

Г. М. Коломієць,

д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: 0000-0002-1835-1023

О. В. Меленцова,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління,  
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: 0000-0003-1276-633X

А. П. Чередниченко,

аспірант, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: 0000-0002-8598-9115

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.15—16.22

# КРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ — ІМПЕРАТИВ ВІДНОВЛЕННЯ БІЗНЕСУ

G. Kolomyets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory  
and Economic Management Methods, Kharkiv National University named after V.N. Karazin

O. Melentsova,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of of Economic Theory  
and Economic Management Methods, Kharkiv National University named after V.N. Karazin

A. Cherednychenko,

Postgraduate student, Kharkiv National University named after V.N. Karazin

## CRISIS MARKETING IS AN IMPERATIVE FOR BUSINESS RECOVERY

**Відновлення бізнесу, як основи національного розвитку, стабілізації фінансового стану держави, нарощування обороноздатності України, стає надважливим завданням. Вирішення його потребує вироблення технологій подолання кризи, спричиненої військовою агресією, на основі усвідомлення властивостей кризи, в якій опинився бізнес, розрізнення алгоритмів антикризових та кризових дій, виокремлення засобів кризового маркетингу в межах кризового управління. Узагальнення нагромадженого сучасного досвіду, систематизація індукованих змін попиту, створює можливість не тільки розвитку практики кризового маркетингу, як підґрунтя відновлення бізнесу, а його апгрейду, вибудовування потенціалу розвитку в умовах перманентних змін господарського середовища.**

**The restoration of business, as the basis of national development, stabilization of the financial state of the state, and building up the defense capability of Ukraine, is becoming an urgent task. Its solution requires the development of technologies for overcoming the crisis caused by military aggression, based on the awareness of the properties of the crisis in which the business found itself, the differentiation of algorithms for anti-crisis and crisis actions, the separation of crisis marketing tools within the framework of crisis management. The generalization of accumulated modern experience, and the systematization of induced changes in demand, creates an opportunity not only to develop the practice of crisis marketing as a basis for business recovery but also to upgrade it, to build development potential in conditions of permanent changes in the economic environment.**

*The generalization of accumulated modern experience, and the systematization of induced changes in demand, creates an opportunity not only to develop the practice of crisis marketing as a basis for business recovery but also to upgrade it, to build development potential in conditions of permanent changes in the economic environment.*

*Crises are cyclical and non-cyclical. Cyclical crises conditioned the development of anti-crisis management, the technologies of which, introduced into business practices, stabilized its development.*

*Recently, the national business has already faced the second non-cyclical crisis: the first — was caused by the COVID-19 pandemic and the second — was by military aggression.*

*The first gave an impetus to the development of crisis management, and the second forced attention to the need to distinguish not only cyclical and non-cyclical crises, but also the latter. Under the influence of military actions, the uncertainty of the development of the future economic situation, and instantaneous transformations of consumer behavior occur. Actions to identify changes in demand, adapt to them, and in general, systematically manage demand as a way to restore business, are of key importance in overcoming the crisis.*

*Ключові слова: кризовий маркетинг, відновлення бізнесу, криза, апгрейд бізнесу, управління.  
Key words: crisis marketing, business recovery, crisis, business upgrade, management.*

**ВСТУП**

За оцінками Мінекономіки та KSE загальні втрати економіки України як прямі так і непрямі (зниження ВВП, припинення інвестицій, відтік робочої сили, додаткові витрати на оборону та соціальну підтримку) коливається від 564 до 600 млрд дол. [12].

У відновленні економіки, подоланні наслідків війни найважливіше місце належить бізнесу, його здатності попри всі складності до відновлення (Рис. 1).

