

МЕНЕДЖМЕНТ

ОТРИМАНО:

10 Грудня 2025

ПРИЙНЯТО:

17 Лютого 2026

ВИПУСК:

20 Березня 2026

 CC BY 4.0

УДК 339.138:005.334:339.5

DOI 10.26661/2522-1566/2026-1/35-06

**МАРКЕТИНГ МОЖЛИВОСТЕЙ У СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ
FMCG БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ТА ПРИКЛАДНІ
АСПЕКТИ ДІЇ ЧИННИКІВ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ****Головань О.О.***к.ф.-м.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0002-9410-3830***Олійник О.М.***к.філос.н., доцент**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0003-0511-7681***Маркова С.В.***д.е.н., професор**Запорізький національний університет**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0000-0003-0675-0235***Олійник М.О.***аспірант**Запорізького національного університету**м. Запоріжжя, Україна**ORCID 0009-0004-4613-6023*** Email автора для листування: oaholov@gmail.com*

Анотація. Сучасне бізнес-середовище характеризується високою невизначеністю, турбулентністю попиту, логістичними обмеженнями, зміною споживчих пріоритетів і загостренням конкуренції. За таких умов стійкість підприємства (resilience) дедалі більше залежить не лише від «захисних» антикризових рішень, а й від здатності системно виявляти та монетизувати можливості, що виникають унаслідок змін. У статті обґрунтовано використання маркетингу можливостей як управлінського підходу, що підсилює стійкість бізнесу в умовах невизначеності та воєнних викликів. Актуальність теми зумовлена важливістю FMCG-сегмента для економіки України, адже товари повсякденного попиту підтримують безперервність споживання, зайнятість у ланцюгах постачання та продовольчу безпеку. Метою дослідження є формування прикладної рамки маркетингу можливостей у системі забезпечення стійкості та визначення напрямів її застосування на прикладі ТМ «Хлібодар» (HD-Group), що поєднує багатоканальний збут із експортною діяльністю. Емпірична база кейсу відображає масштабність портфеля бранда (понад 120 позицій) і міжнародну орієнтацію компанії (експорт у понад 20 країн, частка експорту в продажах 30-33%), що дозволяє розглядати диверсифікацію ринків як інструмент зниження ризиків. Методологічно використано системний підхід, аналіз маркетингової політики, узагальнення даних про збут і канали, а також PEST-аналіз для відбору зарубіжних ринків і оцінки регуляторно-логістичних чинників. Запропоновано п'ятиетапний цикл управління можливостями, який переводить ринкові сигнали у перевірені рішення та їх інституціалізацію в процесах компанії, і показано зв'язок між сенсорною, підприємницькою та трансформаційною функціями маркетингу можливостей і показниками стійкості. Практичне значення результатів полягає у рекомендаціях для FMCG-підприємств щодо портфельної адаптації, диверсифікації каналів і ринків, посилення цифрових комунікацій та впровадження Opportunity-KPI, що відображають доступність товару, надійність партнерств

і стабільність експортних контрактів. Отримані висновки також можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності брендів товарів повсякденного попиту та зниження їх вразливості до шоків середовища.

Ключові слова: маркетинг можливостей, стійкість бізнесу, маркетингова політика, адаптація 4P, FMCG-сегмент.

JEL класифікатор: M31, M16, F23, L66

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах воєнних і посткризових шоків підприємства стикаються з порушенням ланцюгів постачання, дефіцитом ресурсів, зниженням платоспроможного попиту, зміною структури каналів збуту та зростанням регуляторних вимог на зовнішніх ринках. Традиційні антикризові підходи фокусуються на скороченні витрат і «утриманні позицій», однак цього недостатньо для довгострокової життєздатності. Відтак актуалізується підхід, який дозволяє керівництву перетворювати зміни на джерела розвитку, поєднуючи адаптивність маркетингової політики та міжнародні можливості (експорт, партнерства, нові сегменти). Саме таким підходом є маркетинг можливостей, що у дослідженні розглядається як концепція забезпечення стійкості підприємств до викликів і змін середовища.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним і методологічним засадам формування та реалізації маркетингової політики підприємств присвячена значна кількість наукових праць, зокрема [1–9]. У сучасних дослідженнях маркетингова політика дедалі частіше інтерпретується крізь призму стійкості та резильєнтності, тобто здатності підприємства зберігати результативність маркетингових рішень і відновлювати ринкові позиції в умовах турбулентності. Так, О. Жегус, Е. Пахуча, К. Петріянчук і Д. Шиян [1] акцентують увагу на маркетинговій стійкості як управлінській характеристиці, що поєднує клієнтоорієнтованість, гнучкість інструментів та узгодженість маркетингових рішень із ризиками й обмеженнями зовнішнього середовища. Н. Л. Савицька та Е. В. Пахуча [2] розвивають теоретичний конструкт ринкової резильєнтності бізнесу, підкреслюючи важливість здатності підприємства адаптуватися до шоків попиту, швидко коригувати ринкову поведінку та підтримувати конкурентоспроможність завдяки своєчасним управлінським змінам.

