхніх ефективних способах, пов'язаних з організацією, індивідуальними чи соціальними методами контролю, для яких команди, групи чи компанії можуть працювати найкраще, щоб покращити свої навички та здібності. Вибір лідера визначається не лише індивідуальними рисами людини, але й культурними та соціальними аспектами, а також її життєвим досвідом. Згідно з теорією Льюїна, стилі лідерства класифікуються відповідно до їх поведінки та особистих характеристик під час керівництва групою.

У 2012 році Forbes повідомляв, що генеральний директор Amazon намагається зрозуміти індивідуальні потреби клієнтів і вдається їх ефективно задовольняти. Усвідомлюючи вподобання клієнтів, Джефф Безос навчився розробляти цілі компанії для задоволення потреб клієнтів [5]. Недосконалість механізмів організації та координації дій на національному, регіональному та місцевому рівнях у сфері антикризового управління містить значні ризики для управління основними напрямками забезпечення життєдіяльності держави та суспільства в умовах невизначеності та швидких змін у навколишнє середовище [11].

Якщо ми розглянемо стиль керівництва Безоса, то помітимо, що його стилі лідерства виняткові та характерні. Його стиль керівництва залежить від авторитарного стилю керівництва, оскільки він контролює та керує всім особисто. Він також володіє стратегічним стилем лідерства, за

допомогою якого він пропонує чудову тактику та унікальні підходи, які роблять його компанію прибутковою. Завдяки цьому стилю керівництва можна вирішити майбутнє бізнесу та визначити стандарти та цілі. Оскільки у нього багато працівників, з якими він працює, він також дотримується міжкультурного стилю лідерства, де він мотивує як своєю харизмою, особистістю, так і цілями та баченням свого бізнесу. Тому його стилі керівництва змінюються залежно від обставин і ситуацій (рис. 3) [5].

<p><u>МОТИВУЮЧИЙ СТИЛЬ</u> <i>«Давай думати разом, у тебе все вийде»</i></p>	<p><u>НАСТАВНИЦЬКИЙ СТИЛЬ</u> <i>«Давай я тобі поясню, і ти сам захочеш це зробити»</i></p>
<p><u>ДЕЛЕГУЮЧИЙ СТИЛЬ</u> <i>«Роби сам, я потім перевірю»</i></p>	<p><u>ІНСТРУКТУЮЧИЙ СТИЛЬ</u> <i>«Роби ось так, я контролюватиму»</i></p>

Рис. 3. Модель ситуаційного лідерства

Джерело: розроблено автором

Слід зазначити, що саме послідовні дії керівника створять адекватне емоційне поле проекту, що дасть людям змогу залишатися в команді практично за будь-яких зовнішніх негативних подій. Керівник повинен забезпечити лояльність персоналу як до самого проекту, так і до компанії в цілому, яка залежить не тільки від матеріального фактора. Завданням керівника проекту під час формування команди є підбір членів команди, які забезпечували б: відповідність кількісного і якісного складу команди цілям і вимогам проекту, ефективну групову роботу з управління проектом; психологічну сумісність членів команди і створення активної стимулюючої внутрішньої культури; розгорнуте групове спілкування і вироблення оптимальних групових рішень проблем, що виникають під час реалізації проекту [6; 7].

Єдність команди більшою мірою залежить від лідера, керівника проекту, але частину цих обов'язків необхідно делегувати та зосередитися на стратегії і загальному управлінні. Так, для покращення внутрішнього клімату і комунікацій у команді доцільно призначити фахівця, відповідального за командний дух, який розподілить функції так, щоб кожен член команди усвідомлював себе частиною цілого, робив свій важливий внесок, від якого залежить підсумковий результат проекту (рис. 4) [8].



Рис. 4. Управлінські навички керівнику ефективної команди в проектній діяльності

Джерело: [8]

Важливим для ефективної команди при проектній організації діяльності є правильний вибір передачі повноважень. Для кожного виду діяльності можна виокремити сім рівнів повноважень: повідомлення (ухвалене рішення доводиться до відома підлеглих); продаж ідей (рішення надається до обґрунтування співробітниками, ніби як продається); консультування (перш ніж ухвалити рішення, необхідна думка команди, але остаточне рішення залишається за керівником проекту); домовленість (обговорення проблеми зі співробітниками з метою досягнення консенсусу); порада (вплив на співробітників, повідомляючи їм свою думку щодо даного питання, але остаточне рішення приймають вони); запит (команда самостійно ухвалює рішення, але інформуючи керівника, чому прийшли саме до такого рішення); делегування (команді надається самостійно вирішувати проблему) [9].

Згідно із дослідженнями та спостереженнями, успішні команди використовують метод, що називається управлінням відхиленнями. Це означає, що поки завдання виконується відповідно до графіка й у рамках бюджету, звітувати про його виконання не потрібно. Співробітник має доповісти лише, якщо відхиляється від плану та графіку. Також практикується управління відповідальністю, тобто покласти повну відповідальність за успішне виконання конкретного завдання [10].