Визначення перспективних стратегій та вибудовування технології їх реалізації в сучасних умовах потребують усвідомлення особливості кризи, в якій опинився національний бізнес, порівняно з вже дослідженими. Розробка алгоритмів його подолання має зважити особливі умови, пов'язані з місцем здійснення бізнес процесів, вид діяльності, динаміку ринків, швидкість змін. Разом з тим, є певні ґрунтовні процеси, без урахування яких виконати вихід з кризи на траєкторію стійкого розвитку, неможливо. Менеджери, аналітики, експерти, політики зосереджені на рішенні важливих поточних проблем. Узагальнення вже придбаного досвіду, усвідомлення та обґрунтування відповідних підходів, їх реалізація має наукове та практичне значення і стає запорукою ефективного відновлення бізнесу.

**АНАЛІЗ ПУБЛІКАЦІЙ ТА ВІОКРЕМЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ ПИТАНЬ**

Кризи, в які потрапляє господарська система, завжди привертала увагу вчених і практиків і досить широко досліджувалися. Вивчаються економічний, соціологічний, психологічний контент та контекст криз, вітчизняними та іноземними вченими [15]. Розвитку господарських систем притаманні кризи, які обумовлюють потрапляння в кризовий стан і організацій. Економічна та управлінська науки понад півтора століття досліджують цей феномен. Результатом стали теоретичні розробки стосовно чинників, різновидів, наслідків криз, узагальнені в теорії господарських криз [1; 16—18]. Значний вклад в її розвиток внесли В. Репке, Е. Хансена, Й. Шумпетера, [21—23].

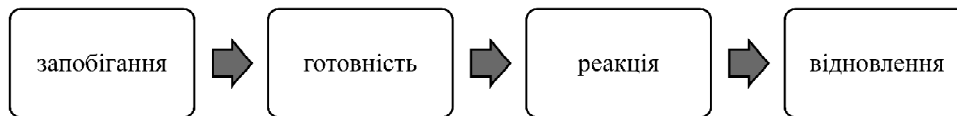
Лербінгер О., професор Бостонського університету, характеризує сучасність як "еру криз" [8].

Великий тлумачний словник сучасної мови дає 4 визначення кризи та ще 10 посилань на інші словники [14].

Узагальнюючи різні дефініції, можна зазначити, що криза — це різкі, якісні зміни поточних процесів, умов конкуренції, які впливають на поведінку споживачів,

Види діяльності	Березень 2022	Квітень 2022	Травень 2022
Інтернет магазини	13	21	35
Освітні послуги	9	0	0
Кафе і готелі	2	1	2
Послуги крім ІТ	20	14	22
ІТ послуги	10	12	11
Гуртові продажі	2	1	8
Фінансові послуги	1	3	0
Виробництво	1	2	1
Будівництво	1	0	1

**Рис. 1. Доля заявок за видами діяльності в загальній кількості заявок на реєстрацію**  
Джерело: [13].



**Рис. 2. Типи дій антикризового менеджменту**

Джерело: складено авторами на підставі [3].

потребують вивчення цих процесів, переосмислення конкурентних переваг та трансформації стратегій. В залежності від класифікаційних ознак існує значна кількість підходів до диференціювання криз [3], що обумовлює відповідні заходи їх подолання. Не повторюючи широко відомі класифікації економічних криз, доцільно звернути увагу на ті, які можуть бути важливими для дослідження сучасної ситуації. Зокрема, зважаючи на можливість їх повторення, виокремлюють циклічні та нециклічні кризи. Останні передбачити неможливо. Сем Блек, в залежності від міри прогнозованості, розрізняє кризи в форматі:

- "відоме — невідоме". Відомо, що криза може статися, але де і коли реально вона розпочнеться — невідомо;
- "невідоме — невідоме". Невідомо, що криза трапиться і коли [3].

Виходячи з можливих сценаріїв їх розвитку виділяють:

- раптові кризи,
- кризи, що набирають обертів поступово,
- кризи, що затягуються.

За останні три роки національний бізнес потрапляє вже в другу кризу, що зненацька виникає та відноситься до типу "невідоме — невідоме". Криза спричинена пандемією COVID-19 і криза, що виникла внаслідок військової агресії, суттєво розрізняються. До традиційних ознак криз додалися нові за чинниками, механізмами розвитку і наслідками, нециклічні, а отже і значною мірою непередбачувані, що потребує їх вивчення. Це обумовило динамічний розвиток антикризового та кризового менеджменту [11].