Водночас прикладний ракурс проблеми розкривається через аналіз інструментарію підвищення адаптивності. О. М. Ястремська [3] обґрунтовує, що саме маркетингові інструменти (товарні, цінові, збутові та комунікаційні рішення, зокрема у цифровому середовищі) виступають факторами посилення здатності підприємства реагувати на кризові зміни зовнішнього середовища та зменшувати наслідки ринкової нестабільності. Для малого бізнесу релевантним є підхід О. Ю. Чернишова, В. О. Відрашка та І. В. Пасічного [4], які пов'язують результативність маркетингової політики з формуванням маркетингових можливостей підприємства (аналітичних, комунікаційних, партнерських і клієнтських), що забезпечують гнучкість ринкової поведінки й підвищують ефективність взаємодії з цільовими аудиторіями.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із трансформацією маркетингової політики в умовах нестабільності та воєнних викликів. Зокрема Б. С. Ватченко [5] розглядає антикризове управління підприємствами в умовах війни та підкреслює значущість тактичних інструментів (даунсайзинг, аутсорсинг, бенчмаркінг, модернізація, диверсифікація, реінжиніринг тощо). О. В. Жегус [6] пропонує концепцію «маркетингу можливостей» як підхід, що переосмислює управління бізнесом у ситуаціях шоків і змін, та орієнтує

підприємство на швидке відновлення й адаптивність. О. В. Виноградова, Н. І. Дрокіна та В. В. Бондар [7] фокусуються на специфіці маркетингової політики малого бізнесу під час війни та обґрунтовують рекомендації з урахуванням обмежень ресурсів і змін поведінки споживачів; у праці Н. Савицької, І. Бубенець та ін. [8] систематизовано ключові напрями й інструменти формування маркетингової політики в умовах воєнного часу; І. О. Коростова [9] визначає можливі напрями маркетингової політики, спрямовані на вихід із кризи під час воєнних дій.

Водночас підкреслюється, що в умовах війни зростає потреба у поєднанні стратегічних інструментів (для забезпечення стійкості) і тактичних рішень (для швидкого реагування), а також у постійному аналізі попиту, управлінні ризиками, перебудові ланцюгів постачання та активній комунікації зі споживачами. Додатково актуалізується блок досліджень поведінки споживачів у воєнний час (глибинні інтерв'ю, індекси лояльності, онлайн-опитування тощо) як підґрунтя для адаптації товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики.

Огляд публікацій дозволяє зробити висновок, що наявні підходи достатньо ґрунтовно описують сутність та інструментарій маркетингової політики і пропонують загальні рамки її адаптації до умов нестабільності й війни, проте меншою мірою висвітлюють прикладні механізми комплексної трансформації маркетингової політики для конкретних галузей із урахуванням одночасно внутрішнього та зовнішнього ринків збуту. Це зумовлює актуальність дослідження маркетингової політики підприємств-виробників продукції ТМ «Хлібодар» у складі HD-Group в умовах воєнного часу та обґрунтування шляхів підвищення її ефективності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ ТА ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є обґрунтування маркетингу можливостей як елементу системи забезпечення стійкості бізнесу та визначення практичних напрямів його імплементації в сучасних умовах.

МЕТОДОЛОГІЯ

Використано сукупність загальнонаукових і прикладних методів: системний підхід, описовий і порівняльний аналіз, аналіз вторинної інформації, а також PEST-аналіз як інструмент оцінки факторів зарубіжних ринків. Емпіричною базою слугують узагальнення результатів дослідження маркетингової політики підприємств HD-Group (ТМ «Хлібодар») у воєнний період, включаючи характеристики асортименту, каналів збуту та експортних параметрів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетинг можливостей доцільно трактувати як управлінський підхід, спрямований на системне виявлення змін у середовищі та швидку трансформацію цих змін у нові ціннісні пропозиції, сегменти, канали збуту й партнерства. На відміну від реактивного антикризового маркетингу, він має проактивну природу: підприємство не лише «пристосовується», але й формує джерела зростання навіть у кризі. Маркетинг можливостей доцільно розглядати як управлінську логіку, що переводить підприємство з режиму «реагування на кризу» у режим системного використання змін як ресурсу розвитку. У традиційному антикризовому маркетингу компанія, як правило, діє постфактум: падіння попиту компенсує знижками, збій у логістиці – скороченням асортименту, а комунікаційні ризики – тимчасовим згортанням активностей. Така поведінка може знизити короткострокові втрати, однак вона часто фіксує бізнес у «захисній позиції», звужує горизонти планування і послаблює конкурентні переваги. Натомість маркетинг можливостей виходить з іншого принципу: турбулентність не лише руйнує усталені практики, але й створює нові «вікна» для зростання, якщо компанія вміє їх

помічати, оцінювати, швидко перевіряти і закріплювати результати в операційній системі.

Саме тому маркетинг можливостей має прямий зв'язок із концептом стійкості бізнесу. Стійкість у сучасному розумінні означає не лише здатність «витримати удар», але й спроможність адаптуватися до нових умов та, за потреби, трансформувати бізнес-модель так, щоб у зміненому середовищі підприємство стало більш ефективним, ніж до шоку. За цією логікою маркетинг можливостей працює як механізм, що забезпечує перехід від простого збереження функціонування до активної адаптації та довгострокової трансформації. Він підсилює швидкість управлінської реакції, підтримує портфель альтернатив (нові сегменти, формати продукту, канали збуту, партнерства) і знижує залежність від одного джерела попиту чи одного каналу продажів.