Отже, важливим елементом ефективності реалізації будь-якого проекту є його персонал, як одна з складових успіху. Ефективна команда – це позитивний підсумок спільної діяльності з реалізації поставлених завдань, тобто досягнення мети. Сучасні технології формування та розвитку проектних команд набувають особливої актуальності та потребують додаткових досліджень у даному напрямі.

Остання криза у світовій економіці розпочалася у 2020 році під час пандемії ковіду. За оцінками McKinsey, збитки настільки великі, що аж до 2040 щорічні втрати для глобальних ринків становитимуть \$1,6 трлн. Зараз ми стоїмо на порозі нової кризи, спричиненої війною росії проти України, яка може запустити руйнівну рецесію у всьому світі. Кризи приходять у будь-якій формі та розмірі – від великих світових подій до проблем із репутацією якоїсь бізнес-структури. Здатність помічати кризу, що виникає, формується як навичка, яку можна розвивати за допомогою певного тренування і невеличкою об'єму інтенсивної роботи. Головне – розуміти анатомію кризи: що це таке, який вигляд має та як відчувається. Усі ризик-менеджери, експерти з неперервності бізнесу та юристи можуть стверджувати, що вміють як розпізнавати кризу, так і надати бізнесу необхідні консультації. Проте в найкращому разі вони дають лише частину відповіді, а на той час, коли криза приверне увагу юридичної команди або ризик-менеджерів, вона вже може значно зрости та просунутись. Тому роль комунікатора, з його знаннями, досвідом і підготовкою є провідною у визначенні кризи, сповіщенні про неї інших, а згодом – у стимулюванні бізнес-структури до дії [8; 9].

Попри війну, 47% українців мають активну позицію та вже почали адаптуватися до життя в період бойових дій. Водночас індекс психологічної дезадаптації через спектр негативних емоцій у мешканців України залишається на середньому рівні. Це свідчить, що людям вдається уникати стресу. І за великим рахунком, саме робота допомагає почуватися краще. Корпоративний психолог залишається важливим для компанії в умовах невизначеності, перетворення команд, скорочення штату працівників. Його основною функцією залишається пошук слабких та сильних сторін особистості, допомога в розкритті потенціалу співробітника та подоланні перешкод для розвитку. Фахівець також зможе знайти підхід до тих співробітників, які емоційно холодні,

закрилися від інших, відповідають однозначно та мало контактують. З такими працівниками потрібно окремо проводити зустрічі та надавати професійну психологічну допомогу. До того ж HR та психолог має підготувати нове інформаційне середовище для роботи з усіма психотипами співробітників, а також доопрацювати рівні кризової комунікації [12].

Із багатьох джерел відомо, що комунікація – це необхідна умова для співробітництва, і що співпраця, крім комунікації, передбачає також наявність певної спільноти, зв'язків між її членами, здатності ухвалювати рішення й діяти відповідно до них [10].

Внутрішні комунікації до коронавірусної кризи складно було назвати ідеальними. Але неформальна корпоративна культура компенсувала недоліки культури формальною. Перехід в онлайн спричинив слабкості цього підходу, зробивши їх істотними недоліками, що вимагає нового рівня комунікацій і нових інструментів. Одним з них є бізнес-сторітелінг – це підхід, який працює з емоціями та допомагає відновити ту довіру, яку було втрачено багатьма компаніями. Внутрішні комунікації – це підтримуюча бізнес-функція в компаніях для вирішення стратегічних завдань побудови ефективної системи взаємодії між підрозділами та співробітниками.

Але, слід зазначити, що це тільки один з інструментів досягнення стратегічних цілей компанії, через організований процес обміну між усіма співробітниками внутрішньокорпоративною інформацією. До основних важливих пунктів внутрішньої комунікації належить: своєчасне і повне інформування співробітників; отримання зворотного зв'язку від співробітників; розвиток горизонтальних зв'язків між співробітниками; створення та підтримка стійкої корпоративної культури; впровадження і підтримка цінностей компанії; підтримка культури змін; розвиток бренду роботодавця; збільшення показника залучення персоналу; виявлення і нейтралізація внутрішніх факторів негативного впливу на розвиток бізнесу; проведення заходів в рамках режиму кризових комунікацій.

Американський консультант з комунікацій Девід Керк дійшов висновку, що 91% чинників, що формують лояльність співробітників і 99,5% факторів, що впливають на їх задоволення своєю роботою, безпосередньо пов'язані з ефективною комунікацією.

Оскільки аудиторія внутрішнього комунікатора – це колектив організації, люди, чиє життя і добробут істотно залежать від успіху компанії, їх потреба в інформації істотно вище, ніж у будь-якій зовнішній групі. Доведено, що втрати компаній від нелояльності персоналу в середньому в три рази вище, ніж від діяльності конкурентів або ЗМІ. Технології умовчання, перестановки акцентів і зміщення фокусу уваги, іноді використовуються в зовнішніх комунікаціях, тут неприпустимі.