Антикризовий менеджмент, як необхідна складова процесу управління базується на загально визнаних положеннях:

- кризи — є перманентною характеристикою господарського середовища функціонування організацій та системи загалом;
- вплив криз на організації може бути певним чином керованим;
- управління в умовах кризи поєднує спеціальні знання, досвід, який узагальнює актуальні бізнес практики;
- до криз організація має бути підготовлена;
- тривалість кризи, втрати, які несе організація обумовлена значною мірою якістю антикризового менеджменту [11].

Антикризовий менеджмент, як обґрунтував Роберт Хіт, передбачає послідовне здійснення чотирьох типів дій (Рис. 2) [3].

Запобігання передбачає виявлення чинників потенційної загрози, оцінку ймовірності їх перетворення в реальність, розмірів можливої шкоди.

Готовність визначає вчасне вироблення імперативних дій, щоб зменшити вплив ймовірних кризових явищ.

Реакція включає реалізацію плану дій, застосування антикризових заходів.

Відновлення потребує ревізії порушень і втрат, налагодження процесу функціонування в нових змінених умовах.

Антикризовий менеджмент став необхідною складовою управління процесом функціонування і розвитку організації з урахуванням існування ризиків циклічних криз і підготовки організації до мінімізації їх негативних наслідків. Але в умовах невизначеності застосування антикризового менеджменту недостатньо.

Нагальною потребою стає розвиток власне кризис-менеджменту — системи ефективних заходів виходу з кризи, що раптово та непередбачено виникла.

Принципами кризис-менеджменту є:

- гнучкість та адаптивність,
- висока чутливість до часу,
- аналітичність,
- критеріальність до інших управлінських рішень.

Ключовою передумовою подолання кризи є відновлення попиту, розвиток сталого, довготривалого, постійного попиту певного обсягу на товари та послуги організації. Відповідно складовою кризового менеджменту є кризовий маркетинг — тобто система заходів управління попитом в умовах кризи, спрямована на її подужання. Певні аспекти кризового маркетингу в контексті подолання економічної кризи, що виникла внаслідок пандемії COVID-19, розроблені, зокрема, фахівцями "Ernst & Young" — британської аудиторсько-консалтингової компанії, McKinsey & Company — міжнародної консалтингової компанії. Разом з тим кризовий маркетинг має особливості, обумовлені різними за змістом кризами.

## МЕТА СТАТТІ

Розглянути властивості та складові сучасного кризового маркетингу як основи відновлення, оновлення і розвитку національного бізнесу.

## МЕТОДОЛОГІЯ І МЕТОДИ

Методологічною основою дослідження є наукові розробки стосовно:

- змісту та типів криз, чинників їх виникнення;
- розрізнення системи заходів запобігання кризі, та комплексу дій підчас кризи для того щоб з нею впоратись;
- управління попитом, за допомогою agile-маркетингу, як ключовий напрям апгрейду національного бізнесу.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Економічна криза, що виникла під впливом пандемії COVID-19, набула світового масштабу. Поведінка споживачів зазнала змін, що мали спільні ознаки у різних країнах.

Види діяльності	Динаміка товарообігу	
	Короткострокові зміни січень 2022 - березень 2022	Довгострокові зміни травень 2021 - травень 2022
Інтернет магазини	- 85%	- 45%
Освітні послуги	- 90%	- 45%
Їжа та готелі	- 75%	- 25%
Товари для краси	- 96%	- 70%
Транспортні послуги	- 77%	+ 15%
Мобільний зв'язок	- 15%	+ 10%

Рис. 3. Зміни товарообігу за окремими видами обігу

Джерело: [13].

Експерти "Ernst & Young" розробили індекс майбутнього споживача та відстежили зміни споживчої поведінки й звичок, а саме;

- 34% опитаних скоротили свої покупки, оскільки вважають, що значна кількість товарів їм непотрібна;
- 30% — мають намір купувати більше уживаних товарів;
- 47% — обмежаться купівлею найнеобхіднішого.