Внутрішня архітектура цього підходу може бути пояснена через три взаємопов'язані управлінські функції. Перша з них – сенсорна, тобто здатність організації «чути» ринок і середовище. Йдеться не про формальний моніторинг, а про регулярне зчитування сигналів, які змінюють правила гри: трансформацію попиту й мотивів споживача, перерозподіл ролі каналів збуту, дії конкурентів, логістичні обмеження, а також регуляторні зміни, особливо важливі для підприємств із міжнародними продажами. Сенсорна функція дає компанії те, що можна назвати інформаційною перевагою: можливість помічати зміни на ранній стадії, коли «вікно можливостей» ще відкрите і конкуренція за нього не максимальна.

Друга функція – підприємницька, тобто здатність перетворити виявлену можливість на конкретне маркетингове рішення з чіткою цінністю для клієнта. На цьому етапі принципово важливо, щоб можливість не залишалася ідеєю чи гіпотезою без економічного змісту. Вона має бути оформлена як бізнес-рішення, яке одночасно відповідає на питання «кому і яку проблему/потребу ми закриваємо», «за рахунок чого ми відрізняємося від альтернатив» і «якою є економіка реалізації». У практиці це означає швидке формування узгодженого пакета змін у продукті, ціні, каналі та комунікаціях, а також у мережі партнерів. Для компанії, що працює із зовнішніми ринками, підприємницька функція особливо тісно пов'язана з вимогами до маркування, упаковки, підтвердження якості, специфікою торгових форматів і умовами роботи з дистриб'юторами. Тут маркетинг можливостей набуває «міжнародного виміру»: можливості виникають не лише на внутрішньому ринку, а й у просторі зовнішніх ринків, де зміни у попиті, регуляторних правилах чи логістиці можуть або відкрити, або закрити доступ до сегментів збуту.

Третя функція – трансформаційна, і саме вона найбільше відрізняє маркетинг можливостей від разових «вдалих кейсів». Йдеться про закріплення успішних рішень у процесах і стандартах компанії, щоб організація отримувала повторюваний результат, а не разовий ефект. На практиці трансформаційна функція означає, що після тестування та підтвердження ефективності компанія не просто «продовжує робити те саме», а змінює правила своєї роботи: фіксує нові стандарти продукту й упаковки, вибудовує стабільні партнерські ланцюги, коригує портфель і пріоритети, вбудовує нові KPI у систему управління. Саме тут формується стратегічний внесок у стійкість: підприємство стає здатним відтворювати успішні рішення швидше й дешевше, ніж конкуренти, і водночас знижує ризики за рахунок диверсифікації каналів і ринків.

Для подальшого застосування цієї концепції в діяльності компанії важливо перетворити її з «ідеї» на керований інструмент. Це потребує, по-перше, чіткого визначення, що саме вважається можливістю для конкретного бізнесу та які сигнали її «запускають». По-друге, потрібна процедура оцінки й відбору можливостей, де критерії пов'язані не лише з маркетинговою привабливістю, а й зі здійсненністю та економікою. По-третє, необхідна логіка швидких перевірок, коли замість тривалого планування компанія запускає пілотні рішення в конкретних каналах/регіонах/сегментах і фіксує результат. По-четверте, для забезпечення стійкості критично важливо інституціалізувати результати, перетворивши їх у стандартизовані процеси й управлінські правила, які переживають зміну кон'юнктури.

Отже, маркетинг можливостей є операційним механізмом забезпечення стійкості бізнесу в умовах війни. Стійкість у цьому випадку проявляється у здатності підтримувати продажі й маржинальність, утримувати клієнтів, зберігати доступність продукту в ключових каналах, швидко відновлюватися після збоїв постачання і, що особливо важливо для міжнародного бізнесу, зменшувати залежність від одного ринку за рахунок географічної диверсифікації.

Сегмент FMCG (товари повсякденного попиту) є одним із системоутворюючих для економіки України, оскільки безпосередньо пов'язаний із базовими потребами населення та щоденним споживанням. Виробництво й реалізація продуктів харчування та інших товарів швидкого обігу підтримують зайнятість у суміжних галузях, формують стабільний попит у ланцюгах постачання, забезпечують податкові надходження та відіграють ключову роль у продовольчій безпеці. В умовах воєнних і посткризових викликів стійкість підприємств FMCG набуває особливого значення, адже саме вони мають гарантувати доступність соціально важливих товарів, швидко адаптуватися до змін логістики й поведінки споживачів та утримувати безперервність постачання. З огляду на це, доцільним є дослідження маркетингу можливостей як складової стійкості бізнесу саме на прикладі підприємства FMCG-сегмента. Об'єктом аналізу обрано ТМ «Хлібодар», яка добре відома на ринку товарів повсякденного попиту і поєднує масштабне виробництво з розвиненою системою збуту на внутрішньому й зовнішньому ринках. Такий вибір дає змогу конкретизувати теоретичні положення через приклад компанії, для якої адаптивність маркетингової політики, ефективність каналів реалізації та здатність швидко перетворювати зміни середовища на нові можливості безпосередньо визначають конкурентоспроможність і стійкість у сучасних умовах.

Для практичного застосування маркетингу можливостей у діяльності ТМ «Хлібодар» доцільно використовувати п'ятиетапний управлінський цикл, який перетворює випадкові «знахідки» ринку на системно відтворювані рішення. Його логіка полягає у тому, що можливість розглядається не як абстрактна ідея, а як керована одиниця управління, яка проходить послідовні стадії від виникнення сигналу до закріплення результату в процесах компанії. Такий підхід особливо важливий у турбулентному середовищі, де одночасно змінюються попит, канали збуту, логістика та регуляторні вимоги, а успіх залежить від швидкості перетворення змін у цінність для клієнта та у вимірюваний фінансовий результат.