Місце відсутньої офіційної інформації неодмінно буде зайнято чутками й плітками, які можуть привести до серйозної кризи. Під час віддаленої роботи важливо грамотно управляти підлеглими, забезпечувати їм своєчасну зворотний зв'язок і вміти розпізнати ознаки проблеми. Для нормального психологічного стану, людині необхідна достатня кількість нейромедiatorів – окситоцину, серотоніну, дофаміну й ендорфінів. Частина з них виробляються через дотики, відчуття близькості під час спілкування, а також після похвали або компліментів [9].

При взаємодії спікера і слухача, мозкова діяльність двох учасників синхронізується, породжуючи відчуття емоційної спільності, «ідейного споріднення» між ними. Адже при сприйнятті історій виділяється окситоцин, що збільшує емпатію і щедрість. Під час віддаленої роботи, сторітелінг можна використовувати для спрощення адаптації, навчання фахівців і надання зворотного зв'язку за результатами [33].

Дослідження дозволяє зробити висновок, що HR – менеджмент під впливом цифрових та інформативних технологій потребує розширеного розвитку ініціативи, можливостей команд та повноважень, компетенцій та поліпшення організаційних структур. Це означає, що організаціям необхідно чітко сформулювати місію, узгодити та вдосконалити у співробітників навички майбутнього, управляти не лише залученням, а й задоволеністю персоналу [6].

Коли більшість компаній перейшла на віддалену роботу, питання про зручність і безпеку внутрішньої комунікації стало ще гострішим. Корпоративний месенджер – це додаток або програма, за допомогою якої співробітники компанії ведуть один з одним комунікацію. З їх допомогою можна обмінюватися миттєвими повідомленнями, файлами, документами, створювати окремі чати та впорядкувати хаос в листуванні.

Ще одна важлива перевага – можливість створення нагадувань співробітникам. Корпоративні месенджери використовуює велика кількість компаній різних розмірів і, особливо, під час віддаленої роботи (табл. 1).

Процес управління ризиками нерозривно пов'язаний із планами реагування на кризу і є присутнім у кожній сфері бізнесу. Комунікаторам належить головна роль у розробці підходу до управління ризиками. Управління ризиками – це ґрунтовна справа, яка потребує аналізу й оцінювання.

Комунікаторам необхідно усвідомлювати ризики для бізнесу, щоб допомагати в розробці плану кризової комунікації. До цього процесу можна додати розробку матриці управління ризиками або орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками. Вихідною точкою має бути розуміння можливих ризиків або ж їх впливу на бізнес. Необхідно зробити перелік ризиків та чітко оцінити значення кожного з них для організації. Зіставлення інформації з усіх секторів, відділів або

підрозділів дозволить скласти перелік ризиків. Наступним етапом буде розгляд потенційних впливів – як в репутаційному, так і операційному відношенні – та ймовірність виникнення наведених ризиків. Існує безліч різноманітних методів оцінювання, які дають змогу вивести остаточну оцінку та навести гарячі точки всередині бізнесу [38].

Таблиця 1

Характеристика корпоративних месенджерів

Месенджер	Безпека	Вартість	Створення групових чатів	Зручний інтерфейс
Telegram	256-бітове шифрування, власний протокол шифрування MTProto, можливість створення секретних чатів	Безкоштовний	+	+
Skype	Заходи безпеки стандартні, можна створювати секретні чати з end-to-end шифруванням. Але було багато витоків даних	Безкоштовний. Платна версія – \$5 в місяць за одного користувача	+	+
Discord	Просунуті алгоритми шифрування, є захист від DDoS-атак, витоків IP, можна налаштувати двухфакторну аутентифікацію	Безкоштовний	+	+
Slack	Додаток працює по протоколу HTTPS, підтримує двухфакторну аутентифікацію	Безкоштовна версія та платна – від \$6.67 в місяць за одного користувача	+	+
Hangouts	Повідомлення Hangouts шифруються одразу в момент передачі	Безкоштовний	+	+

Джерело: [12]

Приклад орієнтованого на комунікацію плану управління ризиками

Ризик	Причина	Вплив	Пом'якшення
Збій сайту	Можлива атака або проблеми з ІТ, через які вимикається сайт	Відсутність каналів комунікації та можливих продажів	Комплексний план безпеки для перевірки на можливість проникнення, наявність готової до використання копії. Як кінцевий варіант – зосередження на обміні повідомленнями через соціальні мережі.
Змішані повідомлення	Кадровий персонал надає клієнтам/користувачам послуг недостовірну або недоречну інформацію	Вплив на продажі або довіру клієнтів	Найважчий план комунікації персоналу із контрольним списком у плані кризової комунікації, щоб точно першими отримувати достовірну інформацію та дізнаватись про оновлення.
Скарги зацікавленої сторони	Скарга важливої особи або агенції на діяльність компанії	Втрата довіри інших зацікавлених сторін та/або клієнтів	Наявність надійної стратегії зв'язків із громадськістю т—а підтримка генерального директора й керівництва.
Повільне реагування на проблему	Повільний обмін інформацією, через що люди дають власну оцінку ситуації	Вплив на довіру до бізнесу та довіру в комунікації	Розроблення процес управління для комунікації та обміну оновленнями. Упевненість щодо розуміння й підтримання цього процесу генеральним директором та вищим керівництвом.