Більшість споживачів набули звичку проводити більше часу дома, при цьому 56% стверджують, що рідше виходять на вулицю без потреби, а якщо й виходять, то 63% віддають перевагу власному району:

- 44% намагаються поєднати відвідування магазинів та робити це рідше;
- 43% переглянули свої вподобання та віддають перевагу купівлі в місцевих магазинах малого бізнесу [24].

За дослідження McKinsey & Company, споживачі значно збільшили покупки в інтернет-магазинах, різко знизили відвідування розважальних програм, стійкою стала поява "домашніх гнізд" (тобто витрат на такі предмети, як домашні тренажерні зали, задні двори та сади, ігрове обладнання), скорочення кількості авіаперельотів для дозвілля і т.д. [19].

Фахівці McKinsey & Company вважають, що існують підстави для оптимізму стосовно сталого відновлення

споживчих витрат: відкладений попит та значні накопичення заощаджень. На відміну від попередніх спадів, криза, створена пандемією COVID-19, не пов'язана з нависанням споживчого боргу, розривом бульбашок цін на активи або довгостроковими коливаннями економічного циклу. Раптове та глибоке падіння споживчих витрат що дорівнювало від 11% до 26% на початку пандемії було пов'язано з зниженням попиту на кількість особистих послуг, поїздок, розваг та відвідування закладів громадського харчування. Значний стрибок норми заощадження на 10% — 20% в США та Західній Європі в 2020 році залишив у домогосподарств значний потенціал для витрат, але він відрізняється в сегментах споживачів з різним рівнем доходів [20].

На основі тесту на прилипливість в дослідженні McKinsey & Company стверджується, що певні зміни споживчої поведінки, як то купівля продуктів через Інтернет, відвідування віртуального лікаря та домашнє перебування, швидше за все, збережуться, у той час як дистанційне навчання, скорочення кількості подорожей повітрям та зменшення кількості розважальних програм, швидше за все, повернуться до докризових моделей [19].

Споживачі в Україні, набувши певних змін поведінки під впливом кризи пандемією COVID-19, які означені вище, зіштовхнулися з кризою в наслідок військової

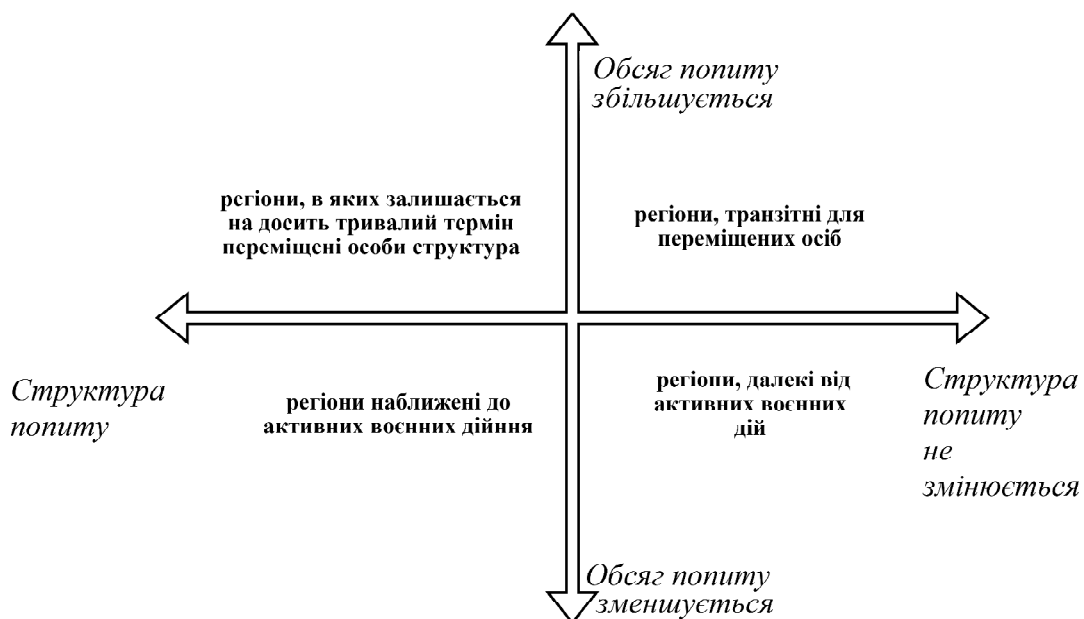


Рис. 4. Зміни попиту під впливом кризи, викликані воєнною агресією

агресії. Компанія Portmone проаналізувала платежі понад 3 млн українців і встановила короткострокові та довгострокові тенденції, властиві змінам попиту (Рис. 3).

