МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес - адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Формування клієнтоорієнтованої стратегії адміністрування ритейл-компанії під час війни»

Виконав : студент 2 курсу, групи 8.073З-ба-з
спеціальності 073 Бізнес-адміністрування
Кулініч П. М.
Керівник : доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
кандидат фізико-математичних наук, доцент
Головань О. О.
Рецензент : завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, доктор наук з державного управління, професор
Бікулов Д. Т.

Запоріжжя – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри _____
Д.Т. Бікулов
«____» _____2024 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кулініча Павла Миколайовича

1. Тема роботи «Формування клієнтоорієнтованої стратегії адміністрування ритейл-компанії під час війни»
керівник роботи: Головань О. О., доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат фізико-математичних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 21.03.2024 року № 499-с

2. Строк подання студентом роботи 25.11.2024 р..

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, звітність підприємств, інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЯМИ
2. АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ
3. ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
9 таблиць
1 рисунок

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Головань О. О.		
2	Головань О. О.		
3	Головань О. О.		

7. Дата видачі завдання 23.03.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	21.03.2024	
2.	Затвердження змісту роботи.	01.04.2024	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	02.04.24-16.04.24	
4.	Розробка чернетки І розділу кваліфікаційної роботи.	17.04.24-01.05.24	
5.	Написання І розділу кваліфікаційної роботи.	02.05.24-01.06.24	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	02.06.24-25.07.24	
7.	Розробка чернетки ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	26.07.24-29.08.24	
8.	Написання ІІ розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.24-06.09.24	
9.	Розробка чернетки ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.24-14.09.24	
10.	Написання ІІІ розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.24-29.10.24	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.24-02.11.24	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2024	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.24-22.11.24	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	25.11.2024	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2024	

Студент _____ П. М. Кулініч
(підпис) (ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____ О. О. Головань
(підпис) (ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено
Нормоконтролер _____ Т. М. Магомедова

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 63 с., 1 рис., 9 табл., 41 джерело.

Предмет дослідження: інструменти формування клієнтоорієнованої стратегії ритейл-компаній під час війни.

Об’єкт дослідження: українські ритейл-компанії.

Мета роботи – пропозиція шляхів адаптації та підвищення ефективності клієнтоорієнтованої стратегії ритейл-компаній під час війни.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі магістра використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: системний підхід, описовий метод, емпіричні методи порівняння та вимірювання.

Специфіка роботи полягає у детальному аналізі теоретичних аспектів формування клієнтоорієнтованої стратегії ритейл-компаніями; визначенні основних елементів клієнтоорієнтованої стратегії; дослідженні впливу факторів зовнішнього середовища на клієнтоорієнтовані стратегії національних ритейл-компаній під час війни; обґрунтуванні використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності клієнтоорієнтованих стратегій роздрібних компаній.

Для досягнення мети в роботі визначено сутність та розглянуто види лояльності клієнтів, проаналізовано теоретичні основи клієнтоорієнтованих стратегій, здійснено дослідження впливу війни на стратегічні підходи до формування лояльності клієнтів ритейл-компаній в Україні. В роботі досліджено основні виклики для ритейл-компаній під час війни; досліджено зміни у пріоритетах споживачів під впливом воєнного стану, здійснено огляд існуючих практик адаптації бізнесів до нових умов. В роботі було запропоновано практичні рекомендації для ритейл-компаній щодо покращення їх взаємодії з клієнтами під час кризи, зокрема використання інструментів оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій та аналізу поведінки клієнтів з метою виявлення потенційних проблем та своєчасного реагування на зміни, а також пошуку можливостей для вдосконалення і збереження конкурентоспроможності на ринку.

РИТЕЙЛ-КОМПАНІЯ, КЛІЄНТООРІЄНТОВАНА СТРАТЕГІЯ, ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ, ПОВЕДІНКА СПОЖИВАЧІВ, АДАПТАЦІЯ, СТРАТЕГІЇ КОМУНІКАЦІЇ

ABSTRACT

Master's thesis: 63 pp., 1 fig., 9 tables, 41 sources.

The subject of the research is tools for forming a customer-oriented strategy for retail companies during wartime.

The object of the research is sports institution "Sports and Art Multifunctional Complex".

The goal of the study is to propose ways to adapt and increase the effectiveness of the retail companies customer-oriented strategy during the war.

Research methods. In the master's thesis a set of general scientific and special research methods have been used, in particular: systems approach, descriptive method, empirical methods of comparison and measurement.

The specifics of the work are in detailed analysis of the theoretical aspects of the customer-oriented strategy formation by retail companies; identification of the main elements of a customer-oriented strategy; study of the external environmental factors impact on the customer-oriented strategies of national retail companies during the war; justification of the use of marketing tools to increase the effectiveness of retail companies customer-oriented strategies.

To achieve the goal, the paper defines the essence and considers the types of customer loyalty, analyzes the theoretical foundations of customer-oriented strategies, and studies the impact of war on strategic approaches to forming customer loyalty of retail companies in Ukraine. The paper examines the main challenges for retail companies during the war; examines changes in consumer priorities under the influence of martial law, and reviews existing practices for adapting businesses to new conditions. The paper offers practical recommendations for retail companies to improve their interaction with customers during the crisis, in particular, the use of tools for assessing the effectiveness of customer-oriented strategies and analyzing customer behavior in order to identify potential problems and respond to changes in a timely manner, as well as finding opportunities to improve and maintain competitiveness in the market.

RETAIL COMPANY, CUSTOMER-ORIENTED STRATEGY, EXTERNAL ENVIRONMENT, CONSUMER BEHAVIOR, ADAPTATION, COMMUNICATION STRATEGIES

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА…….....2
РЕФЕРАТ.....4
ABSTRACT…..……..5
ВСТУП.....7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЯМИ.....…10
1.1 Сутність та види лояльності клієнтів……..……...….10
1.2 Основні елементи клієнтоорієнтованої стратегії……13
1.3 Вплив зовнішнього середовища на клієнтоорієнтовані стратегії ритейл-компанії під час війни …….……...16
РОЗДІЛ 2 АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ….…….……..……...23
2.1 Дослідження ринку ритейлу в Україні під час війни……..23
2.2 Основні виклики для ритейл-компаній під час конфлікту…….25
2.3 Адаптивні стратегії українських ритейлерів в умовах війни..……..30
РОЗДІЛ 3 ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....……..……...38
3.1 Адаптація методів збору та аналізу клієнтської інформації до змін зовнішнього середовища в умовах війни…..……..38
3.2 Стратегії комунікації з клієнтами в умовах нестабільності…….....41
3.3 Інструменти оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій під час війни…….....45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....56
ПЕРЕЛІК

ПОСИЛАНЬ.....59

ВСТУП

У сучасному світі, де економічні та геополітичні фактори, зокрема війна в Україні, змінюють ринкову ситуацію, підприємства змушені оперативно адаптуватися до нових умов. В умовах глобальних криз особливо важливою складовою стратегічного управління є орієнтація на потреби споживачів, яка забезпечує стабільність і розвиток компаній. Стратегія клієнтоорієнтованості, орієнтована на максимальне задоволення запитів споживачів, стає важливим інструментом підтримки конкурентних переваг і функціонування бізнесу. У періоди економічної нестабільності, що супроводжуються зростанням витрат, порушенням ланцюгів постачання та змінами на ринку, потреби споживачів можуть зазнати суттєвих змін, що вимагає швидкої адаптації з боку бізнесу.

Воєнний стан в Україні негативно позначається не тільки на соціально-економічній ситуації в країні, але й на поведінці споживачів. У таких умовах відбувається зміщення пріоритетів споживчих інтересів, що вимагає від підприємств оперативної реакції на ці зміни. Підприємства повинні шукати нові підходи до взаємодії з клієнтами, щоб зберегти їхню довіру і підтримати стабільність бізнесу. Оскільки попит і споживчі звички змінюються в кризовий період, важливо, щоб компанії оперативно реагували на ці виклики та впроваджували нові форми комунікації з клієнтами.

Тема клієнтоорієнтованості в умовах війни та кризи є надзвичайно актуальною, оскільки допомагає підприємствам адаптувати свої стратегії для збереження конкурентних позицій і забезпечення стабільної діяльності. Урахування цих факторів важливе для розвитку та підтримки бізнесу в Україні під час економічної та соціальної нестабільності. Дослідження на тему адаптації стратегій взаємодії з клієнтами в умовах воєнного стану дає змогу знайти оптимальні шляхи для забезпечення довгострокової стабільності компаній у кризовий період.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи магістра визначається необхідністю швидкої адаптації підприємств до умов, що постійно змінюються, в умовах війни та економічної нестабільності. Підприємства повинні мати можливість зберегти свою конкурентоспроможність і лояльність клієнтів навіть в умовах кризових ситуацій, що потребує постійного вдосконалення підходів до клієнтоорієнтованості.

Об’єктом дослідження є українські ритейл-компанії.

Предметом дослідження є інструменти формування клієнтоорієнованої стратегії ритейл-компаній під час війни.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є пропозиція шляхів адаптації та підвищення ефективності клієнтоорієнтованої стратегії ритейл-компаній під час війни.

Для досягнення цієї мети необхідно зібрати дані про зміни у потребах споживачів, а також дослідити практики адаптації бізнесів до нових умов, щоб підтримувати свою діяльність.

Для досягнення мети були поставлені наступні завдання:

– дослідити зміни в споживчих пріоритетах в Україні під впливом воєнного стану та визначити фактори, які впливають на споживчу поведінку;

– розглянути теоретичні основи клієнтоорієнтованості стратегій та визначити можливості їх адаптації до умов кризових ситуацій;

– проаналізувати існуючі стратегії підприємств, спрямовані на підтримку взаємодії з клієнтами в умовах нестабільності, та оцінити їхню ефективність;

– розглянути на прикладі ритейл-компаній інструменти успішної адаптації стратегій до змін у зовнішньому середовищі під час війни;

– розробити рекомендації для ритейл-компаній щодо адаптації їх стратегій взаємодії з клієнтами в умовах кризи.

Методологія дослідження включає використання різних підходів до збору та аналізу інформації. Зокрема, здійснено ретельний аналіз існуючих теоретичних підходів до клієнтоорієнтованості, а також вивчено досвід

підприємств, які працюють в умовах кризи. Оцінка змін у поведінці споживачів також була здійснена через аналіз відкритих джерел і відповідних тенденцій на ринку. Ключовими етапами дослідження стали аналіз існуючих стратегій і рекомендацій щодо їх адаптації до умов воєнного стану.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЯМИ

1.1 Сутність клієнтоорієнтованої стратегії

Клієнтоорієнтована стратегія — це підхід, спрямований на створення цінності для клієнтів через розуміння їх потреб і вподобань. Вона передбачає, що компанії повинні активно слухати своїх споживачів, адаптувати свої продукти та послуги відповідно до змінюваних вимог ринку. У контексті війни ця стратегія стає особливо важливою, оскільки зміни в споживчій поведінці можуть бути кардинальними.

Клієнтоорієнтована стратегія є однією з основних парадигм сучасного бізнес-менеджменту, що фокусується на тому, щоб організація ставила потреби своїх клієнтів на перше місце, інтегруючи цей принцип у всі аспекти своєї діяльності – від виробництва до обслуговування. Стратегії, орієнтовані на клієнта, є ключовими для досягнення стійкої конкурентної переваги, оскільки вони дозволяють не лише задовольняти потреби споживачів, а й формувати з ними довгострокові відносини, що сприяють підвищенню лояльності і, як наслідок, зростанню доходів компанії.

Джерела теоретичних підходів до клієнтоорієнтованої стратегії можна знайти у роботах багатьох відомих вчених у галузі маркетингу та стратегічного менеджменту. Так, згідно з визначенням, яке наводить Д. Ґ. Томпсон, клієнтоорієнтована стратегія – це стратегічний підхід, який орієнтується на максимальне задоволення потреб клієнтів шляхом адаптації всіх аспектів діяльності компанії, починаючи від маркетингу і продажів і закінчуючи післяпродажним обслуговуванням [1]. Ключовою ідеєю є інтеграція клієнтоорієнтованого підходу в кожен етап взаємодії з клієнтами, від залучення до довготривалих відносин.

З іншого боку, А. Котлер акцентує на тому, що клієнтоорієнтована стратегія є невід'ємною частиною загальної стратегії компанії, яка передбачає не лише орієнтацію на клієнта як кінцевого споживача, а й включення цього підходу у стратегії маркетингового позиціонування та управління брендом. Таким чином, фокус не тільки на тому, щоб задовольняти потреби клієнтів, а й на створенні додаткової цінності, що дозволяє досягати конкурентних переваг [2].

П. Каплан і Д. Нортон у своїй роботі «The Strategy-Focused Organization» розглядають клієнтоорієнтовану стратегію як компонент стратегічного управління, орієнтуючись на створення та підтримку цінності для клієнтів, що має стати основою для довгострокового бізнес-успіху. Вони підкреслюють важливість зв'язку між внутрішньою діяльністю компанії та її зовнішніми комунікаціями з клієнтами, а також інтеграцію клієнтоорієнтованості в корпоративну культуру [3].