Джерело: [9]

Окреслення ризиків та пом'якшень – трудомісткий процес, що вимагає ретельності. Щоквартальний перегляд ризиків для розуміння того, які з них можна знизити, а які можуть підвищуватись, разом із розглядом пом'якшень та шляхів їх розвитку допоможуть у довгостроковій розробці або підготовці як окремих співробітників, так і організації загалом. Подібна ревізія утримує фокус корпоративного мислення на підготовці до кризи, а такий настрій є частиною битви, спрямованої на ефективне реагування в разі виникнення кризової ситуації [38].

Страх, розпач, розгубленість, стрес, апатія, тому що війна перейшла до затяжної фази, все це може спричинити додаткові ризики: відтік талантів за кордон серед тих, хто залишився в Україні, та рішення укорінитися

у країнах тимчасового прихистку у тих, хто тимчасово переїхав туди, рятуючись від війни.

Наразі відбувається трансформація корпоративної культури: всі зусилля компаній спрямовані на всебічну підтримку співробітників та допомогу країні. Зазвичай бренд роботодавця – це те, що про вас говорять ваші працівники (колишні, теперішні та майбутні), але сьогодні це більше про те, що говорите ви як компанія. Найбільш пріоритетні чинники для трансформації корпоративної культури сьогодні: прозорі та системні комунікації, турбота про співробітників та переосмислення КСВ.

Найголовніша функція внутрішніх комунікацій – не тільки інформування, але й зняття тривожності. Тому саме зараз як ніколи важливо комунікувати з людьми: пояснювати всі рішення компанії, висловлювати свою позицію стосовно подій в країні, давати підтримку співробітникам, частіше просити зворотній зв'язок тощо.

Крім того, є істотний ризик того, що певна кількість талантів не повернеться до України після війни, та й працівники, які залишилися, також можуть виїхати за кордон через невпевненість у майбутньому. Отже насувається дефіцит кваліфікованих кадрів. Лише ті компанії, які мають сильну корпоративну культуру та цінності, зможуть утримувати таланти та наймати нових фахівців, коли ринок праці знову оживе, і протягом післявоєнних років (табл. 3) [31].

Таблиця 3

Корпоративна культура під час кризових комунікацій

Розвивати лідерські навички:	Піклуватись, створити культуру, в якій думка людей сприймається та підтримується:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Почати трансформацію із себе. ✓ Проявити сміливість, цікавість і турботу. ✓ Побудувати правильну команду. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Бути прозорим. ✓ Не чекати, поки хтось висловиться. Запитати.
Дозволяти: визначати чіткі обов'язки та бути готовим до змін:	Надихати, створити бачення, в яке всі повірять:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Очікувати спадів та планувати відповідно. ✓ Встановити дисципліну, але підтримувати свободу експериментів. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Бути готовим трансформуватись на піку продуктивності. ✓ Розширювати власний світогляд і своїх колег. ✓ Комунікувати бачення і сенс змін. ✓ Підтримувати зміни.

Джерело: [31]

Необхідним аспектом успішного управління під час кризи є наявність сильного та ефективного керівництва, і мова не просто про те, що людина на вершині компанії повинна демонструвати лідерські навички; це має бути помітним на кожному рівні структури реагування на кризу. Існує 10 головних лідерських якостей, необхідних для здійснення ефективної кризової комунікації: вмотивований, послідовний, рішучий, співчутливий, видимий, етичний, стійкий, відповідальний, ефективний у комунікації, вправний управитель очікуваннями.

Єдність команди більшою мірою залежить від лідера, керівника проекту, але частину цих обов'язків необхідно делегувати та зосередитися на стратегії і загальному управлінні. Так, для покращення внутрішнього клімату і комунікацій у команді доцільно призначити фахівця, відповідального за командний дух, який розподілить функції так, щоб кожен член команди усвідомлював себе частиною цілого, робив свій важливий внесок, від якого залежить підсумковий результат проекту [34].

Із досвіду вдалого переосмислення корпоративної культури компанії Netflix варто зазначити, що якщо у вас найкращі працівники на ринку і ви запровадили культуру ширості, то розкриття корпоративних таємниць збільшить почуття власності й відданості у ваших підлеглих. Рід Гастінс, генеральний директор компанії Netflix та Ерін Маєр, професорка бізнес-школи INSEAD, експертка із розвитку організаційної культури, стратегії та інновацій, проаналізувавши історію успіху компанії Netflix, визначили, що уся команда працює злагоджено тільки тоді, коли кожен її учасник почувається комфортно і знає, що він – важливий елемент системи, а не абстрактна робоча одиниця.