Це певним чином відображає зміни поведінки споживачів під впливом кризи, яка стала наслідком воєнних дій. Попит зазнає миттєвих перетворень, але в різних регіонах різним чином (Рис. 4).

Регіони, які знаходяться під загрозою активних воєнних дій, характеризуються зростанням міграції, внаслідок чого зменшується обсяг попиту, здебільшого, він обмежується продуктами харчування. В регіонах, в які переміщується значна кількість населення, виникає додатковий попит, який включає не тільки продукти, але й товари необхідні для налагодження більш-менш комфортного житла переміщених осіб. Що стосується попиту в регіонах, які відіграють роль, значною мірою, транзитних, обсяг попиту на харчові продукти зростає. В регіонах, які розташовані біля активних воєнних дій, попит зменшується за обсягом і обмежується вкрай необхідним. Навіть регіонам віддаленим від воєнних дій властиві більш економна поведінка споживачів. Зміни структури попиту обумовлені, зокрема:

— очікуваннями споживачів стосовно майбутніх умов життя,

— доходами осіб, що переміщуються,

— рівнем розвитку інфраструктури регіону.

Загалом, населення всіх регіонів стримує витрати через подальшу невизначеність, зменшення реальних доходів та негативні майбутні очікування.

Час від часу вибухає ажіотажний попит внаслідок:

— зростання невизначеності розвитку господарської ситуації;

— збільшення реакції споживачів на чутки.

Якщо в кризовій ситуації, викликаній пандемією COVID-19, заходи регулювання та обмеження сприймалися як загрози для бізнесу, то під час кризи, спричиненої воєнною агресією, завдяки швидкому регулюючому впливу державної та місцевої влади, створюються можливості для функціонування бізнесу, подавляється ажіотажний попит.

Криза невизначеності, яка настає з неймовірною швидкістю і у великих масштабах, як зазначають фахівці McKinsey & Company, потребує від бізнес організації прийняття потенційно паралізуючого обсягу важливих рішень [20].

Це обумовлює необхідність внесення змін в операційну модель, які мають бути спрямовані на підвищення адаптованості та усталеності, пристосованості до реагування на потрясіння.

Саме agile-маркетинг забезпечує стабільність і динамізм одночасно завдяки швидкому:

— реагуванню на змінюване середовище,

— циклу прийняття рішень, що забезпечується сучасними технологіями.

Такі гнучкі операційні моделі дозволяють швидко та ефективно реконфігурувати стратегію, структуру, процеси та технології у бік спільного створення цінності для всіх зацікавлених сторін. Поряд з внутрішньою гнучкістю організації, що дозволяє приймати актуальні рішення без багаторівневих узгоджень, організації необхідно більш тісно співпрацювати з державною і місцевою владою та громадянським суспільством. Таким чи-

ном, функціонування бізнесу під час воєнного стану потребує його вбудовування в вертикальні зовнішні зв'язки та вибудовування переважно горизонтальних зв'язків в організації [25].

## ВИСНОВКИ

Таким чином, нарощування обороноздатності України, стабілізації фінансового стану держави потребує відновлення бізнесу, як основи національного розвитку. Це потребує вироблення технологій подолання кризи, спричиненої військовою агресією, на основі усвідомлення властивостей кризи, в якій опинився бізнес, розрізнення алгоритмів антикризових та кризових дій, виокремлення засобів кризового маркетингу в межах кризового управління. Узагальнення нагромадженого сучасного досвіду, систематизація індукованих змін попиту, створює можливість не тільки розвитку практики кризового маркетингу, як підґрунтя відновлення бізнесу, а його апгрейду, вибудовування потенціалу розвитку в умовах перманентних змін господарського середовища.