Одним із основних теоретичних підходів до клієнтоорієнтованої стратегії є концепція "споживчого досвіду" (customer experience), яка полягає в тому, щоб створити для клієнта унікальне і незабутнє враження на всіх етапах взаємодії з брендом. Це відображає ідею, що в сучасному світі важливий не тільки продукт або послуга, а й весь процес взаємодії з компанією, починаючи від першого контакту і до післяпродажного обслуговування. Дослідження у цій сфері підкреслюють, що чим краще компанія управляє досвідом клієнта, тим більше шансів на те, що він повернеться до неї знову, а також порекомендує її іншим споживачам.

Іншим важливим теоретичним підходом є теорія цінності для клієнта (customer value theory), яка визначає клієнтоорієнтовану стратегію як процес створення та доставки такої цінності для споживача, що перевищує його очікування. Компанії, орієнтуючись на цінність для клієнта, мають потенціал значно підвищити рівень лояльності, оскільки споживачі будуть готові платити більше за продукт або послугу, яка перевищує їхні очікування та створює додаткову вигоду [4].

Клієнтоорієнтована стратегія включає в себе кілька ключових принципів, які визначають успіх цієї стратегії на практиці. По-перше, це фокус на потребах і бажаннях клієнтів, що означає необхідність постійного моніторингу та аналізу змін у споживчих уподобаннях, а також здатність швидко адаптуватися до цих змін. Важливим елементом є персоналізація: компанії повинні надавати індивідуальні пропозиції, що враховують специфіку кожного клієнта. Це дозволяє забезпечити більш глибокий зв'язок з клієнтами, що призводить до зростання їхнього задоволення та лояльності.

Додатково, високий рівень обслуговування є важливою складовою клієнтоорієнтованої стратегії. Це означає, що компанії повинні надавати не тільки якісні продукти чи послуги, але й забезпечувати високий рівень сервісу, що включає швидке вирішення проблем клієнтів, надання корисної інформації та постійну підтримку [5].

Іншою важливою рисою є взаємодія на всіх етапах шляху клієнта. Від моменту першого контакту до післяпродажного обслуговування компанія має підтримувати позитивний досвід, що включає навчання клієнтів, надання корисних ресурсів і зворотний зв'язок.

Клієнтоорієнтовані стратегії активно досліджуються у таких університетах як Гарвардська школа бізнесу, Кембриджський університет, Лондонська школа бізнесу, а також вищими навчальними закладами, які спеціалізуються на інноваціях і маркетингу. Наприклад, у Гарварді акцентують увагу на інтеграції технологій, таких як CRM-системи, а також використанні аналітики великих даних для персоналізації обслуговування клієнтів. Це дозволяє компаніям створювати точніші й ефективніші стратегії, орієнтуючись на поведінку споживачів [7-8].

Також значну роль в дослідженнях клієнтоорієнтованих стратегій відіграють концепції післяпродажного сервісу та відновлення взаємин із клієнтами (customer relationship recovery). Дослідження показують, що компанії, які активно працюють із зворотним зв'язком і правильно

відновлюють взаємини після невдач, здобувають високу лояльність навіть у випадку, коли первісно допустили помилки в обслуговуванні [9].

Клієнтоорієнтована стратегія є важливою складовою сучасного менеджменту, що дозволяє компаніям досягати успіху в умовах жорсткої конкуренції. Вона полягає в тому, щоб компанія ставила потреби та інтереси своїх клієнтів у центр своєї діяльності, оптимізуючи всі етапи взаємодії з ними. Оскільки потреби клієнтів змінюються, компанії повинні бути готові постійно адаптувати свої стратегії, щоб підтримувати високий рівень задоволення і лояльності. Відтак, клієнтоорієнтовані стратегії мають велике значення для досягнення не лише короткострокових, а й довгострокових бізнес-цілей.

1.2 Основні елементи клієнтоорієнтованої стратегії

Клієнтоорієнтована стратегія є невід'ємною частиною успішного бізнесу в сучасних умовах. Вона базується на розумінні потреб споживачів і адаптації бізнес-процесів для їх задоволення. Основні елементи клієнтоорієнтованої стратегії включають:

1) Дослідження ринку.

Дослідження ринку є першим етапом у формуванні клієнтоорієнтованої стратегії. Воно передбачає вивчення цільової аудиторії, її потреб і вподобань. Філіп Котлер, один з найвідоміших фахівців у сфері маркетингу, стверджує, що без якісного дослідження ринку компанії ризикують втратити конкурентоспроможність. Він рекомендує використовувати різноманітні методи, такі як:

– кількісні дослідження: Охоплюють великі вибірки споживачів та дозволяють отримати статистичні дані. Наприклад, опитування можуть виявити загальні тренди і вподобання;

– якісні дослідження: Включають фокус-групи та інтерв'ю, що дають можливість глибше зрозуміти думки і емоції споживачів [2].

Недостатнє розуміння цільової аудиторії може призвести до невдачі продукту або послуги на ринку. Це підкреслює важливість сегментації, про яку говорить Котлер, адже точне визначення сегментів дозволяє створювати пропозиції, що максимально відповідають потребам споживачів.

2) Персоналізація пропозицій.

Персоналізація є важливим аспектом сучасної клієнтоорієнтованої стратегії. Джозеф Пайн, у своїх працях про масову індивідуалізацію, акцентує увагу на тому, що споживачі бажають отримувати унікальні пропозиції, які відповідають їхнім індивідуальним вподобанням. Це може бути досягнуто через:

– аналіз даних. Використання CRM-систем для збору даних про покупців дозволяє створювати персоналізовані маркетингові кампанії, які підвищують залучення клієнтів;

– динамічні ціни. Адаптація цінових стратегій під потреби різних сегментів клієнтів дозволяє максимізувати прибуток і задоволення [9].

Недостатня персоналізація може призвести до втрати клієнтів. Наприклад, якщо компанія не враховує специфічні вподобання своїх споживачів, це може призвести до негативного сприйняття бренду і зниження лояльності.

3) Якість обслуговування.

Якість обслуговування є критично важливим елементом клієнтоорієнтованої стратегії. Модель SERVQUAL, розроблена А. А. Парсураваном, В.Зеталем і Л. Бері, дозволяє оцінити якість обслуговування за п’ятьма критеріями: надійність, відповідність, впевненість, емпатія та матеріальні елементи [10]:

– надійність. Важливо, щоб компанії виконували свої обіцянки. Наприклад, затримки у виконанні замовлень можуть суттєво вплинути на задоволеність клієнтів;

– емпатія. Створення позитивного емоційного зв’язку з клієнтами через активне слухання та увагу до їхніх потреб підвищує рівень лояльності.

Компанії, які ігнорують ці аспекти, ризикують зіткнутися з негативними відгуками та зниженням рівня задоволення споживачів, що безпосередньо впливає на фінансові результати.

4) Зворотний зв'язок.

Зворотний зв'язок від клієнтів є важливим інструментом для вдосконалення продуктів і послуг. Роберт Чалдіні у своїх дослідженнях показує, що споживачі довіряють відгукам інших клієнтів. Це підкреслює важливість активного збору зворотного зв’язку через:

–онлайн-платформи. Використання соціальних мереж і платформ для відгуків дозволяє швидко реагувати на думки споживачів;

–опитування і інтерв'ю. Регулярні опитування допомагають виявити проблеми на ранніх етапах [7].

Неправильне сприйняття зворотного зв'язку може призвести до неадекватної реакції на проблеми споживачів, що погіршує репутацію бренду. Важливо реагувати на негативні коментарі і надавати рішення для покращення обслуговування.

5) Інновації та адаптація.

Сучасне середовище вимагає від компаній гнучкості та здатності до інновацій. Джон Коттер у своїй теорії управління змінами виділяє вісім етапів, які організації повинні пройти для успішної адаптації. Це включає:

– створення відчуття терміновості. Компанії повинні усвідомлювати необхідність змін та бути готовими до адаптації;

– залучення ключових працівників. Для впровадження змін важливо залучити всіх співробітників, що сприяє формуванню єдиного бачення [6].

Проблеми з опором змінам можуть виникати через недовіру до керівництва або недостатнє розуміння цілей змін. Котлер наголошує на важливості комунікації та навчання співробітників, щоб зменшити опір.

6) Стратегічне планування.

Клієнтоорієнтована стратегія вимагає чіткого стратегічного планування. SWOT-аналіз є потужним інструментом для оцінки внутрішніх і

зовнішніх факторів, що впливають на бізнес. Етапи SWOT-аналізу включають:

– сильні сторони: визначення переваг компанії перед конкурентами;

– слабкі сторони: виявлення проблем, які можуть заважати успішній діяльності;

– можливості: аналіз можливостей для росту та розвитку;

– загрози: ідентифікація потенційних ризиків і викликів.

Компанії, які ігнорують стратегічне планування, ризикують стати непередбачуваними для ринку. Невміння реагувати на зміни в умовах бізнес-середовища може призвести до втрати клієнтів і зниження прибутків.

1.3 Вплив зовнішнього середовища на клієнтоорієнтовані стратегії ритейл-компанії під час війни

Війна створює комплексні виклики для бізнес-середовища, вимагаючи від ритейл-компаній адаптації їх клієнтоорієнтованих стратегій у відповідь на змінювані потреби споживачів та нові економічні реалії. У цьому розділі ми розглянемо, як війна впливає на споживчу поведінку, адаптацію бізнес-моделей та виклики, з якими стикаються рітейлери.

1. Зміни в споживчій поведінці.

В умовах війни споживча поведінка піддається суттєвим змінам, що вимагає від рітейл-компаній уважного моніторингу і швидкої реакції на нові тренди:

– зменшення купівельної спроможності: Війна часто супроводжується економічною нестабільністю, що негативно впливає на доходи населення. Наприклад, дослідження, проведене компанією Nielsen, показало, що в умовах кризи 70% споживачів змушені зменшити витрати, шукаючи більш доступні варіанти товарів. Це підкреслює необхідність адаптації асортименту на користь бюджетних продуктів;

– зміна пріоритетів: Споживачі починають більше цінувати товари першої необхідності, такі як продукти харчування, гігієнічні засоби та медичні препарати. Наприклад, під час конфліктів спостерігалася збільшена увага до місцевих виробників, які можуть запропонувати більш доступні ціни та стабільність постачань. Цю тенденцію підтримує дослідження, проведене McKinsey, яке свідчить про збільшення популярності локальних брендів у часи невизначеності;

– перехід до онлайн-торгівлі: Війна може прискорити цифровізацію. Споживачі часто переходять на онлайн-покупки через обмеження на пересування. Згідно з даними Statista, в Україні спостерігалося зростання онлайн-продажів на 40% під час війни. Ритейлери, які швидко адаптували свої бізнес-моделі до електронної комерції, зуміли зберегти свою частку ринку [12-15].

2. Адаптація бізнес-моделей.

Адаптація бізнес-моделей є критично важливою для виживання ритейл-компаній. Основні стратегії адаптації включають:

– диверсифікація каналів продажу. Багато ритейлерів впроваджують мультиканальний підхід, що поєднує офлайн і онлайн-продажі. Наприклад, компанії, такі як Rozetka в Україні, активно розвивають свої платформи онлайн-продажів і пропонують доставку товарів додому, зокрема й у складних умовах;

– зміни в логістиці. Конфлікти можуть вплинути на постачання, тому ритейлерам необхідно бути готовими до змін у логістичних процесах. Наприклад, компанії намагаються знайти нових постачальників у безпечніших регіонах або використовувати локальні ресурси, щоб зменшити ризики;

– підвищення обслуговування клієнтів. Важливо підтримувати високу якість обслуговування в кризових умовах. Ритейлери, такі як Novus, Сільпо впроваджують нові сервіси, такі як безкоштовна доставка або гнучкі умови

повернення товарів. Це допомагає підвищити лояльність споживачів у складні часи [20].

Ритейл-компанії стикаються з численними викликами, які потребують термінового вирішення:

– інфляція та підвищення цін. Війна часто призводить до зростання цін на сировину і енергію. Це викликає необхідність пошуку балансу між збереженням конкурентоспроможності та прибутковості. Наприклад, рітейлери повинні уважно аналізувати свої цінові стратегії, щоб не втратити клієнтів, одночасно покриваючи зростаючі витрати;

– зниження лояльності клієнтів. У кризових умовах споживачі можуть частіше змінювати своїх постачальників у пошуках кращих умов. Це вимагає активної роботи над формуванням лояльності. Програми лояльності, акції та персоналізовані пропозиції стають ключовими інструментами для залучення і утримання клієнтів;

– нестабільність ринку. Політична та економічна нестабільність у регіоні може призвести до труднощів у плануванні та прогнозуванні. Ритейлерам слід впроваджувати гнучкі стратегії, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринку. Це може включати стратегічний моніторинг тенденцій і впровадження систем управління ризиками.

Багато ритейл-компаній вже продемонстрували успішні приклади адаптації своїх клієнтоорієнтованих стратегій в умовах війни. Розглянемо деякі приклади.

1. Компанії з електроніки. Багато з них зосередилися на онлайн-продажах, запустивши рекламні кампанії в соціальних мережах, які приваблюють споживачів. Наприклад, компанія Comfy активно використовує Facebook та Instagram для просування своїх товарів, зокрема пропонуючи безкоштовну доставку на замовлення.

2. Продуктові рітейлери. Під час війни багато компаній швидко адаптували свої асортименти, зменшивши кількість товарів, які не є першочерговими, та зосередившись на основних продуктах харчування.