Ерін Маєр, вважає, «щоб запровадити культуру прозорості, позбудьтеся зачинених кабінетів, асистентів, які поведуться наче охоронці...; навчіть підлеглих читати фінансову звітність. Діліться конфіденційною фінансовою та стратегічною інформацією з усіма в компанії.. Приймайте рішення, що вплинуть на добробут працівників, на зразок реорганізації або звільнення, скажіть їм про це прямо й заздалегідь, до того як рішення буде ухвалене. Якщо зарекомендувати себе як компетентна людина, часто й відверто говоріть про свої помилки – і заохочуйте всіх керівників робите те саме; так ви збільшите довіру, доброзичливість та інновації в компанії...» [39].

Незадовільна комунікація – настільки поширене явище, що є нормою для багатьох компаній. Проблеми з комунікацією є нормою в усіх організаціях та залежить від трьох чинників: інформації, взаємин і зворотнього зв'язку. В умовах кризової ситуації відбувається стрімке зростання потоків інформації, що зумовлює частково їх некерованість, оскільки можливе поширення не лише об'єктивної інформації, а й спрямованої чи дезінформації, що призводить до перекручування фактів,

руйнування репутації суб'єкта, і негативно впливає на їх сприйняття у масовій свідомості суспільства [36].

Кризова ситуація може виникати через вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, які створюють потенційну загрозу діяльності та навіть життю громадян [37].

На думку Юргена Апело комунікація між людьми вимагає належного зворотного зв'язку, а останній часто відсутній. Виокремлюють дев'ять комунікативних компетенцій, які проявляються в людей у різних ступенях, що і пояснює, чому організації це складні комунікаційні мережі. Дослідники виявили ефект гомогенізації, що виникає у соціальних мережах. Його сенс полягає в тому, що інформація, яка вже багато скопійована, має тенденцію до додаткового копіювання, що дозволяє пояснити, яким чином відбувається поширення культурних віянь. Оптимальний обмін інформацією може приводити до виникнення гіперпродуктивних команд, тому необхідне поєднання конкуренції та співробітництва [30].

Комунікації у кризових ситуаціях можуть як попередити, мобілізувати допомогу, зменшити негативні наслідки, так і розповсюдити паніку, посилити міфи та дезінформацію, розколоти суспільство на роки вперед. Це залежатиме від правильності та чіткості налагодження кризових комунікацій, вибору конкретних комунікаційних технологій та комунікаційної стратегії щодо виходу з конкретної кризи. Для цього владні структури повинні розробляти план з управління кризовими комунікаціями в умовах невизначеності [32].

Висновки

Загалом у воєнний та післявоєнний час бізнес має адаптуватися до сучасних кризових умов. В цілому війна змінює життя кожного та впливає на поведінку споживачів. Формуючи маркетингові стратегії, компаніям слід враховувати ці зміни, починаючи зі створення гуманного, щирого та відповідального спілкування, де загальнолюдські цінності завжди стоять на першому місці.

Кризова маркетингова стратегія у воєнний і післявоєнний час має не лише зберегти аудиторію, але й завоювати нових споживачів. В цей період варто уникати непотрібних зобов'язань та виконувати обіцянки компанії; демонструвати прозору та зрозумілу соціальну, політичну та культурну позицію підкріплюючи її діями, які приносять користь людям; не паразитувати на війні та не використовувати інформацію про війну в непотрібних і невідповідних місцях; буди оптимістичними проте обережними з гумором в період військового часу; робити свій бренд більш людським і відкритим – перемістивши фокус зі споживача на людину; максимально спростити процес споживання продукту або надати

нові функції, щоб допомогти людям оптимізувати свій спосіб життя в умовах воєнного стану та повної невизначеності (онлайн-банкінг або доступний мобільний зв'язок для сімей, які розлучені війною).

Отже, криза є складним феноменом, що містить в собі як потенційні, так і реальні загрози та небезпеку втрат, так і нові можливості для оновлення та перетворення в організації, створюючи нові сучасні підходи до взаємодії. Воєнний стан може вплинути на якість управління через обмеження свободи дій та рішень, надзвичайні обставини та нестабільність політичної та економічної ситуації. Проте, якщо керівники будуть готуватися до таких ситуацій та реагувати на них швидко та ефективно, вони можуть зберегти високу якість управління. Комунікація та психологічна допомога мають здійснюватися лише тими, хто насправді розуміє, що він робить.