Першою стадією є виявлення можливостей, що спирається на системне зчитування ринкових сигналів. Для компанії FMCG-сегмента, яка працює з національними мережами та паралельно має експортний контур, значущими сигналами виступають зміни структури попиту та споживчих мотивів, поява «вікон» у ритейлі через перерозподіл полиць, зміцнення трендів економії або здорового харчування, перехід частини покупок у цифрові канали, активізація спільнот українців за кордоном, а також поява нових або стабілізація наявних логістичних маршрутів. У міжнародній площині тригером можливості часто стають не лише зміни попиту, а й уточнення митних режимів, технічних вимог до продукції, правил маркування чи підтвердження якості. Принципово важливо, щоб ці сигнали не розчинялися в загальних аналітичних оглядах, а фіксувалися як конкретні підстави для дії: «що саме змінилося», «де це проявляється», «якому сегменту/каналу це відповідає» та «який потенціал може мати для бренда». Саме на цьому етапі формується «матеріал» для подальшого відбору, а якість сенсорної роботи визначає, наскільки вчасно компанія побачить можливість і встигне зайняти позицію до того, як ринок стане перенасиченим.

Друга стадія – оцінка та пріоритизація – переводить сигнал у бізнес-логіку. Тут завдання полягає у відсіві «привабливих, але нежиттєздатних» можливостей та у виділенні тих, які відповідають трьом критеріям одночасно: цінності для клієнта, здійсненності для компанії та прийнятній економіці. Для експортно орієнтованих рішень доцільно застосовувати компактний PEST-аналіз країни або ринку, оскільки саме політико-правові, економічні, соціокультурні та технологічні фактори в сукупності визначають бар'єри входу та витрати адаптації. У межах дослідження підхід PEST був використаний для відбору привабливих

зарубіжних ринків збуту, що є методологічною опорою для прийняття рішень (табл. 1).

Таблиця 1

PEST-фактори для оцінки привабливості зарубіжних ринків збуту продукції ТМ «Хлібодар»

Фактори	Ринок				
	Чехія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Країни Балтії
1	2	3	4	5	6
Політичні	– член ЄС, що забезпечує стабільність та доступ до єдиного ринку; – політична, військова та економічна підтримка України	– член ЄС, що забезпечує стабільне правове поле; – підтримка України; – загроза політичної нестабільності через розкол суспільства на президентських виборах; – ризик блокування української продукції на кордонах	– має статус кандидата на вступ до ЄС; – нестабільна політична ситуація через розкол суспільства (велика кількість населення підтримує проросійських політиків)	– провідна країна ЄС; – стабільне та прогнозоване законодавство; – активна політична, військова та економічна підтримка України	– члени ЄС, що гарантує політичну та економічну стабільність; – активна політична, військова та економічна підтримка України; – ризик російського втручання у внутрішні справи країн
Економічні	– стабільна економіка зі зростаючою купівельною спроможністю; – посилення співпраці в аграрній і продовольчій сферах (у травні 2025 р. підписаний Меморандум про взаєморозуміння) – Value Added Tax 21% (15% для харчових продуктів)	– близькість до України, сприятливі логістичні маршрути; – відносно висока купівельна спроможність населення; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 23% (5% для харчових продуктів)	– висока чутливість до ціни серед споживачів. =; – обмежений внутрішній ринок; – Value Added Tax 20%	– найбільша економіка Європи; – висока купівельна спроможність населення; – споживачі готові платити за якість та інновації; – розвинена інфраструктура; – Value Added Tax 19% (7% для харчових продуктів)	– купівельна спроможність нижча, ніж в інших країнах ЄС, але вища, ніж у Молдові; – відносно менша конкуренція, ніж на великих ринках; – Value Added Tax 21%-22%
Соціально-демографічні	– схожі з Україною культурні та гастрономічні вподобання; – присутність української діаспори; – 379 370 українців отримали	– значна українська діаспора; – 983 880 осіб (23,4%) українців отримали тимчасовий захист; – схожа з Україною ментальність та	– схожа ментальність та кулінарні вподобання з Україною; – схожий мовний простір (російська, українська); – 123 000 біженців з України	– висока вимогливість до якості та інгредієнтів; – велика кількість українців 1 140 705 осіб або 27,2% отримали тимчасовий захист	– культурні та гастрономічні зв'язки зі Східною Європою; – велика присутність українців піз час війни (близько 100 000 біженців)

	тимчасовий захист	кулінарні вподобання			
--	-------------------	----------------------	--	--	--

Продовження таблиці 1

1	2	3	4	5	6
Технологічні	– розвинена інфраструктура роздрібно́ї торгівлі та логістики; – можливості для онлайн-продажів	– високий рівень автоматизації у дистрибуції; – можливості для онлайн-продажів та використання сучасних маркетингових інструментів	– менш розвинена логістична та роздрібно́я інфраструктура порівняно з країнами ЄС; – потенціал для зростання електронної комерції, але поки що обмежений	– розвинена інфраструктура, логістика та роздрібно́я торгівля; – широкі можливості для електронної комерції та використання сучасних каналів збуту	– високий рівень розвитку електронної комерції; – сучасна логістична інфраструктура, особливо портові міста

Джерело: авторська розробка.