Криза — це різкі, якісні зміни поточних процесів, умов конкуренції, які впливають на поведінку споживачів, потребують вивчення цих процесів, переосмислення конкурентних переваг та трансформації стратегій.

Кризи мають циклічний та нециклічний характер. Циклічні кризи обумовили розробку антикризового менеджменту, технології якого, запроваджені в бізнес практики, стабілізували його розвиток.

Останнім часом національний бізнес зіткнувся вже з другою нециклічною кризою: перша — спричинена пандемією COVID-19, друга — воєнною агресією.

Перша дала поштовх розвитку кризового менеджменту, а друга змусила звернути увагу на необхідність розрізнення не тільки циклічних і нециклічних криз, але й останніх. Під впливом військових дій, невизначеності розвитку майбутньої господарської ситуації відбуваються миттєве перетворення споживчої поведінки. Ключове значення в подоланні кризи мають дії з ідентифікації змін попиту, адаптація до них, загалом, систематичне управління попитом, як шлях відновлення бізнесу. Система управлінських дій, яка враховує рапову трансформацію поведінки споживачів, потребує запровадження швидкої адаптації до них, і є кризовим маркетингом. Реалізація кризового маркетингу обумовлює корекцію операційної моделі щоб забезпечити підвищення адаптованості та усталеності, пристосованості до реагування на потрясіння.

Технологія agile-маркетингу забезпечує стабільність і динамізм одночасно завдяки:

— постійного відстежування зміни попиту та враховування їх без багато етапних узгоджень,

— швидкому реагуванню на зміни зовнішнього середовища, співпрацюючи з місцевою і державною владою і уважно реагуючи та інституційні зміни.

Загалом, імперативом апгрейду бізнесу є усвідомлення особливостей кризи, що обумовив зміни попиту, і впровадження технологій agile-маркетингу в контексті кризового менеджменту.

## Література:

1. Адізес І. Як подолати кризу управління. Видавництво "Ранок". 2019. 277 с.