Список використаних джерел:

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15, Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf (дата звернення: 20.06.2023).
2. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86–93.
3. Циганкова Т.М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 2. С. 31–36.
4. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18>
5. Корнієнко Т. О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
6. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. № 4(70), т. 2. С. 206–211.
7. Подзвігун С. М., Пачева Н. О. SMM і маркетинг під час війни. *Економічні горизонти* 2022. № 4(22). С. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267016)
8. П'ятницька Г. Т., П'ятницька Н. О. *Менеджмент громадського харчування* : підруч. для студ. вузів, Київ : Київ. нац. торг.-екон.ун-т, 2001. 655 с.
9. Лисевич В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного середовища підприємств у системі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю. *Вісник Дон ДУЕТ* : зб. наук. пр. Донецьк : Дон ДУЕТ, 2003. С. 100–108.
10. Пачева Н. О. Стратегічне управління інноваційним розвитком національного господарства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Сер. Економічні науки*. 2018. № 11(19). С. 56–59. URL: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15416763509921.pdf>. (дата звернення: 18.06.2023).

11. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net> (дата звернення: 16.06.2023).

12. Пачева Н. О. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. *Сучасні проблеми і перспективи економічної динаміки* : матеріали ІХ Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. здобувачів вищ. освіти та молодих учених (м. Умань, 17 листоп. 2022 р.). Умань : Візаві, 2022. С. 141–143.

13. Маркетинг у воєнний та післявоєнний час. URL: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-ta-pislyavoenniy-chas.html> (дата звернення: 15.06.2023).

14. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: Laba <https://1-a-b-a.com/uk/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net> (дата звернення: 23.10.2022).

15. Амонс С. Е., Красняк О. П. Маркетингові дослідження ринку і його структурних елементів: теоретичний аспект. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.106>. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926> (дата звернення: 20.10.2022)

16. Коростова І. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 02. С. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>

17. Подзгун С. М., Гарматюк О. В. Брендінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності фармацевтичних підприємств. *Підприємництво і торгівля*. 2021. № 31. С.33-37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-05>

18. Філіпп Котлер. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. КМ-БУКС. 2019. С. 224.

19. Вовчанська О., Іванова Л. Особливості реалізації інструментів маркетингу в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247> (дата звернення: 23.10.2022).

20. Things Marketing Leaders Must Do in the Wake of the Russian Invasion of Ukraine. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/5-things-marketing-leaders-must-do-in-the-ake-of-the-russia-ukraine-war-1> (дата звернення: 20.11.2022).

21. 6 трендів маркетингу, які йдуть до нас зі США. URL: <https://1-a-b-a.com/uk/blog/3209-6-marketing-trendov-kotorye-idut-k-nam-iz-ssha> (дата звернення: 23.10.2022).

22. Офіційний сайт «Державна служба статистики України». URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2022).

23. Пачева Н.О., Подзгун С.М. Організація маркетингового менеджменту в системі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279>

24. Гуля Ю.В. Теоретико-методологічні засади брендінгу та бренд-менеджменту підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 5. Т. 1. С. 229–235.

25. Маркетинг у фармацевції : навч.–метод. посіб. / МОН України, Уманський державний пед. ун–т імені Павла Тичини; уклад.: О. Г. Чирва, С. М. Подзгун, О. В. Гарматюк. Умань : Візаві, 2020. 206 с

26. Мельничук Л. С. Бренд-менеджмент підприємств як фактор успішності на ринку. *Наукові праці. Економіка*. 2018. Вип. 300. Том 312. С. 17–20.

27. Поплавська В. В. Теоретичні засади та моделі брендінгу: облікові аспекти. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, 2019. Вип. 1(87). С. 101–108. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2019-1\(87\)-111-108](https://doi.org/10.26642/jen-2019-1(87)-111-108)

28. Дмитрик К. Реклама фармацевтичних брендів у медіа: підсумки І кв. 2021 р. URL: <https://www.apteka.ua/article/596526>

29. Шарп Байрон. Як зростають бренди. Чого не знають маркетологи / пер. з англ. Наталія Валецька. 2019. С. 240.
30. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. 2019 P. 430.
31. Антуневич В. Як війна змінила корпоративну культуру та цінності компаній. URL: <https://speka.media/victoria.antunovich/yak-viina-zminila-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>
32. Гайович Г., Шихненко К., Арехтейчук О. Кризова комунікація: зарубіжний досвід і реалії України. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. Вип. 2 (14). С. 134–161. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161)
33. New normal у внутрішніх комунікаціях – сторітелінг для бізнесу. URL: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikacziyah-storiteling-dlya-biznesu/>
34. Подзигун, С. Управління ефективною командою в проектній діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2606>
35. Подзигун С.М., Пачева Н.О. HR-менеджмент в умовах пандемії Covid-2019 : нові виклики та можливості. *Інтелект XXI*. 2021. № 5. С. 81–84. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/19.pdf
36. Вовк Н.П., Мохнар Л.І. Комунікативна складова організації та здійснення антикризового управління. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. No 1(59). С. 63–71.
37. Гута С. С. Поняття «кризова ситуація, зумовлена воєнно-політичними чинниками, «воєнно-політична криза» в теорії державного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 116–120.
38. Коулман А. Стратегії кризових комунікацій / пер. з англ. О. Татаренко. Харків : ВД «Фабула», 2023. 200 с.
39. Cockburn A. Writing effective use cases. URL: https://books.google.com.ua/books/about/Writing_Effective_Use_Cases.html?hl=ru&id=p-anAgAAQBAJ&redir_esc=y