Паралельно з PEST необхідно оцінити місткість сегмента і реальність доступу до нього, включаючи вимоги до маркування та сертифікації, можливу потребу в адаптації упаковки, логістичні витрати й ризики, а також формат присутності: чи це контракт із дистриб'ютором, чи робота через мережі «біля дому», чи маркетплейс. Для ТМ «Хлібодар» така оцінка дозволяє розділити можливості на ті, що дають швидкий ефект з мінімальними змінами продукту (наприклад, ринки зі схожими споживчими уподобаннями), і ті, що потребують більших вкладень, але забезпечують довшу “траєкторію” зростання.

Третя стадія – тестування – є принциповою, бо саме вона відрізняє маркетинг можливостей від “стратегічних декларацій”. Замість тривалого планування пропонується швидко перевіряти гіпотези в обмеженому масштабі так, щоб отримати емпіричні докази попиту та здійсненності. Для FMCG-бренду це може означати запуск тестової партії в одній мережі або одному регіоні, перевірку комунікаційних повідомлень у цифрових каналах на малій вибірці аудиторій або пробну співпрацю з обмеженою кількістю партнерів за кордоном. Важливо, щоб тест мав чітко визначені критерії успіху, прив'язані не лише до продажів, але й до показників доступності, повторної купівлі, логістичної надійності та фінансової доцільності. Це знижує ризик “великого запуску” на неперевірених основі та дає компанії можливість коригувати рішення ще до масштабування.

Четверта стадія – масштабування – полягає у перенесенні успішних рішень у стійкі елементи маркетингової політики. У цей момент важливо не просто збільшити обсяги, але й системно посилити ті компоненти комплексу маркетингу, які забезпечили результат: закріпити асортиментні рішення в портфелі, вибудувати логіку цінкових стратегій і промо-архітектури, узгодити контрактні умови та сервісні стандарти, розширити партнерську мережу і розвести канали так, щоб вони не “канібалізували” один одного. Для ТМ «Хлібодар» масштабування у міжнародному контурі має включати уніфікацію вимог до маркування і упаковки під конкретні ринки та формалізацію правил роботи з дистриб'юторами й логістичними операторами, оскільки саме ці елементи часто визначають стабільність експорту і здатність повторювати результат.

П'ята стадія – інституціалізація – забезпечує довгостроковий ефект і перетворює маркетинг можливостей на компонент системи стійкості. Її зміст полягає у вбудовуванні роботи з можливостями в регулярні управлінські процеси так, щоб компанія постійно оновлювала портфель можливостей, а прийняття рішень було циклічним і прозорим. Для

цього необхідно формалізувати “банк можливостей” як інструмент накопичення ідей і сигналів з короткими обґрунтуваннями, закріпити регулярний перегляд пріоритетів на рівні менеджменту, поєднати роботу з можливостями зі сценарним плануванням та системою КРІ, які відображають саме стійкість. До таких КРІ доцільно відносити не лише обсяг продажів, але й параметри диверсифікації каналів і ринків, стабільність виконання поставок, швидкість запуску оновлень продукту/упаковки, стійкість маржинальності, динаміку повторних покупок і наявність товару в ключових торговельних точках. Саме інституціалізація дозволяє ТМ «Хлібодар» не залежати від одиничних успішних рішень, а формувати постійну здатність адаптуватися і зростати, навіть коли зовнішні умови різко змінюються.

У підсумку п’ятиетапний цикл забезпечує логічний зв’язок між змінами середовища та управлінськими рішеннями: він пояснює, як саме можливості виникають, як їх відбирають, як підтверджують їх життєздатність, як перетворюють на стабільні компоненти маркетингової політики та як закріплюють у системі управління для підтримки стійкості бізнесу. Це створює методологічно чітку основу для подальших рекомендацій щодо ТМ «Хлібодар» і дозволяє аргументовано перейти від концепції до конкретних управлінських кроків.

Отже, для ТМ «Хлібодар» маркетинг можливостей варто інтерпретувати не як набір окремих «ідей», а як керовану здатність компанії системно перетворювати зміни середовища на додаткову цінність, продажі та більш стійку структуру збуту. Це особливо релевантно саме цьому бренду, оскільки він поєднує значну продуктову різноманітність (понад 120 позицій) та багатоканальність реалізації на внутрішньому ринку з уже сформованою міжнародною присутністю: борошняні кондитерські вироби експортуються більш ніж у 20 країн, а частка експорту в загальній структурі продажів HD-Group становить 30-33% [10].

Така конфігурація сама по собі є «ресурсом стійкості», але без концепту маркетингу можливостей вона може залишатися просто фактом, а не системою, що відтворює результат і знижує вразливість до шоків.

Як складова стійкості бізнесу маркетинг можливостей для ТМ «Хлібодар» означає перехід від реактивного пристосування до проактивного формування джерел зростання навіть у кризових умовах. У практичному сенсі стійкість тут проявляється не лише в утриманні позицій на внутрішньому ринку (зокрема через національні торговельні мережі, які є важливими каналами збуту), але й у здатності підтримувати та розширювати зовнішні продажі, коли внутрішній попит або логістика стають менш передбачуваними.

Саме тому маркетинг можливостей доцільно «прив’язувати» до двох контурів одночасно: внутрішнього (регіонального та мережевого) і міжнародного (експортного), оскільки вони по-різному реагують на одні й ті самі ризики та дають різні «вікна» для розвитку.