2. Эйкен Дж. Кризис — остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса. Альпина Диджитал 2010. 318 с.
3. Хит Р. Кризовий менеджмент для керівників. Наукова думка. 2002. 566 с.
4. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за умы. Питер, 2019. 320 с.
5. Treacy M. Wiersema F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. URL: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (Last accessed: 07.10.2021).
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. — Издательство "Williams". 2015. 656.
7. Ламбен Ж-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2014. 720 с.
8. Lerbinger O. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures. NY: Routledge Communication Series. 2012. 400 p.
9. Koss St Sanders R Albang Kr Are you prepared for change or reacting to it? URL: [https://www.ey.com/en\\_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it](https://www.ey.com/en_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it) (Last accessed: 12.10.2021)
10. Pindyck R.S., Rubinfeld D.L. Mikroökonomie Fachbuch Buch. Hardcover 9, aktualisierte Auflage. 2018 880 S. Pearson Studium.
11. Коломієць Г.М., Мамедов О. Еджайл маркетинг як тригер стабілізації розвитку регіону в умовах кризи. Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи. Всеукраїнська науково-практична інтернет конференція 31 жовтня 2020 року м. Харків. С. 380—381.
12. Проект зі збору, оцінок й аналізу інформації про матеріальні втрати України від війни з Росією. URL: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (Last accessed: 12.07.2022).
13. У 30 разів менше косметики, але стабільна комуналка. На що українці витрачають гроші під час війни. Дослідження. URL: <https://forbes.ua/inside/v-30-raziv-menshe-kosmetiki-ale-stabilna-komunalka-na-shcho-ukraintsi-vitrachayut-groshi-pid-chas-viyni-doslidzhennya-14062022-6567> (Last accessed: 12.07.2022).
14. Великий тлумачний словник сучасної мови. URL: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0> (Дата звернення: 18.01.2021).
15. Бизнес-школа КРОК Антикризовий маркетинг для швидкого подолання кризи продажів і розвитку бізнесу <https://bs.krok.edu.ua/ru/modulnye-programmy/mini-mba-marketing/moduli-mini-mba-marketing/antikrizisnyi-marketing-dlja-bystrogo-preodolenija-krizisa-prodazh-i-razvitija-biznesa/> (Дата звернення: 20.04.2022).
16. Головатюк І. Суть і специфіка бізнес-середовища України. Розвиток економіки, підприємництва, торгівлі та біржової діяльності в умовах глобалізації. 2018. С. 72—77. URL: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DjqD1miAtGKJ:scholar.google.com/+Головатюк+І.+Суть+і+специфіка+бізнес-середовища+України&hl=ru&as\\_sdt=1,5&as\\_ylo=2016&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DjqD1miAtGKJ:scholar.google.com/+Головатюк+І.+Суть+і+специфіка+бізнес-середовища+України&hl=ru&as_sdt=1,5&as_ylo=2016&as_vis=1) (Дата звернення: 19.04.2022).
17. Балабанов Л. В., Холод В. В., Балабанов І. В. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Центр учбової літератури. Київ, 2018. 611 с.
18. Блэк, С. Паблик рилейшенз. Что это такое. М.: Новости, 2004. 240 с.
19. The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19 <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19> (Дата звернення: 17.05.2022).
20. Decision making in uncertain times. March 24, 2020 <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> (Дата звернення: 17.05.2022).
21. Хансен Э. Экономические циклы и национальный доход. М.: Издательство иностранной литературы. 1959. 760 с.
22. Ropke, W.. Crises and cycles. London: William Hodge & Company, Limited. 1936. 224 p.
23. Schumpeter, J. Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process. New York: McGraw-Hill Book Company. 1939. 461 p.
24. Future Consumer Index: People are reconnecting with their deeper values [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/future-consumer-index-moving-out-of-brands-reach](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/future-consumer-index-moving-out-of-brands-reach) (Дата звернення: 10.06.2022).
25. Performance management in agile organizations April 29, 2019 <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations> (Дата звернення: 09.06.2022).

## References:

1. Adizes, I. (2019), Yak podolaty kryzu upravlinnia [How to overcome the management crisis], Vydavnytstvo "Ranok", Kyiv, Ukraine.
2. Ejken, Dzh. (2010), Kryzys — ostat'sia v zhyvykh! Nastol'naia knyha dlia rukovodytelej, predprynimatelej y vladel'tsev byznesa [Crisis - stay alive! Desk top book for executives, entrepreneurs and business owners], Al'pyna Dydzhytal, Moscow, Russia.
3. Khit, R. (2002), Kryzovyy menedzhment dlia kerivnykiv. [Crisis management for managers], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
4. Rajs, E. and Traut, Dzh. (2019), Pozytsyonyrovanye. Bytva za umy [Positioning. Battle for minds], Pyter, St.Petersburg, Russia.
5. Treacy, M. and Wiersema, F. (2021), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines." [Online], available at: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (Accessed: 07.10.2021).
6. Kotler, F. (2015), Osnovy marketynha [Basics of marketing], Williams, Moscow, Russia.
7. Lamben, Zh-Zh., Chumpytas, R. and Shulynh, Y. (2014), Menedzhment, oryentyrovannyj na rynek [Market oriented management], Pyter, St.Petersburg, Russia.
8. Lerbinger, O. (2012), The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures, Routledge Communication Series, NY, USA.
9. Koss, St Sanders, R and Albang, Kr (2021), "Are you prepared for change or reacting to it?", [Online],

available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it](https://www.ey.com/en_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it) (Accessed: 12.10.2021).

10. Pindyck, R.S. and Rubinfeld, D.L. (2018), *Mikroekonomie*, Pearson Studium, Munich, FRG.

11. Kolomiiets', H.M. and Mamedov, O. (2020), "Agile marketing as a trigger for stabilization of regional development in crisis conditions", *Teoretychni ta praktychni pytannia uzgodzhennia interesiv rozvytku terytorial'noi systemy. Vseukrains'ka naukovo-praktychna internet konferentsiia* [Theoretical and practical issues of coordinating the interests of the development of the territorial system. All-Ukrainian scientific and practical internet conference], Kharkiv, Ukraine, 31 oct, pp. 380-381.