References:

1. Babachenko L.V. (2017) Stratehichni marketynh u systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Strategic marketing in the industrial enterprise management system]. *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 15, ch. 1, pp. 11–15. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf (accessed 20.06.2023) (in Ukrainian)
2. Smoleniuk P.S. (2012) Obgruntuvannya konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Justification of the company's competitive strategy]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3(29), pp. 86–93. (in Ukrainian)
3. Tsyhankova T.M. (2004) Suchasni modeli ta tendentsii rozvytku stratehichnoho marketynhu [Modern models and trends in the development of strategic marketing]. *Marketynh v Ukraini*, no. 2, pp. 31–36. (in Ukrainian)
4. Shulha A.O. (2022) Napriamy udoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom marketynhovoї diialnosti pidpriemstva [Directions for improving the system of strategic management of the development of marketing activities of the enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 25, pp. 110–113. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.18> (in Ukrainian)

5. Korniienko, T. (2023). Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (in Ukrainian)
6. Fishchuk B.P., Zheveha V.P., Voitenko O.I. (2012) Konkurentni stratehii pidpriemstva v umovakh minlyvoho rynkovoho seredovyscha [Competitive strategies of the enterprise in the conditions of a changing market environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, no. 4(70), t. 2, pp. 206–211. (in Ukrainian)
7. Podzihun, S. M., Pacheva, N. O. (2022). SMM i marketynh pid chas viiny [SMM and Marketing in Wartime]. *Ekonomichni horyzonty*, vol. 4(22), pp. 25–33. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(22\).2022.267016](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(22).2022.267016) (in Ukrainian)
8. Piatnytska H. T., Piatnytska N. O. (2001) *Menedzhment hromadskoho kharchuvannia* [Public catering management: textbook for students universities]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon.un-t, 655 p. (in Ukrainian)
9. Lysevych V. V. (2003) Stratehichni monitorynh konkurentnoho seredovyscha pidpriemstv u systemi stratehichnoho marketynhovooho upravlinnia konkurento-spromozhnistiu [Strategic monitoring of the competitive environment of enterprises in the system of strategic marketing management of competitiveness]. *Visnyk Don DUET : zb. nauk. pr. Donets'k : Don DUET*, pp. 100–108. (in Ukrainian)
10. Pacheva N. O. (2018) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoho hospodarstva [Strategic management of innovative development of the national economy]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Ser. Ekonomichni nauky*, no. 11(19), pp. 56–59. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15416763509921.pdf>. (accessed 18.06.2023) (in Ukrainian)
11. Marketynh pid chas kryzy: rizaty chy ni [Marketing during a crisis: to cut or not to cut]. Available at: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net> (accessed 16.06.2023) (in Ukrainian)
12. Pacheva N. O. (2022) Stratehichni marketynh u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Strategic marketing in the enterprise management system]. *Suchasni problemy i perspektyvy ekonomichnoi dynamiky : materialy IKH Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. zdobuvachiv vyshch. osvity ta molodykh uchenykh* (Uman, November 17. 2022). Uman : Vizavi, pp. 141–143. (in Ukrainian)
13. Marketynh u voiennyi ta pislivoiennyi chas [Marketing in war and post-war times]. Available at: <https://iib.com.ua/ru/novosti-mib/item/5884-marketing-u-voenniy-tapislyavoenniy-chas.html> (accessed 15.06.2023) (in Ukrainian).
14. Marketynh pid chas kryzy: rizaty chy ni [Marketing during a crisis: to cut or not to cut]. Available at: [Laba https://l-a-b-a.com/uk/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net](https://l-a-b-a.com/uk/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net) (accessed: 23.10.2022).
15. Amons S.E., Krasniak O.P. (2020) Marketynhovi doslidzhennia rynku i yoho strukturnykh elementiv: teoretychnyi aspekt [Marketing research of the market and its structural elements: theoretical aspect]. *Efektivna ekonomika*, no. 5. DOI:<https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.106>. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7926> (accessed: 20.10.2022)
16. Korostova I. (2022) Stan ta perspektyvy marketynhu pid chas viiny [State and prospects of marketing during the war]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, no. 02, pp. 52–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>
17. Podzihun S. M., Harmatiuk O. V. (2021) Brendynh yak instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti farmatsevtichnykh pidpriemstv [Branding as a tool for

increasing the competitiveness of pharmaceutical enterprises]. *Pidpryemnystvo i torhivlia*, no. 31, pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-31-05>

18. Filip Kotler (2019) *Marketynh 4.0. Vid tradytsiinoho do tsyfrovoho* [Marketing 4.0. From traditional to digital]. KM-BUKS, p. 224.