Сенсорна функція (sensing) у діяльності ТМ «Хлібодар» має бути організована як регулярне виявлення сигналів змін, які здатні перетворитися на ринкові можливості. Для цього компанії недостатньо загальних уявлень про «турбулентність»; потрібна дисципліна спостереження за попитом у ключових мережах і регіонах присутності, за структурою продажів у категоріях (борошно, хлібобулочні, борошняні та кондитерські вироби) і за динамікою товарних замінів.

Міжнародний сенсорний контур має спиратися на відстеження трендів світового ринку борошняних кондитерських виробів та експортної динаміки, оскільки саме в зовнішньому середовищі часто з’являються «перші» сигнали зростання попиту й можливостей збуту. Дослідження виявило, що світовий імпорт борошняних кондитерських виробів зростає, а експорт України у 2024 році збільшився до 107,6 тис. т і майже наблизився до довоєнних рівнів 2020–2021 років, що можна інтерпретувати як сприятливе середовище для українських виробників і створення нових можливостей експорту (рис. 1) [11].

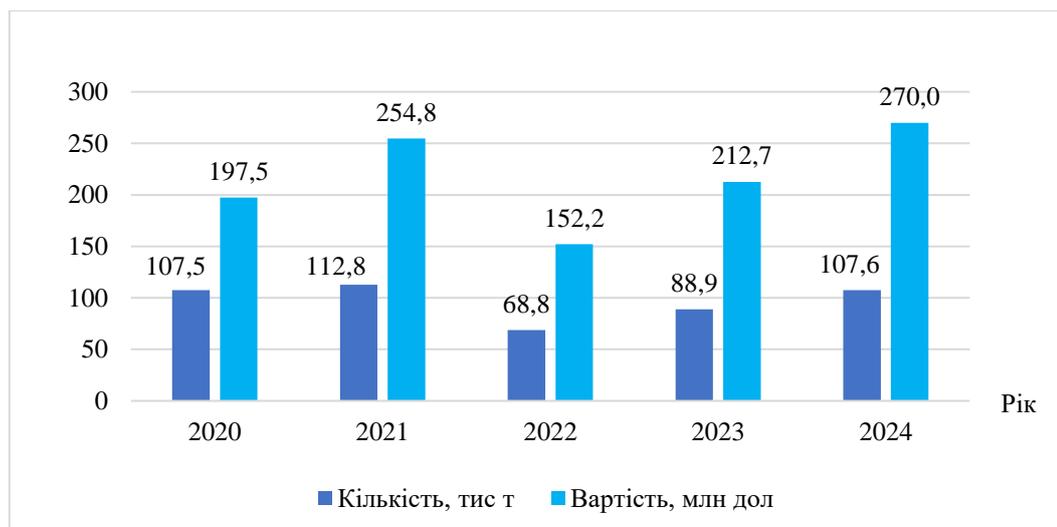


Рис. 1. Динаміка експорту хлібобулочних кондитерських виробів з України

Джерело: складено авторами на основі [11].

Основними покупцями українських борошняних кондитерських виробів у 2023-2024 роки були Польща, Румунія та Республіка Молдова (табл. 2). Варто зазначити, що у 2024 р. Польща і Республіка Молдова збільшили обсяги імпорту з України майже на 13%, Румунія – на 7,3%, а зростання експорту українських борошняних кондитерських виробів до Чехії відбулося на рівні 76% [11].

Таблиця 2

Географія експорту українських хлібобулочних та борошняних кондитерських виробів

Товари	Обсяг експорту, тис. т									
	Румунія	Польща	Республіка Молдова	Німеччина	Латвія	Литва	Грузія	Болгарія	Азербайджан	Чехія
Хлібобулочні, борошняні кондитерські вироби, тістечка, печиво та ін.	2023 р.									
	13,95	13,78	9,79	4,60	5,06	3,57	3,99	3,33	3,10	1,04
	2024 р.									
	14,97	15,56	11,05	6,58	6,07	3,89	4,33	3,46	3,82	1,84

Джерело: складено авторами на основі [11].

Для підприємств, які випускають продукцію під ТМ «Хлібодар», це означає, що «можливості» потрібно фіксувати не постфактум у вигляді успішних контрактів, а на рівні ранніх індикаторів: де зростає імпорт, де змінюється структура торговельних форматів, де активізується попит з боку діаспори, де посилюється інституційна підтримка України та співпраці в продовольчій сфері.

Підприємницька функція (seizing) для бранда полягає в тому, щоб перетворити зафіксований сигнал на конкретне маркетингове рішення, яке має чітко окресленого споживача, ціннісну пропозицію та економічну логіку. Практичне застосування цієї функції для ТМ «Хлібодар» зручніше розуміти як швидке формування «комплекту рішень» у

маркетинговому комплексі для конкретної можливості, де одночасно узгоджуються продукт (зокрема асортиментний добір і експортна придатність), упаковка та маркування, умови збуту, комунікації й партнерства. Показовим є обґрунтування ринку Чехії як привабливого напряму: уподобання споживачів і вимоги до борошняних виробів там є подібними до українських, тому виробнику не потрібно розробляти особливу рецептуру, натомість критично дотриматися вимог до складу, упаковки та маркування; водночас збут доцільно будувати через магазини формату «біля дому» із залученням місцевих дистриб'юторів, які добре знають запити споживачів.