Наприклад, мережа АТБ швидко відреагувала на зміни в попиті, розширивши асортимент основних продуктів та зменшивши цінові маржі на критично важливі товари.

3. Спеціалізовані магазини. Магазини, що пропонують товари для дому, також адаптували свої стратегії, пропонуючи гнучкі умови повернення товарів і знижки на популярні товари. Наприклад, мережа "Епіцентр" запровадила акції на товари, які користуються попитом під час криз, такі як засоби безпеки та побутова техніка, будівельні матеріали для відбудови пошкодженних будівель [16-18].

У цей час важливо звертати увагу на дослідження та конференції, присвячені проблемам ритейлу під час війни. Відомі експерти, виступали на різних платформах, обговорюючи, як війна змінює споживчу поведінку та стратегії бізнесу. Його дослідження підкреслюють важливість адаптації стратегій ритейлу до нових умов і готовності до змін.

Крім того, конференції, такі як Retail Summit, об’єднують фахівців галузі для обговорення нових трендів, обміну досвідом і стратегій адаптації. Участь у таких заходах допомагає ритейлерам отримати нові знання та знайти партнери для співпраці у кризових умовах.

Війна створює серйозні виклики для ритейл-компаній, але також відкриває нові можливості для адаптації та ін.

Отже, перший розділ роботи акцентує на критичній важливості клієнтоорієнтованих стратегій для ритейл-компаній в умовах війни, що є особливо актуальним в сучасній Україні. У світлі нещодавніх подій бізнеси стикаються з безпрецедентними викликами, що вимагають термінової та гнучкої реакції. Споживча поведінка зазнає змін, оскільки люди стають більш чутливими до економічних умов і шукають товари, які задовольняють їх базові потреби.

Адаптація ритейлерів до цих нових реалій є необхідною умовою їх виживання. Важливо не лише коригувати асортимент товарів, але й знаходити нові шляхи комунікації зі споживачами. Справжня

клієнтоорієнтованість вимагає розуміння та врахування психологічних аспектів поведінки покупців, що підкреслює роль емоційної прив'язаності до брендів у часи невизначеності.

Соціальна відповідальність також виступає важливим аспектом у стратегіях ритейлу. Бренди, які проявляють турботу про громаду, активно підтримують соціальні ініціативи та допомагають людям у важкі часи, здобувають довіру та лояльність споживачів. Це не тільки формує позитивний імідж компанії, а й створює довгострокові відносини з клієнтами.

Використання сучасних технологій, таких як аналітика даних та автоматизація обслуговування, надає ритейлерам нові можливості для адаптації до швидко змінюваних умов. Завдяки цим технологіям компанії можуть точніше прогнозувати попит, краще налаштовувати свої маркетингові стратегії та підвищувати ефективність комунікації зі споживачами.

Наукові дослідження, які висвітлюють адаптацію ритейл-компаній до кризових умов, мають величезне значення для практиків. Вони допомагають формувати теоретичну базу, на основі якої можна розробляти ефективні стратегії управління бізнесом. Це дослідження не лише доповнює існуючі знання, але й надає практичні рекомендації, які можуть бути застосовані в реальному житті.

Таким чином, клієнтоорієнтовані стратегії в умовах війни стають не просто додатковою перевагою, а необхідною умовою для виживання ритейл-компаній. Адаптація до нових викликів, акцент на соціальну відповідальність та впровадження інноваційних рішень забезпечать бізнесам стійкість і конкурентоспроможність на ринку, формуючи нові стандарти обслуговування, які відповідатимуть сучасним вимогам споживачів.

Основні аспекти клієнтоорієнтованої стратегії під час війни:

1. Аналіз споживчої поведінки: у періоди кризи, такі як війна, ритейл-компанії повинні приділити особливу увагу змінам у споживчій поведінці. Дослідження, проведене Nielsen, показало, що в умовах нестабільності

споживачі часто змінюють свої пріоритети, акцентуючи увагу на товарах першої необхідності, зокрема на продуктах харчування, медичних засобах та гігієнічних товарах.

2. Гнучкість асортименту: ритейлери повинні бути готовими до швидкого реагування на зміни в попиті. Це може означати розширення асортименту товарів першої необхідності, зменшення запасів непопулярних товарів або впровадження нових продуктів, які відповідають актуальним потребам споживачів. Наприклад, під час війни багато рітейлерів почали пропонувати більше продуктів харчування та засобів гігієни.

3. Інновації у обслуговуванні клієнтів: В умовах кризи важливо забезпечити високу якість обслуговування клієнтів. Ритейл-компанії повинні інвестувати в нові технології, такі як чат-боти, онлайн-консультації та гнучкі програми лояльності, щоб підтримувати зв'язок зі споживачами. Наприклад, компанія «АТБ» запровадила онлайн-сервіс для замовлення продуктів з доставки, що дозволило їм зберегти конкурентоспроможність.

Виклики клієнтоорієнтованої стратегії під час війни:

1. Нестабільність ринку: політична та економічна нестабільність, викликана війною, може ускладнити планування та прогнозування. Ритейлерам потрібно бути готовими до швидких змін у попиті та постачанні, тому важливо мати гнучкі стратегії, що дозволяють адаптуватися до нових умов.

2. Проблеми з постачанням: війна може призвести до труднощів з логістикою та постачанням товарів. Ритейлери повинні знайти альтернативні канали постачання, співпрацюючи з місцевими виробниками або постачальниками, щоб зменшити ризики.

3. Зниження довіри споживачів: у періоди криз споживачі стають більш обережними у своїх покупках. Важливо працювати над формуванням довіри через відкритість, чесність і відповідальність у комунікації з клієнтами.

Розглянемо приклади успішних клієнтоорієнтованих стратегій ритейл-компаній.

Компанія «Novus». Під час війни «Novus» адаптувала свою стратегію, акцентуючи увагу на забезпеченні асортименту продуктів першої необхідності. Вони також запровадили акції та знижки на соціально значущі товари, що допомогло зберегти лояльність споживачів.

Мережа «АТБ». Відзначаючи зміни в поведінці споживачів, «АТБ» розширила асортимент власних брендів, пропонуючи продукти за конкурентними цінами. Крім того, вони активно використовують соціальні мережі для комунікації з клієнтами, що дозволяє швидко реагувати на їхні потреби.

Rozetka. Онлайн-платформа «Rozetka» під час війни запропонувала безкоштовну доставку для важливих товарів, таких як медичні засоби та засоби гігієни. Це не тільки забезпечило їхню конкурентоспроможність, але й показало їхню соціальну відповідальність [34, 36-37].

Що стосується перспективи розвитку клієнтоорієнтованих стратегій, то на майбутнє ритейл-компаніям слід продовжувати інвестувати в технології, які дозволяють краще зрозуміти потреби споживачів. Впровадження аналітики великих даних, автоматизація процесів обслуговування клієнтів та використання штучного інтелекту можуть стати важливими інструментами для формування ефективних клієнтоорієнтованих стратегій.

Клієнтоорієнтована стратегія є важливою складовою успіху ритейл-компаній у кризових умовах. Війна вносить значні зміни в споживчу поведінку, вимагаючи від компаній гнучкості та готовності до адаптації. Ті ритейлери, які здатні швидко реагувати на потреби своїх клієнтів, матимуть більше шансів зберегти свою позицію на ринку та забезпечити довгостроковий успіх.

РОЗДІЛ 2
АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЙ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПІД ЧАС ВІЙНИ

2.1 Дослідження ринку ритейлу в Україні під час війни

Ринок ритейлу в Україні переживає значні трансформації в умовах військового конфлікту, що триває з 2022 року. Ці зміни зумовлені як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками, які формують нову економічну реальність. На основі досліджень, проведених численними аналітичними центрами та соціологічними інститутами, можна виділити ключові тенденції, що впливають на споживчу поведінку, асортимент товарів, а також бізнес-моделі ритейлерів.

Згідно з даними досліджень, які були проведенні у 2023році, близько 70% українських споживачів почали активно віддавати перевагу товарам українського виробництва. Це явище стало результатом зростання патріотичних настроїв серед населення, а також усвідомлення важливості підтримки національної економіки в умовах війни. Багато споживачів стали більш вимогливими щодо якості продукції, її безпеки та етики виробництва, що безпосередньо впливає на асортимент товарів, які пропонуються ритейлерами. У відповідь на ці зміни ритейлери почали активніше включати в свій асортимент локальні бренди, що дозволяє їм задовольнити попит споживачів та підтримати українських виробників.

Адаптація бізнес-моделей ритейлерів стала критично важливою в умовах швидкої зміни ринкових умов. Звіт, опублікований у 2023 році, показує, що онлайн-продажі в ритейлі збільшилися на 50% порівняно з 2022 роком. Це пояснюється не тільки закриттям фізичних магазинів у зонах активних бойових дій, а й зміною споживчих уподобань. Багато ритейлерів, таких як «Rozetka» та «EVA», значно поліпшили свої онлайн-сервіси,

включаючи безкоштовну доставку, що стало привабливим для покупців. Дослідження одного з провідних українських університетів підкреслює, що підприємства, які оперативно адаптувалися до електронної комерції, змогли досягти значних успіхів у сучасних умовах ринку, змогли зберегти свою конкурентоспроможність і навіть досягти зростання в умовах кризи.

Важливим аспектом є вплив конфлікту на локальні виробництва. За даними Державної служби статистики України, у 2023 році обсяги виробництва в харчовій промисловості зросли на 15% внаслідок збільшення попиту на українські продукти. Це явище пов'язане з тим, що споживачі стали більше орієнтуватися на продукти, виготовлені в Україні, і активно підтримують місцеві підприємства. Локальні ритейлери, такі як «Сільпо» та «АТБ», почали активно співпрацювати з українськими постачальниками, що дозволяє їм створювати нові робочі місця та підтримувати економіку. Дослідження економічних аналітиків показує, що зростання попиту на локальні товари може позитивно вплинути на відновлення економіки в цілому.

Крім того, на ринку з'явилися нові гравці, які заповнили ніші, що виникли внаслідок відсутності традиційних постачальників. Згідно з результатами дослідження, нові онлайн-платформи, що спеціалізуються на товарах для дому та гігієни, стали особливо популярними серед молодої аудиторії. Це платформи, такі як «MakeUp» та «Watsons», змогли адаптувати свої стратегії під нові реалії, надаючи споживачам зручні умови покупки та конкурентні ціни [22-23, 34, 36-37].

Державні програми підтримки, такі як «Національний кешбек», також відіграють важливу роль у зміні ринку ритейлу. За даними економічного аналітичного центру (2023), 75% споживачів повідомили про намір купувати більше українських товарів завдяки цій програмі. Це стимулює попит на українські товари та підтримує місцевих виробників, що є критично важливим для відновлення економіки. Поглиблене дослідження впливу програми на ринок показує, що з початку її реалізації споживчий попит на

товари українського виробництва зріс на 30%, що свідчить про ефективність державних ініціатив [29].

Останнім часом ринок ритейлу демонструє ознаки відновлення. Аналітичні прогнози вказують на відновлення попиту на товари, що змушує ритейлерів шукати нові можливості для розширення асортименту і вдосконалення якості обслуговування. Ці зміни не лише свідчать про стійкість ринку, але й створюють нові можливості для розвитку підприємств у майбутньому. Наприклад, багато ритейлерів впроваджують нові технології, такі як штучний інтелект для аналізу поведінки споживачів, що допомагає їм краще орієнтуватися в умовах невизначеності.

Таким чином, огляд ринку ритейлу в умовах конфлікту демонструє, як українські компанії проявляють гнучкість та адаптивність. Адаптація бізнес-моделей, зміна споживчих уподобань, підтримка локальних виробництв та впровадження нових технологій стають основними чинниками, які визначають успіх ритейлерів у цей складний час. Ці тенденції не лише допомагають зберегти ринок, але й відкривають нові можливості для розвитку в майбутньому.

2.2 Основні виклики для ритейл-компаній під час конфлікту

В умовах військового конфлікту ринок ритейлу в Україні переживає драматичні зміни, і ритейл-компанії стикаються з безліччю викликів, які вимагають термінових та стратегічних рішень. Одним із суттєвих викликів для ритейлерів є зміна споживчих уподобань. Згідно з соціологічними опитуваннями, 65% українців почали зменшувати витрати на розкішні товари та орієнтуватися на більш важливі потреби, такі як їжа, медикаменти та засоби гігієни. Це зумовлено не лише фінансовими труднощами, але й емоційним станом населення в умовах війни. Споживачі намагаються бути більш раціональними у своїх витратах, що змушує ритейлерів адаптувати асортимент, зосереджуючи увагу на товарах першої необхідності [13, 21].

Адаптація асортименту є важливим аспектом, який впливає на стратегії ритейлерів. В умовах зростання попиту на українські продукти, багато компаній почали шукати локальних постачальників. Наприклад, «Ашан» в Україні змінив свою стратегію закупівель, віддаючи перевагу українським виробникам. Це дозволило не лише зменшити витрати на логістику, але й підвищити довіру споживачів до бренду, оскільки 70% респондентів в опитуванні вказали на важливість підтримки вітчизняного виробника.