19. Vovchanska O., Ivanova L. (2022) Osoblyvosti realizatsii instrumentiv marketynhu v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of implementation of marketing tools in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 38. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1293/1247> (accessed: 23.10.2022).

20. Things Marketing Leaders Must Do in the Wake of the Russian Invasion of Ukraine. Available at: <https://www.gartner.com/en/articles/5-things-marketing-leaders-must-do-in-the-ake-of-the-russia-ukraine-war-1> (accessed:20.11.2022).

21. 6 trendiv marketynhu, yaki ydut do nas zi SShA [6 marketing trends that come to us from the USA]. Available at: <https://l-a-b-a.com/uk/blog/3209-6-marketing-trendov-kotorye-idut-k-nam-iz-ssha> (accessed: 23.10.2022).

22. Ofitsiynyi sait «Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy» [Official website "State Statistics Service of Ukraine"]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed: 12.11.2022).

23. Pacheva N.O., Podzihun S.M. (2022) Orhanizatsiia marketynhovoho menezhmentu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Organization of marketing management in the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-21>. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1279>

24. Gulya Yu.V. (2015) Theoretical and methodological principles of branding and brand management of enterprises [Theoretical and methodological principles of branding and brand management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 5, no. 1, pp. 229–235.

25. Chyrva O. H., Podzihun S. M., Harmatiuk O. V. (2020) *Marketynh u farmatsii : navch.–metod. posib.* [Marketing in pharmacy: teaching method. manual]. Uman : Vizavi, p. 206. Available at: <https://www.apteka.ua/article/14546> (accessed 05.09.2021).

26. Melnichuk L.S. (2018), Brand management of enterprises as a factor of success in the market [Brand management of enterprises as a factor of success on the market]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*, vol. 300, no. 312, pp. 17–20.

27. Poplavska V.V. (2019) Theoretical principles and models of branding: accounting aspects [Theoretical foundations and models of branding: accounting aspects]. «*Visnyk ZhDTU*»: *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1, no. 87, pp. 101–108.

28. Dmytryk K. (2021) Reklama farmatsevtichnykh brendiv u media: pidsumky I kv [Advertising of pharmaceutical brands in the media: results of the 1st quarter]. Available at: <https://www.apteka.ua/article/596526>

29. Sharp Bairon (2019) Yak zrostaiut brendy. Choho ne znaiut marketolohy [How brands grow. What marketers do not know], p. 240.

30. Appelo J. (2019) *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*, p. 430.

31. Antuneyv'ch V. Yak vijna zminyly korporatyvnu kulturu ta cinnosti kompanij [How the war changed the corporate culture and values of companies]. Available at: <https://speka.media/victoria.antuneyvich/yak-vijna-zminyly-korporativnu-kulturu-ta-cinnosti-kompanii-plqmxv>

32. Haiovych H., Shykhnenko K., Arekhteichuk O. (2023) Kryzova komunikatsiia: zarubizhnyi dosvid i realii Ukrainy [Crisis communication: foreign experience and realities

of Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (14), pp. 134–161. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-134-161](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-134-161)

33. New normal u vnutrishnix komunikaciyax – storiteling dlya biznesu. Available at: <https://hurma.work/blog/05-2021-new-normal-u-vnutrishnih-komunikacziyah-storiteling-dlya-biznesu/>

34. Podzihun S. (2023) Upravlinnia efektyvnoiu komandoiu v proektnii diialnosti [Effective team management in project activities]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-84>. Available at: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2606>

35. Podzihun S.M., Pacheva N.O. (2021) HR-menedzhment v umovakh pandemii Covid-2019 : novi vyklyky ta mozhlyvosti [HR management in the conditions of the Covid-2019 pandemic: new challenges and opportunities]. *Intelekt XXI*, no. 5, pp. 81–84. Available at: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2021/2021_5/19.pdf

36. Vovk N.P., Mokhnar L.I. (2021) Komunikatyvna skladova orhanizatsii ta zdiisнення antykryzovoho upravlinnia [Communicative component of the organization and implementation of anti-crisis management]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy*, no. 1(59), pp. 63–71.

37. Huta S.S. (2017) Poniattia «kryzova sytuatsiia, zumovlena voienno-politychnymy chynnykamy, «voienno-politychna kryza» v teorii derzhavnogo upravlinnia [The concept of "crisis situation caused by military and political factors, "military and political crisis" in the theory of state administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no 7, pp. 116–120.

38. Koulman A. (2023) Stratehii kryzovykh komunikatsii [Strategies of crisis communications]. Kharkiv: VD «Fabula», 200 p.

39. Cockburn A. Writing effective use cases. Available at: https://books.google.com.ua/books/about/Writing_Effective_Use_Cases.html?hl=ru&id=p-anAgAAQBAJ&redir_esc=y