У межах маркетингу можливостей це можна трактувати як готовий «шаблон» перетворення можливості на дію: компанія мінімізує витрати на продуктову адаптацію (бо рецептура може бути збережена), але посилює компетенцію в регуляторній відповідності та партнерському каналі, що часто і є головними бар'єрами на зовнішніх ринках. Додаткову «підтримку можливості» створює інституційне середовище – меморандум Україна–Чехія (травень 2025 р.) щодо співпраці в агросекторі, який відкриває можливості для взаємодії в напрямках безпеки харчових продуктів, участі у виставках та ярмарках тощо.

Для компанії це означає, що маркетинг можливостей має включати не лише «ринкові» параметри попиту, а й інституційні чинники, що здатні зменшувати трансакційні витрати виходу на ринок.

Трансформаційна функція (transforming) є ключовою для того, щоб маркетинг можливостей став елементом стійкості, а не разовою реакцією. Для ТМ «Хлібодар» трансформація полягає у закріпленні успішних рішень у процесах і стандартах, оскільки масштабність асортименту, наявність кількох виробничих майданчиків HD-Group і поєднання внутрішніх та експортних каналів потребують узгодженості, повторюваності та керованості.

Практично це означає, що після успішного тесту на конкретному ринку або в конкретному форматі збуту компанія має переводити результат у «постійний режим»: стандартизувати продуктово-пакувальні специфікації та вимоги до маркування, формалізувати вимоги до партнерів і логістики, описати процедури запуску та контролю, а також інтегрувати показники ефективності у систему управління. Тут важливо, щоб вимірювання відбувалося не лише в категорії «обсяг продажів», а в категорії «параметри стійкості», тобто здатності підтримувати функціонування й відновлюватися після збоїв. Для експортного контуру такими параметрами стають стабільність виконання контрактів, підтримання активної географії збуту та її диверсифікація, а також частка експорту як захисний механізм від локальних шоків, що для HD-Group уже має значення 30–33%.

Для внутрішнього контуру, з огляду на орієнтацію на національні мережі, критичною ознакою стійкості стає доступність товару на полицях та здатність швидко перерозподіляти поставки між регіонами і мережами без втрати якості сервісу.

Спираючись на результати дослідження HD-Group/ТМ «Хлібодар» та враховуючи специфіку FMCG-сегмента, доцільно формувати управлінські рішення у відповідності до маркетингу можливостей як системи взаємопов'язаних змін у продуктовому портфелі, каналах збуту, комунікаціях і показниках стійкості. Для підприємств FMCG, які працюють у середовищі високої конкуренції та чутливості споживача до ціни й доступності, першочергового значення набуває портфельна адаптація: компанія має посилювати ті позиції асортименту, що забезпечують стабільні продажі, високу транспортабельність і придатність до масштабування в різних каналах [12]. У випадку ТМ «Хлібодар» це означає акцент на продуктах, які легко транспортуються та зберігають споживчі характеристики в логістичному ланцюгу, а також гнучку архітектуру асортименту, де всередині країни підтримується доступність через «економ-формати» та оптимізовані пакування, тоді як на окремих зовнішніх ринках доцільним є розвиток «преміум-лінійок» із посиленими атрибутами якості, упаковки та позиціонування. Таке портфельне розведення дозволяє FMCG-компаніям одночасно утримувати масовий попит і монетизувати нішеві можливості, що виникають у певних

сегментах або країнах.

Не менш важливою є канална диверсифікація як спосіб зниження ризиків і підтримки безперервності продажів у турбулентних умовах. Для FMCG-сегмента стійкість напряму залежить від того, наскільки збут «неприв'язаний» до одного каналу або одного формату торгівлі. Тому доцільною є паралельна робота з національними торговельними мережами та регіональним ритейлом всередині країни, доповнена системним розвитком партнерської мережі за кордоном через імпортерів і дистриб'юторів. Для ТМ «Хлібодар» така логіка є природним продовженням наявної багатоканальності та експортної присутності: у межах маркетингу можливостей вона має бути не лише реакцією на зміни, а плановим створенням «запасу міцності», коли скорочення попиту або проблеми в одному каналі частково компенсуються альтернативними каналами та ринками.

У сучасному FMCG цифрові комунікації стають ключовим інструментом не тільки росту, але й стійкості, оскільки забезпечують швидке відновлення контакту зі споживачем, підтримку довіри та управління попитом у короткому циклі. Для брендів повсякденного попиту, зокрема для ТМ «Хлібодар», доцільно вибудовувати регулярні комунікаційні активності з акцентом на доступність продукту, передбачувану якість і надійність бренда, водночас вимірюючи результативність не декларативно, а через показники віддачі маркетингових інвестицій та лояльності. У такій моделі цифрові канали виконують роль «швидкого контуру управління», який дозволяє оперативно тестувати повідомлення, підсилювати присутність у потрібних регіонах і підтримувати продажі в періоди, коли традиційні канали комунікації або логістика стають менш стабільними.

Для того щоб перелічені напрями не залишалися сукупністю намірів, для FMCG-компаній критично важливо запроваджувати систему показників, що відображає саме стійкість і здатність реалізовувати можливості. У практичному вимірі це означає перехід від оцінки виключно обсягів продажу до контролю параметрів, які демонструють диверсифікацію та керованість: частку експорту (для компаній із зовнішніми продажами), кількість активних ринків або ключових партнерів, збалансованість клієнтського портфеля, стабільність виконання контрактів, частоту повторних замовлень, а також індикатори доступності товару в пріоритетних мережах. Для ТМ «Хлібодар» така система вимірювання дозволяє «прив'язати» маркетинг можливостей до реальних результатів і показати, що використання можливостей підсилює не лише короткострокові продажі, але й довгострокову стійкість бізнесу через підвищення надійності збуту, стабільність партнерських відносин і диверсифікацію ринків та каналів.