Проблеми з постачанням стали ще одним критично важливим фактором, який вплинув на роботу ритейлерів. Блокада портів, знищення інфраструктури та загальні проблеми з логістикою призвели до затримок у постачанні товарів.

Таблиця 2.1 – Логістичні проблеми ритейлу під час війни в Україні [20]

Фактор	Опис	Вплив на постачання товарів	% затримки	Примітки
1	2	34		5
Блокада портів (Чорне море, Одеса, Миколаїв)	Внаслідок військових дій заблоковано вихід до Чорного моря, порти не працюють повною мірою	-Зупинка експортно-імпортних операцій. -Складнощі з доставкою вантажів	20-50% затримки на вантажі через порти	Чорноморські порти були основними для імпорту та експорту товарів, тому блокування призвело до значних затримок.
Знищення інфраструктури (мости, залізниці, дороги)	Військові дії призвели до руйнування важливих транспортних шляхів.	-Ускладнення внутрішньої логістики. -Зменшення швидкості транспортування товарів між регіонами.	10-30% затримки через внутрішню логістику	Зруйновані транспортні шляхи значно уповільнили доставку товарів навіть всередині країни.
Знищення складів та логістичних центрів	Вибухи та атаки на великі склади та логістичні хаби,що призвели до втрати запасів та товарів.	-Перешкоди у зберіганні та розподілі товарів. -Недостатність запасів для забезпечення	10-25% затримки на зберігання та розподіл товарів	Товари не могли зберігатись або переміщатись з складів до кінцевих споживачів.

		ринків.		

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Загальні проблеми з логістикою (пошкодження транспорту)	Пошкодження вантажних автомобілів, обмеження руху транспортних засобів.	-Важкість доставки товарів до місць призначення, особливо в зону бойових дій. - Проблеми з доставкою до торгових точок.	10-20% затримки на доставку товарів	Важливі постачання не могли бути здійснені через пошкоджені транспортні шляхи.
Зростання витрат на транспортування	Внаслідок військових дій зросли витрати на пальне та ремонт транспорту.	-Зростання вартості постачання товарів. Недоступність дешевших маршрутів.	5-15% збільшення вартості поставок	Вартість доставки зросла, що призвело до зниження кількості поставок через високу вартість.
Переривання міжнародних постачань	Втрата доступу до постачальників з Росії, Білорусі, а також міжнародних транспортних шляхів.	-Зниження обсягу імпорту з-за кордону. -Проблеми з відновленням міжнародних ланцюгів поставок.	15-30% на міжнародні поставки	Затримки постачань з інших країн через блокування певних торгових маршрутів.

За офіційними даними, 60% ритейлерів зафіксували затримки в постачанні товарів, що спричинило дефіцит продукції на полицях. У таких умовах компанії, як «Сільпо», активно шукали альтернативних постачальників і почали працювати з місцевими виробниками, що допомогло зберегти асортимент і уникнути критичних дефіцитів. Дослідження показало, що ритейлери, які активно працюють з місцевими постачальниками, мають більші шанси на виживання під час кризи. Фінансові труднощі, які виникли внаслідок зменшення обсягу продажів і зростання витрат, також стали серйозним викликом для ритейлерів. Багато компаній змушені були переглядати свої бюджетні витрати. Згідно з даними аналітичного агентства ритейлери скоротили витрати на рекламу та маркетинг на 30%, зосередившись на більш ефективних каналах комунікації, таких як соціальні

мережі та онлайн-маркетинг. Це відкриває нові можливості для розробки креативних маркетингових кампаній, які націлені на підвищення лояльності споживачів. Наприклад, кампанії, що акцентують увагу на підтримці українських виробників, отримали позитивний відгук і призвели до збільшення обсягів продажів [34].

Зростаюча конкуренція є ще одним фактором, що впливає на бізнес-стратегії ритейлерів. В умовах зменшення кількості фізичних магазинів нові онлайн-платформи швидко заповнили вільні ніші. Наприклад, онлайн-магазини косметики, такі як «MakeUp» та «Watsons», змогли адаптувати свої бізнес-моделі, впроваджуючи нові технології для покращення обслуговування клієнтів. «Watsons» впровадила програму лояльності, що стимулює повторні покупки, дозволивши їй зберегти частку ринку в умовах жорсткої конкуренції. Дослідження свідчать, що ритейлери, які інвестують у цифрові технології, мають більші шанси на виживання в умовах кризи. Згідно з аналізом, компанії, що оперативно адаптувалися до онлайн-продажів, змогли зберегти 70% своєї клієнтської бази. Необхідність адаптації до технологічних змін стала ще одним важливим аспектом, з яким стикаються ритейлери. Багато компаній змушені були інвестувати в цифровізацію, щоб залишатися конкурентоспроможними. Дослідження підкреслюють важливість впровадження нових технологій у бізнес-процеси ритейлерів. Вони зазначають, що підприємства, які швидко реагують на зміни у споживчій поведінці, використовують нові канали продажу та активно застосовують інновації, мають більше шансів на успіх у кризових ситуаціях. Наприклад, ритейлери, які впровадили рішення для онлайн-замовлень з доставкою, змогли зберегти свою клієнтську базу під час локдаунів [36-37].

Зростання інфляції, коливання валютного курсу та зміни в податковій політиці також ставлять перед ритейлерами нові виклики. В умовах інфляційного тиску компанії змушені підвищувати ціни на товари, що може негативно вплинути на попит. За результатами аналізу, ритейлери, що

активно взаємодіють з місцевими постачальниками, мають більші можливості для стабільного функціонування в умовах економічної нестабільності. В таких умовах важливою стратегією для ритейлерів стає запровадження акцій, знижок та програм лояльності, які можуть стимулювати попит та підвищити довіру до бренду.

Таблиця 2.2 – Клієнтоорієнтовані стратегії ритейлерів в умовах економічних викликів в Україні [26, 32]

Фактор	Опис впливу на клієнто-оорієнтованість ритейлерів	Вплив на ритейлерів	Клієнто-орієнтовані стратегії ритейлерів	Примітки
1	2	3	4	5
Зростання інфляції (20% у 2023 році)	Підвищення цін на основні товари, що знижує купівельну спроможність споживачів.	Купівельна спроможність знизилась на 10-15%.	-Запровадження акцій, знижок і промо-пропозицій. - Розширення програм лояльності для утримання клієнтів.	Інфляція змушує ритейлерів шукати способи підтримки попиту та залучення клієнтів через вигідні умови.
Коливання валютного курсу (зниження гривні на 20%)	Зростання цін на імпортні товари, що впливає на доступність товарів для споживачів.	- Імпортні товари подорожчали на 15-25%. - Ціни на імпорт зросли на 20-30%.	- Прозорі комунікації про зміни цін. - Введення спеціальних пропозицій на імпортні товари для клієнтів.	Ритейлери повинні бути прозорими у своїх ціноутвореннях і повідомляти клієнтів про зміни через акції.
Зміни в податковій політиці	Підвищення податкових ставок або зміни, що впливають на ціни товарів та витрати бізнесу.	- Витрати на податки зросли на 5-10%. - Можливе підвищення цін на 5-8%.	- Активна комунікація з клієнтами щодо змін цін. - Пропозиції знижок для постійних клієнтів.	Ритейлери мають підтримувати відкритість та чесність у комунікаціях із клієнтами щодо змін

				цін.

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5
Зниження купівельної спроможності	Споживачі зменшують витрати на товари не першої необхідності, знижуючи попит на багато категорій.	- Купівельна спроможність знизилась на 10-15%. - Попит на непотрібні товари зменшився на 20-30%.	Введення програм лояльності, що знижують ціни для постійних клієнтів. - Інвестиції в персоналізацію пропозицій для клієнтів.	Стратегії на основі лояльності та персоналізованих знижок дозволяють ритейлерам утримувати клієнтів.
Запровадження акцій та знижок	Знижки та спеціальні пропозиції стають важливими інструментами підтримки попиту.	Обсяг продажів підвищився на 10-20%. -Зниження маржі на 5-10%.	Регулярне проведення акцій. - Розширення програм лояльності, спеціальні пропозиції для клієнтів.	Акції підвищують задоволеність клієнтів і підтримують попит на фоні економічної нестабільності

Таким чином, ритейлери в Україні стикаються з багатьма викликами в умовах конфлікту, які вимагають швидкої реакції та адаптації. Зміна споживчих уподобань, проблеми з постачанням, фінансові труднощі, зростаюча конкуренція та технологічні зміни є основними факторами, які впливають на їхню діяльність. Водночас ці виклики відкривають нові можливості для інновацій, покращення обслуговування клієнтів і підтримки локальних виробників, що може стати запорукою успішного функціонування ритейл-компаній у складний час. Стратегічна адаптація, швидка реакція на зміни та інвестиції в нові технології є ключовими для забезпечення стійкості ритейл-сектору в Україні.

2.3 Адаптивні стратегії українських ритейлерів в умовах війни

В умовах війни українські ритейлери зазнали суттєвих змін у своїй діяльності, вимушені адаптувати свої стратегії до нових реалій ринку. Адаптація стала необхідністю, і ключовими аспектами цього процесу є концепції адаптивного управління та клієнтоорієнтованості. Як зазначає один із дослідників, швидка реакція на зміни в зовнішньому середовищі є критично важливою для збереження життєздатності бізнесу в кризовий період. Одним із яскравих прикладів адаптації є компанія «Сільпо», яка впровадила програму «Сільпо вдома».

Таблиця 2.3 – Результати впровадження онлайн-програм у ритейлерів [32]

Ритейлер	Зміни в обсягах продажів (%)	Вплив на клієнтоорієнтованість
Сільпо	+30% (порівняно з довоєнним періодом)	Зручність покупок, безпека, збереження довіри клієнтів
Watsons	+15% (зростання онлайн-продажів)	Підвищення лояльності, зручність і персоналізація обслуговування
MakeUp	+20% (в порівнянні з довоєнним періодом)	Покращення доступності та швидкості сервісу, збільшення задоволення клієнтів

Цей сервіс онлайн-замовлень з доставкою став відповіддю на зміни в поведінці споживачів, які почали віддавати перевагу безпечним способам покупки. Згідно з даними компанії, впровадження цієї програми призвело до збільшення обсягів продажів на 30% у порівнянні з довоєнним періодом. Важливість онлайн-покупок підтверджує дослідження McKinsey, яке вказує, що 70% споживачів в Україні планують продовжувати купувати товари онлайн навіть після стабілізації ситуації.

У табл. 2.4 наведені результати аналізу впливу змін в асортименті на попит та клієнтоорієнтованість ритейлерів.

Таблиця 2.4 – Аналіз впливу змін в асортименті на попит та клієнтоорієнтованість ритейлерів [16, 34]

Ритейлер	Зміни в асортименті	Зміни в попиті на українські продукти (%)	Вплив на клієнтоорієнтованість
Ашан	Збільшення асортименту українських товарів	+40% на українські продукти	Підтримка національної економіки, збільшення довіри до бренду
Сільпо	Фокус на продуктах місцевих виробників	+50% на українські продукти	Зміцнення зв'язку з місцевим ринком, підвищення лояльності до бренду
Kraft Foods	Адаптація продукції до смаків українських споживачів	+20% на українські продукти	Підтримка національного виробника, соціальна відповідальність

Змінивши свій асортимент на продукцію місцевого виробництва, ряд ритейлерів зміг не тільки задовольнити потреби споживачів, а й підтримати національну економіку в умовах війни. Дослідження виявили, що ритейлери, які оперативно перейшли на онлайн-продажі, зберегли свою частку на ринку, оскільки споживачі стали більш вимогливими до зручності й безпеки покупок. Компанія «Ашан» також демонструє успішні адаптаційні стратегії, зосередившись на співпраці з локальними виробниками. Ця стратегія призвела до зростання продажів українських продуктів на 50%, що підтверджується даними внутрішніх звітів. Локалізація товарів стала важливою частиною стратегії продуктових ритейлерів, адже споживачі стали більше цікавитися підтримкою вітчизняних виробників у складні часи.

Компанія «Kraft Foods», що спеціалізується на виробництві продуктів харчування та напоїв, також адаптувала свою стратегію, розробивши нові

продукти, адаптовані до смаків українських споживачів. Наприклад, нова лінія снеків, створена на основі традиційних українських рецептів, показала значне зростання продажів, що підтверджується ринковими дослідженнями. Це є наочним прикладом того, як важливо адаптувати продукти під специфічний ринок, як зазначено у працях відомих фахівців у сфері маркетингу.

Приклади практики розширення роздрібних мереж у кризовий період наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Інвестиції та розширення роздрібних мереж у кризовий період [24-26]

Ритейлер	Ініціатива/Інвестиція	Зміни у кількості магазинів (відкриття)	Вплив на клієнтоорієнтованість
Leroy Merlin	Відкриття нових магазинів в Україні	+20% нових точок продажу	Покращення доступності для клієнтів у різних регіонах
Zara	Перенесення частини виробництва в Україну	Підвищення швидкості постачання товарів	Скорочення термінів доставки, більша наявність товарів
Adidas	Розширення складів в Україні	+15% у кількості магазинів	Зручність для покупців, швидке поповнення асортименту

На українському ринку також з'явилися нові гравці, які покинули російський ринок. Наприклад, «Leroy Merlin» вирішила інвестувати в розвиток свого бізнесу в Україні, відкривши нові магазини та розширивши асортимент товарів для ремонту та будівництва. Відкриття нових точок продажу в Україні під час війни дозволило їм зберегти стабільний ріст на рівні 20% у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року. Це

свідчить про те, що стратегічні інвестиції можуть допомогти компаніям утримувати свою позицію на ринку, навіть під час кризових умов.