12. Kyiv School of Economics (2022), "Russia will pay", available at: <https://kse.ua/ua/russia-will-pay/> (Accessed 12.07.2022).

13. Basov, D. (2022), "30 times less cosmetics, but stable utilities. What do Ukrainians spend money on during the war? Research", available at: <https://forbes.ua/inside/v-30-raziv-menshe-kosmetiki-ale-stabilna-komunalka-na-shcho-ukraintsi-vitrachayut-groshi-pid-chas-viyni-doslidzhennya-14062022-6567> (Accessed 12.07.2022).

14. A large explanatory dictionary of the modern language (2022), available at: <https://slovyk.me/dict/vts/%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0> (Accessed 18.01.2021).

15. KROK Business School (2022), "Anti-crisis marketing to quickly overcome the crisis of sales and business development", available at: <https://bs.krok-edu.ua/ru/modulnye-programmy/mini-mba-marketing/moduli-mini-mva-marketing/antikrizisnyi-marketing-dlja-bystrogo-preodolenija-krizisa-prodazh-i-razvitija-biznesa/> (Accessed 20.04.2022).

16. Holovatiuk, I. (2018), "The essence and specifics of the business environment of Ukraine. Development of the economy, entrepreneurship, trade and exchange activity in the conditions of globalization", available at: [http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DjqD1miAtGkJ:scholar.google.com/+Holovatiuk+I.+Sut'+i+spetsyfika+biznes-seredovyscha+Ukrainy&hl=ru&as\\_sdt=1,5&as\\_ylo=2016&as\\_vis=1](http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:DjqD1miAtGkJ:scholar.google.com/+Holovatiuk+I.+Sut'+i+spetsyfika+biznes-seredovyscha+Ukrainy&hl=ru&as_sdt=1,5&as_ylo=2016&as_vis=1) (Accessed 9.04.2022).

17. Balabanov, L.V. Kholod, V.V. and Balabanov, I.V. (2018), *Marketynh pidpriemstva* [Enterprise marketing], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

18. Blek, S. (2004), *Pablyk rylejshenz. Chto eto takoe* [Public relations. What it is], Novosty, Moscow, Russia.

19. McKinsey Global Institute (2021), "The consumer demand recovery and lasting effects of COVID-19", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/the-consumer-demand-recovery-and-lasting-effects-of-covid-19> (Accessed 17.05.2022)

20. McKinsey Global Institute (2020), "Decision making in uncertain times", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/decision-making-in-uncertain-times> (Accessed 17.05.2022).

21. Khansen, E. (1959), *Ekonomycheskiye tsykly y natsyonal'nyj dokhod* [Business cycles and national

income], *Yzdatel'stvo ynostranoj lyteratury*, Moscow, Russia.

22. Ropke, W. (1936), *Crises and cycles*, William Hodge & Company, Limited, London, UK.

23. Schumpeter, J. (1939), *Business Cycles: A theoretical, historical and statistical analysis of the Capitalist process*, McGraw-Hill Book Company, New York, USA.

24. Rogers, K. (2022), "Future Consumer Index: People are reconnecting with their deeper values", available at: [https://www.ey.com/en\\_gl/consumer-products-retail/future-consumer-index-moving-out-of-brands-reach](https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/future-consumer-index-moving-out-of-brands-reach) (Accessed 10.06.2022).

25. Darino, L. Sieberer, M. Vos, A. and Williams, O. (2019), "Performance management in agile organizations", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/performance-management-in-agile-organizations> (Accessed 09.06.2022).

*Стаття надійшла до редакції 03.08.2022 р.*



**АГРОСВІТ**  
www.agrosvit.info  
Передплатний індекс: 23847

**АГРОСВІТ**  
Науково-практичний журнал

ISSN 2384-0792  
#772384 619201

**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**