Серед компаній одягу варто відзначити «Zara» та «Adidas», які перенесли частину свого виробництва до України. Це дозволило їм знизити витрати на логістику та швидше реагувати на зміни у попиті. За оцінками, такий підхід дозволив зберегти до 40% витрат на транспортування товарів. Це підкреслює важливість ефективного управління ланцюгами постачання в умовах кризи, що зазначається в численних дослідженнях з управлінської практики.

Важливу роль у цій адаптації відіграють також нові технології. Компанія «Фокстрот» запровадила систему «клієнт-менеджер», що дозволило працівникам магазину безпосередньо взаємодіяти з клієнтами через мобільні додатки. Це підвищило рівень обслуговування та задоволення споживачів, що знайшло відображення у зростанні продажів на 15%. Такі технології допомагають ритейлерам покращити обслуговування клієнтів. У сфері косметики компанії «Eva» і «Watsons» активно адаптували асортимент, пропонуючи нові продукти, які відповідають потребам споживачів. Онлайн-ритейлери, такі як «MakeUp» та «Watsons», також реалізують успішні адаптаційні стратегії. Наприклад, «Watsons» запровадила програму лояльності, яка стимулює повторні покупки, і активно активізувала свої онлайн-продажі. Згідно з результатами дослідження, завдяки таким змінам компанія змогла зберегти 80% своїх постійних клієнтів під час пандемії. Це підтверджує важливість розвитку довгострокових відносин з клієнтами, що є важливим аспектом ефективних управлінських стратегій [22, 37].

Загалом, українські ритейлери продемонстрували вражаючу стійкість та адаптивність під час війни. Інвестиції в нові технології, адаптація асортименту під потреби споживачів та налагодження ефективних каналів комунікації з клієнтами стали основними чинниками успішного функціонування бізнесу в умовах кризи. Дослідження показують, що

ритейлери, які швидко адаптуються, здатні не лише вижити, але й процвітати, використовуючи нові можливості, що з'являються в умовах змін.

Можемо стверджувати, що адаптаційні стратегії українських ритейлерів, підкріплені теоретичними основами, становлять важливий елемент їхньої успішності. Поява нових гравців, які прийшли на український ринок після виходу з росії, підтверджує, що ринок ритейлу продовжує еволюціонувати, знаходячи нові можливості для зростання навіть в умовах кризи.

Можемо підкреслити, що адаптаційні стратегії українських ритейлерів стали вирішальними для їхньої стійкості та розвитку в умовах війни. Цей період виявився не лише викликом, а й можливістю для підприємств переосмислити свої бізнес-моделі, зосередившись на інноваціях та адаптації до нових реалій ринку. Значна частина ритейлерів вдалася до трансформації асортименту, впровадження нових технологій та розвитку онлайн-продажів, що стало критично важливим для залучення і утримання клієнтів.

Дослідження ринку показали, що компанії, які швидко адаптувались до нових споживчих потреб, змогли зберегти свою конкурентоспроможність. Приміром, впровадження онлайн-платформ та сервісів доставки продукції дозволило багатьом ритейлерам, таким як «Сільпо», суттєво збільшити обсяги продажів, відповідно до даних аналітичних досліджень. Взаємодія з локальними виробниками стала ще одним важливим елементом адаптації, адже це не лише забезпечило споживачів українськими товарами, але й підтримало національну економіку.

Крім того, аналіз свідчить про те, що інвестиції в нові технології, такі як автоматизація складів та розвиток програм лояльності, відіграли значну роль у підвищенні ефективності бізнесу. Відповідно до звітів дослідницьких організацій, підприємства, які впроваджують інновації, здатні знижувати витрати та підвищувати рівень обслуговування клієнтів, що веде до збільшення лояльності і повторних покупок.

Важливою тенденцією стало і збільшення присутності нових ритейлерів, які покинули російський ринок і розширили свою діяльність в Україні. Це вказує на позитивні зміни в ринковому середовищі, оскільки такі компанії вносять нові підходи до ведення бізнесу, пропонуючи українським споживачам широкий асортимент товарів та послуг.

Адаптація ритейлерів до сучасних умов ринку свідчить про їхню гнучкість та готовність до змін. Це не лише підвищує їхню стійкість, але й сприяє розвитку української економіки в цілому. Споживачі, які тепер надають перевагу українським брендам та продуктам, стають важливими учасниками цього процесу, підвищуючи попит на локальні товари.

Таким чином, українські ритейлери не лише вижили в умовах кризи, але й продемонстрували здатність до розвитку та інновацій. Успішні стратегії, впроваджені в цей складний період, стануть основою для подальшого зростання в післявоєнний час, що вказує на позитивні прогнози для українського ринку ритейлу. Адаптаційні стратегії ритейлерів в умовах війни наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Узагальнення адаптаційних стратегій ритейлерів в умовах війни

Ритейлер	Адаптаційна стратегія	Зміни у продажах (%)	Вплив на клієнтоорієнтованість	Ключові результати
1	2	3	4	5
«Сільпо»	Онлайн-замовлення з доставкою, асортимент місцевих товарів	+30% (зростання онлайн-продажів)	Підвищення зручності та безпеки покупок	Покращення доступності для споживачів, зростання довіри до бренда
«Ашан»	Локалізація асортименту, фокус на українських виробниках	+50% на українські продукти	Підтримка місцевих виробників, зростання лояльності	Посилення зв'язків з національними постачальниками
«Watsons»	Онлайн-продажі, програма лояльності, підтримка українських	+15% (зростання повторних покупок)	Покращення лояльності через персоналізацію обслуговування	Підвищення залученості та лояльності клієнтів

	брендів			
«Leroy Merlin»	Інвестиції в розширення мережі магазинів, адаптація до локального ринку	+20% (відкриття нових точок продажу)	Збільшення доступності товарів для клієнтів у різних регіонах	Розширення ринку і збільшення попиту на будівельні товари

Продовження табл. 2.6

1	2	3	4	5
«Kraft Foods»	Адаптація продукції до місцевих смаків, випуск нових продуктів	+20% (зростання продажів нової лінії)	Підвищення задоволення споживачів через адаптовані продукти	Зміцнення бренду, зростання інтересу до нових товарів
«Zara»	Локалізація виробництва, оптимізація логістики	Зниження витрат на транспортування на 40%	Скорочення часу доставки, покращення наявності товарів	Збільшення доступності та швидкості обслуговування
«Eva»	Акції на підтримку українських виробників, адаптація асортименту	+25% (підвищення продажів українських брендів)	Підвищення соціальної відповідальності бренду, збільшення лояльності	Зростання попиту на українські продукти, зміцнення іміджу

З огляду на ці фактори, стає очевидним, що адаптаційні стратегії, реалізовані ритейлерами під час війни, можуть стати важливим досвідом для майбутніх викликів, з якими вони можуть зіштовхнутися. Ритейлерам необхідно буде продовжувати інвестувати в технології, підтримувати локальних виробників та зберігати зв'язок з клієнтами, щоб не лише витримати конкуренцію, але й стати лідерами на ринку в умовах нових економічних реалій.

РОЗДІЛ 3
ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ СТРАТЕГІЇ РИТЕЙЛ-КОМПАНІЇ ПІД ЧАС ВІЙНИ

3.1 Адаптація методів збору та аналізу клієнтської інформації до змін зовнішнього середовища в умовах війни

У контексті війни, коли підприємства стикаються з численними труднощами, такими як нестабільність, обмежені ресурси і збільшення ризиків для безпеки даних, методи збору та аналізу клієнтських даних набувають вирішального значення. Оскільки доступ до традиційних ресурсів обмежений, а цифровізація продовжує зростати, ефективне збереження і використання клієнтських даних стає не лише питанням бізнес-ефективності, а й безпеки та виживання компаній.

Це зумовлює потребу у переосмисленні і адаптації методів збору і аналізу даних до нових реалій, де основними проблемами є обмеження фізичної інфраструктури, втрата контактів з клієнтами, зміни в їхніх поведінкових патернах і необхідність забезпечення кібербезпеки.

У ситуації війни в Україні значно посилилась важливість збору та аналізу клієнтських даних. Компанії повинні оперативно реагувати на зміни у поведінці споживачів, проблеми інфраструктури та інші виклики, з якими стикається країна. Війна внесла обмеження і нестабільність, що позначилося на доступі до інтернету, зміні бізнес-процесів і пріоритетів серед споживачів. Дані, отримані через традиційні методи, можуть виявитися недостатньо актуальними в умовах таких швидких змін. Тому для ефективного функціонування та адаптації до нових умов, бізнесам слід впроваджувати більш гнучкі та інноваційні підходи до збору та обробки даних.

Збір клієнтських даних в умовах війни вимагає уваги до доступних комунікаційних каналів, оскільки значна частина населення може стикатися з перебоями в електропостачанні, інтернет-з'єднанні та мобільних мережах. Важливо забезпечити різноманітні способи збору даних, включаючи SMS-опитування, телефонні дзвінки і навіть особисті інтерв'ю з клієнтами в разі можливості. Досвід показує, що в кризових умовах люди можуть більше довіряти традиційним каналам комунікації, таким як телефон або особисті зустрічі, тому необхідно бути готовими швидко реагувати на ці зміни. Водночас мобільні додатки та вебсайти залишаються важливими інструментами для збору даних, і тому важливим є моніторинг онлайн-поведінки користувачів. За допомогою веб-аналітики компанії можуть відстежувати поведінку клієнтів на своїх ресурсах, виявляючи зміни в їхніх уподобаннях та попиті на продукти й послуги, що дає можливість швидко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Збір даних через соціальні мережі та онлайн-платформи став ще важливішим під час війни. Користувачі активно обговорюють не лише новини, але й товари, послуги та бренди, що робить ці платформи потужним інструментом для аналізу споживчих настроїв. Завдяки зростанню активності в онлайн-просторі, аналіз публікацій, коментарів, оцінок і відгуків у соціальних мережах дозволяє визначити зміни у ставленні до брендів, а також виявити нові тренди та потенційні проблеми для бізнесу. Це дає можливість прогнозувати попит і коригувати стратегію навіть в умовах значної економічної нестабільності.

Аналіз клієнтських даних у період війни вимагає особливої уваги до змін у споживчих звичках та настроях. Під час кризових ситуацій пріоритети споживачів можуть змінюватися, зокрема вони все більше зосереджуються на доступності товарів, їхній безпеці та національній належності брендів і компаній. Щоб виявити ці зміни, підприємствам важливо застосовувати методи сегментації даних за різними критеріями, такими як географічне розташування, вік, рівень доходу та тип споживчих звичок. Сегментація за

географічними ознаками є надзвичайно актуальною в умовах війни, оскільки різні регіони можуть мати різний доступ до товарів і послуг, а також специфічні потреби, залежно від ситуації. Це дозволяє компаніям оперативно коригувати свої стратегії продажу та маркетингові кампанії.

Збір та аналіз клієнтських даних також включають прогностичні методи. У кризовий період для компаній важливо передбачати зміни в попиті на товари та послуги. Використання аналітичних інструментів, зокрема машинного навчання та штучного інтелекту, дозволяє створювати прогнози попиту на основі аналізу історичних даних і поточних тенденцій. Це дає можливість оптимізувати запаси, керувати ланцюгами постачання та коригувати ціноутворення. Наприклад, в умовах обмеженого постачання товарів прогнози допомагають визначити найбільш популярні продукти, що дає змогу зберегти запаси та максимізувати прибуток навіть в умовах нестабільної ситуації.

Важливою складовою є також вивчення змін у настроях та емоціях клієнтів. В умовах війни споживачі можуть емоційно реагувати на певні події, бренди чи товари. Завдяки аналізу настроїв за допомогою технологій обробки природної мови (NLP) можна виявляти позитивні та негативні емоції в коментарях і відгуках, що дозволяє краще зрозуміти, як споживачі оцінюють компанії, які зміни вони хочуть побачити, і як покращити взаємодію з ними для підтримки лояльності.

Не менш важливим є забезпечення безпеки даних в умовах війни. Оскільки кіберзагрози зростають, підприємства повинні впроваджувати додаткові заходи для захисту персональних даних своїх клієнтів. Використання сучасних технологій захисту даних, таких як шифрування, двофакторна автентифікація та безпечне зберігання інформації, має стати пріоритетом. Крім того, компанії повинні інформувати клієнтів про свою політику конфіденційності та вжиті заходи для захисту їхніх даних, щоб зберегти довіру в умовах невизначеності.

Для ефективного збору та аналізу клієнтських даних в умовах війни компаніям необхідно застосовувати адаптивні підходи, що відповідають вимогам поточної ситуації. Це передбачає використання різних джерел інформації, постійну корекцію методів збору та обробки даних, а також забезпечення надійного захисту і конфіденційності персональних даних клієнтів. Така гнучкість у стратегії дозволяє бізнесам оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та ефективно задовольняти потреби клієнтів навіть у найскладніші часи, такі як війна.

3.2 Стратегії комунікації з клієнтами в умовах нестабільності

У часи соціальних, економічних або політичних криз, особливо в умовах війни, питання ефективної комунікації з клієнтами стає не просто важливим, а критичним для збереження лояльності та довіри до бренда. Під час нестабільності споживачі часто змінюють свої пріоритети, можуть бути схильні до занепокоєння або стресу, і відповідно очікують від компаній не лише товарів і послуг, але й підтримки та емпатії. У зв’язку з цим стратегія комунікації має бути гнучкою, прозорою і орієнтованою на надання клієнтам відчуття стабільності та підтримки.

Одним з основних аспектів у побудові такої стратегії є інтеграція даних, зібраних за допомогою різних методів (опитування, аналітика соціальних мереж, зворотний зв'язок) у реальному часі. Ці дані можуть допомогти визначити потреби, настрої та поведінку клієнтів, що безпосередньо впливають на рішення щодо продуктів чи послуг. Оскільки в умовах війни та інших глобальних потрясінь змінюються не лише фізичні умови існування (наприклад, доступність товарів, постачання, ціни), а й емоційний фон споживачів, компанії мають враховувати ці зміни в своїх комунікаційних стратегіях (рис. 3.1).

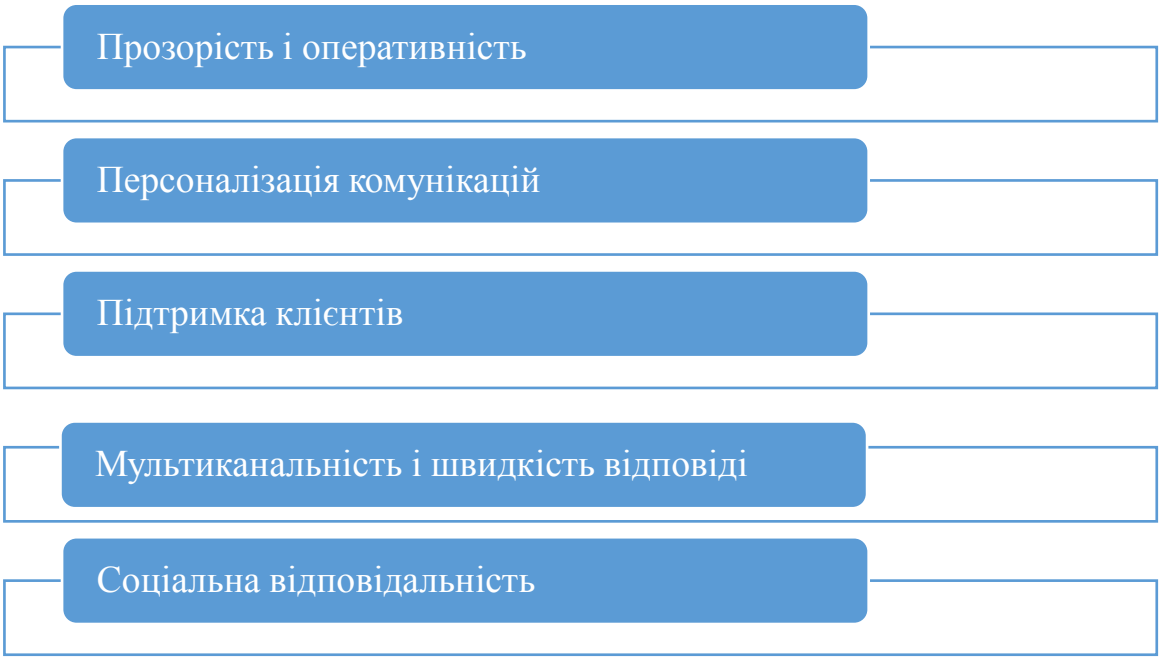


Рисунок 3.1 – Вимоги до стратегії комунікації з клієнтами рітейл-компаній в умовах війни [32]

Розглянемо основні вимоги при розробці стратегії комунікації з клієнтами рітейл-компаній в умовах війни.

1. Прозорість і оперативність як основа довіри.

Прозорість є основою стратегії комунікації в умовах нестабільності. Війна чи будь-яка інша криза може спричинити непередбачувані зміни в роботі бізнесу, але найкращою реакцією на ці зміни є інформування клієнтів про кожен етап цих змін. Це не лише запобігає виникненню паніки, але й допомагає зберегти відчуття довіри до компанії.

Наприклад, якщо в результаті війни чи інших кризових ситуацій змінюються терміни постачання, компанія повинна оперативно повідомити клієнтів через доступні канали комунікації (електронна пошта, SMS, соціальні мережі, вебсайт), пояснивши, що саме змінюється і які кроки вживаються для вирішення ситуації. Це також включає забезпечення відкритого доступу до оновлень щодо доступності товарів чи послуг. Така комунікація повинна бути регулярною, а не лише у моменти кризових змін,

щоб клієнти відчували, що вони завжди мають актуальну інформацію про ситуацію.

Також важливо зазначити, що в періоди нестабільності, через численні обмеження, наприклад, у зв’язку з бойовими діями чи перебоями в інфраструктурі, компанії можуть тимчасово змінювати свою діяльність, зокрема розширюючи канали онлайн-продажу або впроваджуючи нові технологічні рішення для забезпечення доступу до продуктів. Тому чітке донесення таких змін до клієнтів дозволяє їм бути підготовленими до нових умов і зменшує рівень їхньої тривожності.

2. Персоналізація комунікацій у кризовий період.

Ще один важливий аспект у стратегії комунікації — це персоналізація. Використовуючи зібрані дані про клієнтів, компанії можуть значно покращити взаємодію, пропонуючи персоналізовані рішення та інформуючи про зміни відповідно до потреб і вподобань кожного сегмента клієнтів. Наприклад, компанії, що займаються доставкою продуктів чи товарів першої необхідності, можуть підготувати індивідуальні пропозиції для клієнтів, які належать до груп ризику (особи похилого віку, біженці, люди з обмеженими можливостями тощо), щоб забезпечити їм пріоритетний доступ до необхідних послуг.

У кризові часи індивідуальний підхід до клієнтів допомагає побудувати не тільки сильніші відносини з ними, але й демонструє увагу до їхніх інтересів та потреб, що має вирішальне значення для підтримки довготривалих стосунків у складні часи. Це може бути як індивідуальні повідомлення про зміни, так і персоналізовані спеціальні пропозиції або знижки на продукти, які найбільше цікавлять кожного клієнта.

3. Підтримка клієнтів через емпатію.

Емоційний аспект комунікації у періоди кризи набуває особливої важливості. Війна, пандемія чи будь-які інші великі потрясіння можуть викликати у клієнтів відчуття тривоги, стресу або навіть паніки. Тому важливо, щоб комунікація з клієнтами була не тільки інформативною, але й

чуйною та емпатійною. Клієнти повинні відчувати, що компанія розуміє їхні труднощі, а не просто намагається продати товар.

Наприклад, банківські установи під час війни можуть надати спеціальні пропозиції для своїх клієнтів, таких як тимчасові паузи в погашенні кредитів або полегшення умов для переказів коштів з одного регіону в інший. Подібні кроки демонструють, що компанія не тільки враховує економічні, але й емоційні потреби своїх клієнтів.

4. Мультиканальність і швидкість відповіді.

В умовах війни та інших криз важливо забезпечити доступність комунікацій через різні канали. Технології забезпечують можливості швидкого реагування через різні платформи — від соціальних мереж до мобільних додатків і чат-ботів. Відповідно, компанії повинні використовувати всі доступні інструменти для забезпечення своєчасної та персоналізованої комунікації з клієнтами.

Так, наприклад, можна використовувати месенджери (WhatsApp, Telegram, Viber) для надання миттєвих консультацій, чат-боти для вирішення стандартних питань і гарячі лінії для підтримки клієнтів у складних ситуаціях. В умовах війни, коли традиційні канали зв’язку можуть бути ненадійними або недоступними, компанії повинні оперативно адаптувати свої стратегії комунікації, зокрема через забезпечення доступу до оновленої інформації через альтернативні платформи.

Також, компанії можуть впроваджувати механізми швидкого реагування, такі як автоматичні відповіді, щоб клієнти отримували підтвердження отримання запиту або попередню інформацію, навіть якщо персонал компанії не має змоги миттєво відповісти на кожен запит.

5. Підтримка соціальної відповідальності.

Не менш важливою є соціальна відповідальність компанії в умовах війни. В цей час компанії можуть не тільки підтримувати своїх клієнтів, але й активно залучатися до благодійних ініціатив, допомагати постраждалим, надавати ресурси для гуманітарних організацій або мобілізувати свої

можливості для забезпечення необхідних товарів для громадян. Такі дії можуть бути широко комуніковані через канали взаємодії з клієнтами, що не лише підвищить репутацію компанії, але й стане джерелом позитивних емоцій для споживачів, які відчують, що їхній вибір бренду підтримує важливі соціальні ініціативи [41].

Всі ці елементи допомагають створити стратегію комунікації, яка здатна не тільки реагувати на потреби клієнтів, але й підтримувати стійкість бізнесу в умовах великої невизначеності, зміцнюючи відносини з клієнтами навіть в найскладніші часи.

3.3 Інструменти оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій під час війни

В умовах війни, яка супроводжується економічною нестабільністю, зміною попиту та додатковими труднощами у комунікаціях з клієнтами, особливо важливо оцінювати ефективність клієнтоорієнтованих стратегій. Війна вносить нові реалії для бізнесу, де важливими стають гнучкість стратегій, швидка адаптація до змін зовнішнього середовища та здатність підтримувати зв'язок із клієнтами, навіть у складних умовах. Збір даних і моніторинг ефективності клієнтських стратегій, а також оперативне реагування на зміни в поведінці споживачів стають основними завданнями для компаній, які прагнуть зберегти лояльність клієнтів та забезпечити довгострокові результати.

Для оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій важливо використовувати інструменти, що враховують зміни у ситуації, і адаптувати їх до специфіки воєнного часу. Нижче надано основні інструменти для такої оцінки з урахуванням умов війни.

Використання різноманітних методів дозволяє отримати комплексне уявлення про те, як стратегія впливає на взаємодію з клієнтами, а також оптимізувати ці стратегії для досягнення кращих результатів. Окрім

традиційних інструментів, таких як KPI, SWOT-аналіз, коефіцієнт утримання клієнтів (CRR), ROI та NPS, можна застосовувати додаткові методи, такі як аналіз поведінки клієнтів, клієнтський життєвий цикл (Customer Life Cycle), сегментація клієнтів, CLV (Customer Lifetime Value), портфельний аналіз клієнтів, аналіз конкурентів і моніторинг соціальних медіа.

Таке поєднання різних інструментів дозволяє бізнесу не лише оцінити поточну ситуацію, а й прогнозувати майбутні зміни, що є особливо важливим у кризовий період.

Таблиця 3.1 – Інструменти для оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій в умовах війни [41]

Інструмент	Опис	Основні характеристики
1. KPI (Ключові показники ефективності)	Збір та аналіз кількісних даних для вимірювання результатів, таких як CSAT, NPS, рівень утримання клієнтів.	- Оцінка на основі числових показників. - Визначення успішності за конкретними критеріями (наприклад, задоволення клієнтів).
2. SWOT-аналіз	Систематична оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз для стратегії.	- Оцінка стратегічних аспектів, які важко виміряти числами. - Розробка стратегії на основі внутрішніх і зовнішніх факторів.
3. CRR (Коефіцієнт утримання клієнтів)	Оцінка рівня збереження клієнтів, ефективності стратегій утримання, враховуючи взаємодію з клієнтами та якість обслуговування	- Визначення відсотка клієнтів, які залишаються після певного періоду. - Оцінка успішності стратегій підтримки та взаємодії з клієнтами.
4. ROI (Повернення на інвестиції)	Оцінка ефективності витрат, пов'язаних з клієнтоорієнтованими стратегіями, та визначення вигоди від кожної витраченої гривні.	- Оцінка фінансових результатів від інвестицій у клієнтоорієнтовані стратегії. - Розрахунок вигоди (дохід чи збережені клієнти) в порівнянні з витратами.

Крок 1: використання різних інструментів для оцінки ефективності стратегії.

Для комплексної оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій в умовах економічної нестабільності та війни важливо використовувати різноманітні методи аналізу. Кожен з інструментів дозволяє отримати специфічну інформацію про результати діяльності компанії, що сприяє оптимізації стратегії взаємодії з клієнтами та покращенню їхнього досвіду. Ось кілька основних інструментів, що використовуються для такої оцінки:

KPI (Ключові показники ефективності). Оцінка за допомогою KPI передбачає збір та аналіз кількісних даних, що дозволяють виміряти конкретні результати діяльності компанії. Це включає показники, які відображають рівень задоволення клієнтів (CSAT), нетто-індекс лояльності клієнтів (NPS) та показник утримання клієнтів.

SWOT-аналіз. SWOT-аналіз є інструментом стратегічного планування, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони бізнесу, а також можливості та загрози в умовах змін, що спричиняються кризовими факторами, такими як війна. Завдяки цьому аналізу можна зібрати важливу якісну інформацію, яка дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо розвитку клієнтоорієнтованих стратегій.

Аналіз коефіцієнта утримання клієнтів (CRR). Цей інструмент дозволяє визначити рівень збереження клієнтів і оцінити ефективність стратегій утримання, зокрема в контексті взаємодії з клієнтами та якості обслуговування. Зрозуміти, як компанія справляється із завданням утримання клієнтів, є важливим в умовах війни, коли клієнти можуть змінювати свої споживчі звички.

ROI (Повернення на інвестиції). Оцінка повернення на інвестиції дозволяє визначити ефективність витрат, пов'язаних з реалізацією клієнтоорієнтованих стратегій. Це допомагає з’ясувати, скільки вигоди (наприклад, у вигляді доходів чи збережених клієнтів) приносить кожна витрачена гривня. В умовах економічної нестабільності та війни ROI стає критично важливим для визначення пріоритетів у витратах компанії.

Крок 2: створення таблиці для оцінки результатів.

В табл. 3.2 наведено приклад форми для оцінки результатів збору даних за допомогою різних інструментів та їх паралельного аналізу.

Таблиця 3.2 – Форма для оцінки результатів збору даних та їх паралельного аналізу [41]

Показник/Інструмент	Мета (Ціль)	Фактичне значення	Різниця (Ціль - Факт)	Примітки
CSAT (Індекс задоволеності клієнтів)	90%	85%	-5%	Потрібно покращити взаємодію та ефективність обслуговування.
NPS (Індекс лояльності клієнтів)	50	45	-5	Покращити стратегії утримання клієнтів і персоналізацію.
Рівень утримання клієнтів (CRR)	80%	75%	-5%	Вимагає вдосконалення програм лояльності та підтримки.
Час відповіді на запити клієнтів	1 год.	1.5 год.	+0.5 год.	Необхідно знизити час обробки запитів для зменшення черг.
ROI (Повернення на інвестиції)	150%	130%	-20%	Зниження ефективності інвестицій у стратегії. Потрібно переглянути бюджет і витрати на рекламу та підтримку.
Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	80%	70%	-10%	Необхідно покращити взаємодію з клієнтами, інвестувати у нові технології для збереження клієнтів.
SWOT-аналіз	-	-	-	Сильні сторони: розширена клієнтська підтримка, слабкі: проблеми з утриманням клієнтів, можливості: інвестиції в цифрові канали, загрози: конкуренція.

CSAT (індекс задоволеності клієнтів):

$$\text{CSAT} = \left(\frac{\text{Загальна кількість відгуків}}{\text{Кількість позитивних відгуків}}\right) \times 100. \quad (3.1)$$

Приклад: Якщо з 200 відгуків 170 позитивні:

$$\text{CSAT} = \left(\frac{200}{170}\right) \times 100 = 85\%.$$

NPS (Індекс лояльності клієнтів):

$$\text{NPS} = \text{Процент промоутерів} - \text{Процент критиків}. \quad (3.2)$$

Якщо 55% клієнтів − промоутери, а 10% − критики: NPS=55%−10%=45

Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR):

$$\text{CRR} = \frac{\text{кількість клієнтів на кінець періоду} - \text{кількість нових клієнтів}}{\text{кількість клієнтів на початок періоду}} \times 100 \quad (3.3)$$

Якщо на початку року було 1000 клієнтів, на кінець року − 750, а кількість нових клієнтів − 100:

$$\text{CRR} = \left(\frac{750-100}{1000}\right) \times 100 = 65$$

ROI (Повернення на інвестиції):

$$\text{ROI} = \left(\frac{\text{Доходи від інвестицій} - \text{Витрати на інвестиції}}{\text{Витрати на інвестиції}}\right) \times 100. \quad (3.4)$$

Якщо компанія витратила 100 000 грн на маркетинг і утримання клієнтів, а доходи склали 130 000 грн:

$$\text{ROI} = \left(\frac{130000-100000}{100000}\right) \times 100 = 30\%.$$

Для CSAT та NPS ми використовуємо числові показники для вимірювання задоволеності та лояльності клієнтів.

CRR - дає змогу оцінити ефективність утримання клієнтів, враховуючи кількість нових та старих клієнтів.

ROI - оцінює ефективність витрачених інвестицій в стратегії збереження клієнтів.

Крок 3: оцінка результатів та коригування стратегії.

На основі даних з табл. 3.2 та застосування формул для оцінки (3.1) − (3.4) можна зробити висновки щодо ефективності клієнтоорієнтованих стратегій та визначити області, які потребують коригування:

1) Погіршення індексів задоволеності (CSAT) та лояльності клієнтів (NPS) може свідчити про проблеми в обслуговуванні клієнтів, недостатню персоналізацію підходу або погіршення якості взаємодії з компанією.

Коригувальні дії: потрібно зосередити зусилля на покращенні взаємодії з клієнтами, персоналізації обслуговування та вдосконаленні післяпродажного обслуговування.

2) Зниження CRR вказує на можливі проблеми з утриманням клієнтів, що може бути викликано недостатньою підтримкою або відсутністю мотивацій для постійних клієнтів.

Коригувальні дії: перегляд програм лояльності, створення нових пропозицій для постійних клієнтів, поліпшення каналів комунікації та покращення взаємодії.

3) Низький ROI може вказувати на неефективне використання ресурсів, таких як маркетингові витрати або витрати на підтримку клієнтів. Це може означати, що витрати не виправдовують себе у порівнянні з отриманими доходами.

Коригувальні дії: оцінка витрат на маркетинг і підтримку клієнтів, перегляд бюджету і оптимізація витрат для досягнення більшої ефективності.

Аналіз поведінки клієнтів є важливим етапом у визначенні ефективності стратегії та коригуванні клієнтоорієнтованих підходів. В умовах війни зміни в поведінці клієнтів можуть бути значними і швидкими. Для цього важливо проводити моніторинг їх дій на вебсайтах, у мобільних додатках або інших точках взаємодії з брендом.

Зокрема, можна використовувати інструменти, як Google Analytics або Customer Journey Mapping, щоб відстежувати поведінку клієнтів. Це дає змогу зрозуміти, на яких етапах взаємодії з компанією клієнти зазвичай відпадають або припиняють процес покупки.

Особливості в умовах війни:

1) Зміни у витратах: клієнти можуть скорочувати витрати на менш важливі або дорожчі продукти, надаючи перевагу більш доступним товарам або послугам.

2) Пошук дешевших товарів: у періоди економічної нестабільності та війни клієнти можуть почати більш активно шукати бюджетні варіанти товарів чи послуг.

3) Зміни у типах продуктів: попит може змінюватися, і клієнти починають надавати перевагу продуктам першої необхідності або тим, які можуть задовольнити їхні нові потреби в умовах війни [15].

Табл. 3.2 може бути використана для оцінки результатів збору даних і коригування стратегій. Дані з таблиці допомагають виявити слабкі місця в стратегічних підходах, а також можна порівняти фактичні значення з цільовими для того, щоб зрозуміти, де потрібно вносити зміни. Паралельно з цим, моніторинг поведінки клієнтів через аналітичні інструменти дозволяє побудувати більш точну картину того, як адаптувати стратегії під зміни в поведінці клієнтів.

Для аналізу можна розглянути такі аспекти:

– зниження CSAT та NPS – через погіршення якості обслуговування та адаптацію стратегії до нових потреб клієнтів;

– зниження CRR – через зміни у поведінці клієнтів, які можуть впливати на рівень утримання;

– зниження ROI – через оптимізацію маркетингових витрат або переорієнтацію на більш ефективні канали взаємодії з клієнтами, враховуючи зміни в їх поведінці.

Таким чином, аналіз та коригування клієнтоорієнтованих стратегій повинно враховувати не тільки кількісні дані, а й зміну поведінки споживачів, що є особливо важливим у періоди нестабільності, як-от війна.

Основні підходи до формування клієнтоорієнтованих стратегій в умовах війни наведені у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Методи та підходи до аналізу стратегій у сфері клієнтоорієнтованості в умовах війни [13, 14]

Метод	Опис методу	Особливості в умовах війни
Конкурентний аналіз	Аналіз стратегій конкурентів, порівняння їхніх підходів до клієнтів, продуктів, цін та маркетингових кампаній.	У війні важливо враховувати зміни в ринку, дефіцит ресурсів і постачання, а також адаптацію до нових умов ведення бізнесу. Компанії можуть змінювати стратегії в залежності від нових викликів.
Спостереження за соціальними медіа	Моніторинг згадок про бренд, вивчення контенту, що популярний серед користувачів, та аналіз взаємодії з клієнтами через соціальні мережі.	В умовах війни згадки можуть бути політизовані або емоційно заряджені. Важливо відслідковувати емоційний контекст і швидко реагувати, щоб уникнути помилок у сприйнятті бренду.
Розбір кейсів конкурентів	Аналіз успішних або неуспішних прикладів реалізації стратегії конкурентами для оцінки їхніх підходів та застосування найкращих практик.	В умовах війни кейси конкурентів можуть включати зміни в їхніх стратегіях, спричинені нестабільністю на ринку або кризовими ситуаціями
Соціальний моніторинг	Вимірювання активності бренду в соціальних мережах та аналіз зворотного зв'язку від клієнтів.	Потрібно враховувати специфіку емоційної реакції клієнтів у період війни, моніторинг згадок та настроїв може виявити особливі вимоги або критичні запити.
Sentiment-аналітика	Оцінка тональності відгуків клієнтів (позитивні, негативні або нейтральні відгуки) для визначення емоційної реакції на бренд чи продукт.	В умовах війни важливо стежити за зміною емоційного забарвлення відгуків клієнтів, оскільки соціальна і політична ситуація може змінювати їх сприйняття бренду.
Вивчення трендів	Аналіз трендів у поведінці клієнтів та популярних темах у соціальних мережах для виявлення змін у споживчому попиті.	У період війни тренди можуть різко змінюватися, що потребує швидкого реагування компанії для адаптації своїх стратегій та

		продуктів під нові потреби.

З табл. 3.3 можна бачити, що:

– конкурентний аналіз, спостереження за соціальними медіа та розбір кейсів конкурентів дають можливість компанії зрозуміти, як її конкуренти реагують на ринкові зміни, а також як краще адаптувати свої стратегії в умовах нестабільності;

– аналіз соціальних медіа та social monitoring дають цінну інформацію про те, як клієнти сприймають комунікацію бренду, що допомагає швидко коригувати стратегії у відповідь на емоційні або політичні зміни, що відбуваються в суспільстві;

– sentiment-аналітика дозволяє точно виміряти, як клієнти сприймають бренд у конкретний момент, що є критично важливим для ухвалення рішень у важких економічних та політичних умовах;

– вивчення трендів допомагає компаніям зрозуміти, які зміни в попиті або поведінці клієнтів можуть бути корисними для адаптації стратегій.

Отже, в сучасних умовах війни підприємства стикаються з новими, безпрецедентними викликами, що потребують оперативного коригування стратегії, орієнтованої на клієнта. Зміни в економічній ситуації, соціальних структурах та поведінці споживачів вимагають від компаній високої гнучкості та здатності швидко реагувати на зовнішні фактори, щоб не тільки зберегти існуючу клієнтську базу, але й підтримати її у цей складний період.

Ключовим фактором успіху в таких умовах є ефективне застосування методів збору та аналізу клієнтських даних. Це дозволяє компаніям не лише відслідковувати звичні потреби клієнтів, але й адаптуватися до нових реалій, зокрема тих, що виникають у результаті війни. Аналітика допомагає виявити зміни у пріоритетах та потребах споживачів, що є важливим для коригування стратегії. Більше того, новітні інструменти збору даних дають можливість оперативно реагувати на зміни у нестабільних умовах, зберігаючи індивідуальний підхід до кожного клієнта.

Адаптація комунікаційних стратегій також є важливою складовою. Компанії повинні продемонструвати здатність швидко реагувати на ситуацію, зокрема через відкритість, підтримку локальних ініціатив, турботу про потреби споживачів під час ресурсних дефіцитів та забезпечення їхньої безпеки. У таких умовах пріоритети змінюються, і багато компаній повинні освоювати нові канали комунікації, оскільки традиційні можуть бути обмежені через фізичні чи технологічні фактори.

В особливих умовах війни бізнес має залишатися конкурентоспроможним, використовуючи інновації та адаптуючи стратегії до нових реалій. Ресурсні обмеження, зміни на ринку та збільшення попиту на певні продукти створюють нові можливості для тих конкурентів, які вчасно коригують свої стратегії. Враховуючи це, конкурентний аналіз є важливим інструментом для оперативної адаптації до змін у ринку та оптимізації власних стратегій.

Оцінка ефективності стратегії клієнтоорієнтованості в умовах війни повинна враховувати не тільки бізнес-показники, а й соціальний ефект. Важливим стає аспект довіри до бренду, емоційної прив'язаності клієнтів і позитивного сприйняття бренду, особливо коли компанії активно підтримують національні ініціативи та проявляють соціальну відповідальність. Такі підходи дозволяють зміцнити довіру до бренду в умовах глобальних змін.

Для оцінки ефективності використовуються різноманітні інструменти, зокрема дані з CRM-систем, опитування клієнтів і аналітика соціальних мереж. В умовах війни ці інструменти набувають особливої важливості, оскільки дозволяють оперативно отримувати зворотний зв'язок і коригувати стратегії в реальному часі.

Ефективність запропонованих стратегій визначається їх здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Використання аналітики даних і адаптованих до умов війни інструментів комунікації дозволяє компаніям бути чутливими до потреб своїх клієнтів, миттєво

реагувати на виклики і коригувати стратегії для збереження лояльності клієнтів. Це дає можливість не лише підтримувати зв'язки з існуючими клієнтами, але й залучати нових споживачів, що є надзвичайно важливим в умовах економічної нестабільності.

Важливо також посилити використання технологій автоматизації для аналізу і обробки даних, що допоможе зменшити час реакції на зміни. Крім того, компаніям слід акцентувати увагу на розвитку довіри до бренду через соціальні ініціативи, що підтримують не тільки бізнес, а й громаду в умовах війни. Пропонуючи не лише продукти або послуги, а й реальну допомогу тим, хто її потребує, компанії можуть зміцнити свою репутацію і створити емоційний зв'язок з клієнтами.

Отже, ефективність запропонованих стратегій залежить від їх здатності швидко адаптуватися до змін, зберігаючи орієнтацію на потреби клієнтів. Використання сучасних інструментів збору та аналізу даних, адаптація каналів комунікації до умов війни та правильна оцінка ефективності стратегій дозволяють компаніям підтримувати стабільність у складних умовах і знаходити нові можливості для росту та розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження клієнтоорієнтованих стратегій підприємств в умовах війни та економічної нестабільності дозволяє визначити ключові аспекти, що забезпечують успіх компаній у складних умовах. У кризовий період, коли зовнішні обставини змінюються швидко і непередбачувано, бізнеси повинні бути готовими до швидкої адаптації та коригування своїх стратегій. Підприємства, здатні орієнтуватися на потреби своїх клієнтів, мають значно більше шансів зберегти свою конкурентоспроможність та стабільність навіть в умовах великої невизначеності.

Зміни в поведінці споживачів під час війни стали одним із найбільших викликів для багатьох компаній. Однією з важливих тенденцій стало збільшення попиту на онлайн-покупки та доставки. В умовах обмеженого доступу до фізичних магазинів і необхідності дотримання безпеки споживачі все більше віддають перевагу зручним і безпечним каналам продажу. Компанії, що вчасно зорієнтувались на розвиток онлайн-платформ, змогли не лише зберегти свої позиції, але й збільшити обсяги продажів, як, наприклад, це зробила мережа супермаркетів «Сільпо», активно розвиваючи онлайн-сервіси та доставку. Це свідчить про важливість цифрових технологій для підтримки стабільності бізнесу в кризових умовах.

Адаптація асортименту товарів та підтримка місцевих виробників стали важливими стратегіями для збереження довіри споживачів і підтримки національної економіки. У відповідь на зміну споживчих пріоритетів, багато компаній, зокрема в ритейлі, зробили акцент на збільшенні частки українських товарів у своєму асортименті. Це не лише задовольняло попит, але й підвищувало лояльність споживачів, адже клієнти активно підтримували вітчизняного виробника. Такі компанії, як «Сільпо» та «Ашан», змінили свою асортиментну політику, збільшивши кількість

українських товарів, що позитивно позначилось на їх іміджі та бізнес-результатах.

У свою чергу, технологічні інновації та інвестиції в автоматизацію процесів допомогли підприємствам знизити витрати, підвищити ефективність та швидкість реагування на зміни в ринкових умовах. Ритейлери, що інвестували в модернізацію інфраструктури та логістичних ланцюгів, змогли продовжувати свою діяльність без значних збоїв. В умовах війни це дозволяє зберігати не лише стабільність бізнесу, а й забезпечувати постійну доступність товарів для споживачів. Прикладом є компанії, що модернізували свої логістичні системи, як «Leroy Merlin» чи «Adidas», що забезпечило їм можливість швидко адаптуватися до нових реалій.

Програми лояльності та персоналізація обслуговування клієнтів стали ще однією важливою стратегією підтримки постійних покупців під час криз. Бренди, що зуміли розвивати індивідуальний підхід до своїх клієнтів, змогли утримати свою аудиторію навіть під час економічних труднощів. Це дозволяє підвищити рівень задоволеності та створити сильніші зв’язки між компанією та її споживачами.

Загалом, адаптація підприємств до нових умов війни та економічної нестабільності є необхідною умовою для їхнього виживання та розвитку. Компанії, які зуміли швидко адаптувати свої стратегії, зокрема орієнтуючись на споживчі потреби, розвиток онлайн-продажів, інвестування в технології та інфраструктуру, а також підтримку національного виробника, змогли зберегти свою конкурентоспроможність. Ці заходи дозволяють підприємствам не лише забезпечити стабільність у складні часи, а й створюють можливості для розвитку навіть у кризових умовах.

В умовах війни, коли ринки та попит змінюються швидко і непередбачувано, надзвичайно важливо, щоб компанії не лише фокусувались на збереженні клієнтів, але й постійно адаптували свої стратегії відповідно до нових реалій. Інструменти оцінки ефективності клієнтоорієнтованих стратегій, такі як KPI, SWOT-аналіз, CRR, ROI та аналіз поведінки клієнтів,

стають незамінними для того, щоб виявляти потенційні проблеми, своєчасно реагувати на зміни і знаходити можливості для вдосконалення.

Додатково, моніторинг соціальних медіа та конкурентів, вивчення трендів і sentiment-аналітика надають цінну інформацію для адаптації стратегії в реальному часі. Ці методи дозволяють оцінити, як зміни в соціально-економічній ситуації впливають на споживчі вподобання і як можна коригувати маркетингові кампанії та стратегії взаємодії з клієнтами.

Застосування цих інструментів в умовах війни дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність і підтримувати стабільність клієнтських відносин, що є важливим фактором для забезпечення виживаності та процвітання у кризовий період.

Враховуючи всі ці фактори, підприємствам можна рекомендувати активно впроваджувати інноваційні стратегії, орієнтуватися на зміну потреб клієнтів та підтримку національних виробників, що допоможе забезпечити стабільність і успіх у довгостроковій перспективі. Гнучкість і здатність до швидкої адаптації до змінних умов стануть ключовими факторами для компаній, що прагнуть процвітати навіть у найбільш несприятливі часи.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Thompson, D.G. *Strategic Management: Awareness and Change*. 6th Edition. Thomson Learning, 2006, 15-21 p.

2. Kotler P. *Marketing Management*. 15th Edition. Pearson Education 2017, p. 85-89.

3. Kaplan, R.S., Norton, D.P. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business Press. 2010, p. 263-265.

4. Anderson, E.W., Fornell, C., & Lehmann, D.R. Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 2004, 53-66 p.

5. Berry, L.L. Relationship marketing. *Emerging perspectives on services marketing,* 25(2), 2023, 25-28 p.

6. Kotter J. P. Adaptive Strategies in Retail Management. Harvard Business Review, 2007, 45 p.

7. Chaladini, R. (2001). Influence: The Psychology of Persuasion. *Harper Business*, 2001, 118-122 p.

8. Moses, R.K. Technology and Customer Service. Routledge. 2015, 132-135 p.

9. Fornell, C. A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *Journal of Marketing*, 2007. 56(6), 6-21 p.

10. Parsa, A.A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing,* 2008. *64*(1), p. 12-40.

11. Дейл, К. Б. (2005). Market-Driven Strategy. The Free Press, 2005, 239-242 p.

12. Case Ukraine. (2023). Аналіз локальних постачальників в умовах кризи на ринку рітейлу. URL :

https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2510/2428/ (дата звернення 13.09.2024)

13. Case Ukraine. (2023). Вплив війни на українську економіку: Розвиток локального виробництва та рітейл-сектору. URL : https://case-ukraine.com.ua/news/dva-roky-velykoyi-vijny-v-yakomu-stani-ekonomika/ (дата звернення 10.01.2024)

14. Рітейл в Україні: Фінансові труднощі в умовах війни та адаптація стратегій. URL : https://propertytimes.com.ua/marketing/kak_uluchshit_obschenie_s_klientami_i_dobitsya_rosta_tselevih_zvonkov (дата звернення 21.10.2024)

15. Гаврилюк І., Булик О. Вплив війни на купівельну поведінку споживачів. URL : https://visnyk.lnau.edu.ua/index.php/economics (дата звернення 16.09.2024)

16. Ашан. (2023). Звіт з корпоративної соціальної відповідальності. URL : https://auchan.ua/media/brandPage/Report (дата звернення 06.10.2024)

17. Корпорація АТБ в умовах війни. URL : https://www.pwc.com/ua (дата звернення 07.08.2024)

18. Comfy's digital marketing strategies for retail during the crisis. *Comfy*. URL : https://mind.ua/en/video/20242548-next-normal-for-comfy-sales-volume-drops-by-50-and-prices-may-soar-by-30 (дата звернення 07.10.2024)

19. Прогнози розвитку українського рітейлу: Відновлення попиту в умовах війни. URL : https://dragon-capital.com/ua/media (дата звернення 04.03.2024)

20. Ніцевич, А., Ткачов, В. Логістика та міжнародна торгівля в Україні в умовах війни. *European Business Association*. URL : https://eba.com.ua/logistyka-ta-mizhnarodna-torgivlya-v-ukrayini-v-umovah-vijny (дата звернення 03.10.2024)

21. Державна служба статистики України. Статистика виробництва в харчовій промисловості: Зростання обсягів у 2023 році. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/pr/orp_rik/orp_rik_pr_ue.xlsx (дата звернення 12.10.2024)

22. Шевченко О. Нові формати EVA: як розвивається під час війни найбільша мережа магазинів краси і здоров'я. URL : https://rau.ua/dosvid/novi-formati-eva-chas-vijni/ (дата звернення 09.08.2024)

23. Кузнєцов В. Людяність бізнесу. Як EVA змінила стратегію КСВ в умовах війни. URL : https://www.dsnews.ua/ukr/economics/ (дата звернення 12.11.2024)

24. Коплан, К. Х. Supply Chain Management in Crisis. Wiley, 2008.

25. Leroy Merlin Expansion in Ukraine. URL : https://www.leroymerlin.ua/s/i/Ofitsiina_pozytsiia (дата звернення 25.10.2024)

26. Виживання рітейлерів в умовах економічної кризи: Як технології можуть допомогти зберегти клієнтів. URL : https:// https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/how-we-help-clients/marketing-and-sales (дата звернення 17.10.2024)

27. Consumer Behavior in Ukraine: Shifting Patterns and Preferences. McKinsey Insights. URL : https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/an-update-on-european-consumer-sentiment (дата звернення 21.09.2024)

28. Impact of geopolitical instability on consumer behavior. McKinsey. URL : https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer (дата звернення 10.06.2024)

29. «Національний кешбек» в дії. Що принесла державна програма українським рітейлерам. URL : https://www.ucsc.org.ua/naczionalnyj-keshbek-v-diyi-shho-prynesla-derzhavna-programa-ukrayinskym-rytejleram/ (дата звернення 15.11.2024)

30. Національний університет «Києво-Могилянська академія». Impact of COVID-19 on the Ukrainian retail market. Kyiv. URL : https://www.ukma.edu.ua (дата звернення 24.10.2024)

31. Єрмакова Я., Симоненко К. Ритейл йде у наступ: оборот торговельних мереж виріс на 62%. URL: https://rau.ua/novyni/oborot-torgovelnih-merezh-rau/ (дата звернення 12.06.2024)

32. Розвиток онлайн-продажів під час війни: Зміни в бізнес-моделях роздрібних продавців. URL : https://forbes.ua/news/obsyag-prodazhiv-rozetka-za-pidsumkami-2023-roku-pereversh it-dovoenni-pokazniki-chechotkin-06102023-16502 (дата звернення 06.10.2023)

33. Долінчук, С. Темний бік кешбеку. URL : https://mind.ua/publications/20281816-temnij-bik-keshbeku (дата звернення 13.11.2024)

34. Сільпо звіт про управління 2023. URL: https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db84ae5d4.pdf/ (дата звернення 11.09.2024)

35. Інфляція в Україні в 2023 році та її вплив на споживчий ринок. URL : https:// https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2023/ (дата звернення 09.08.2024)

36. Найкраща оцінка – коли клієнти виходять з магазинів Watsons задоволеними. URL : https://biz.liga.net/ua/all/all/article/naikrashcha-otsinka-koly-kliienty-vykhodiat-z-mahazyniv-zadovolenymy-interviu-z-ceo-watsons (дата звернення 30.09.2024)

37. Рік, що змінив Watsons – підсумки 2022. URL : https:// https://eba.com.ua/rik-shho-zminyv-watsons-pidsumky-2022/ (дата звернення 05.10.2024)

38. Звіт про управління Zara. URL: https://static.zara.net/static//pdfs/UA/management-report (дата звернення 01.11.2024)

39. Самойлюк, Д. Трекер економіки України під час війни. URL : https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/ (дата звернення 28.11.2024)

40. Стежків Т. Ритейл відроджується: як українські бренди і міжнародні ритейлери оживають у 2024 році. URL :

https://retailer.com.ua/ryteyl-vidrodzhuietsia-iak-ukrainski-brendy-i-mizhnarodni-ryteylery-ozhyvaiut-u-2024-rotsi-654/ (дата звернення 06.09.2024)

41. Інноваційний ритейлер року: як технології та свідомість змінюють ринок. URL : https://rau.ua/novyni/innovacijnij-ritejler-roku/ (дата звернення 01.09.2024)