ВИСНОВКИ

Маркетинг можливостей є практично релевантним підходом до забезпечення стійкості бізнесу, оскільки поєднує проактивне управління змінами із гнучкою адаптацією маркетингової політики. Запропонований «цикл маркетингу можливостей» дає змогу формалізувати роботу з можливостями через етапи виявлення, оцінки, тестування, масштабування та інституціалізації. Міжнародний вимір (експорт, партнерства, вибір ринків на основі PEST) виступає ключовим фактором підвищення стійкості завдяки диверсифікації доходів і зниженню залежності від локальних шоків. Приклад підприємства харчової галузі з широкою експортною географією та значною часткою експорту в продажах підтверджує, що «можливості» можуть виступати не лише джерелом зростання, а й механізмом стабілізації бізнесу в сучасних умовах.

Отже, маркетинг можливостей – це елемент системи забезпечення стійкості бізнесу, що забезпечується поєднанням концептуальної рамки (resilience як здатність адаптуватися і трансформуватися) з інструментальним блоком, де маркетинг можливостей подається як

керований цикл управління змінами, а міжнародний вимір реалізується через експорт, партнерства та відбір ринків.

Запропонована логіка «циклу маркетингу можливостей» дозволяє перевести роботу з можливостями з рівня ситуативних рішень на рівень повторюваної управлінської практики, де виявлення сигналів, їх оцінювання, тестування, масштабування та закріплення стають послідовними стадіями одного процесу. Такий підхід є особливо релевантним для FMCG, оскільки в цьому сегменті стійкість визначається не лише здатністю «втримати позиції», але й швидкістю адаптації портфеля, каналів збуту й комунікацій до змін попиту та логістики, що підсилює і короткострокову життєздатність, і довгострокову конкурентоспроможність.

Практична апробація концепції на прикладі ТМ «Хлібодар» підтверджує її прикладну цінність для підприємств FMCG-сегмента з багатоканальною моделлю збуту та наявною експортною присутністю. Висока різноманітність асортименту (понад 120 позицій), робота з національними торговельними мережами та експорт у понад 20 країн із часткою експорту 30–33% створюють передумови для того, щоб можливості виступали не лише джерелом зростання, а й механізмом стабілізації через диверсифікацію ринків і каналів.

У цьому контексті важливо, що запропонований підхід не обмежується загальними рекомендаціями, а підводить до управління стійкістю через вимірювані параметри, зокрема через систему показників, які відображають диверсифікацію, керованість і надійність збуту та партнерств, а не тільки обсяги реалізації.

Логічним продовженням даного дослідження є розробка інтегрального індексу «opportunity-resilience» для FMCG, який поєднає показники диверсифікації, надійності поставок, швидкості запуску змін у портфелі та результативності комунікацій, що дозволить зіставляти компанії між собою та оцінювати прогрес у часі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Жегус О., Пахуча Е., Петріянчук К., Шиян Д. Особливості формування маркетингової стійкості підприємства в умовах сучасних викликів. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. Т. 328, № 2. С. 121–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18>
2. Савицька Н. Л., Пахуча Е. В. Ринкова резильєнтність бізнесу: теоретичний конструкт. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257>
3. Ястремська О. М. Маркетингові інструменти як фактори посилення адаптивності підприємств до кризових змін зовнішнього середовища. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2025. Вип. 45. С. 416–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872>
4. Чернишов О. Ю., Відрашко В. О., Пасічний І. В. Формування маркетингових можливостей підприємства малого бізнесу в сучасних умовах. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2024. Вип. 3(96). С. 78–83. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-11>
5. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. №182. С. 38-43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5>
6. Жегус О. В. Маркетинг можливостей як сучасна концепція розвитку суб'єктів господарювання в умовах глобальних викликів. *Бізнес-Інформ*. 2023. №8. С. 300-308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308>
7. Виноградова О. В., Дрокіна Н. І., Бондар В. В. Особливості маркетингової політики малого бізнесу в Україні в умовах війни. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2023. №1-2(41). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110>
8. Савицька Н., Бубенець І., Заковоротний І., Ігнатенко О. Формування маркетингової політики підприємств в умовах воєнного стану. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. №2. С. 330-335. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-55>

9. Коростова І. О. Стан та перспективи маркетингу під час війни. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. № 2. С. 52-55. <https://doi.org/10.32782/dees.2-9>
10. Офіційний сайт ТМ «Хлібодар». URL : <https://hlibodar.com.ua/> (дата звернення 05.12.2025)
11. Аналіз ринку хлібобулочних виробів в Україні. 2024 рік. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (дата звернення 05.12.2025)
12. Мороз С., Калашник О., Каролоп О., Бараболя О., Китайгора В. Хлібопекарська галузь України: трансформації та виклики в умовах війни. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. 349(2). С. 576-584. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-84>

REFERENCES

- Zhehus, O., Pakhucha, E., Petriianchuk, K., & Shyian, D. (2024). «Features of forming enterprise marketing resilience under contemporary challenges». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 328(2), 121–125. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-18> [in Ukrainian].
- Savytska, N. L., & Pakhucha, E. V. (2024). «Market resilience of business: a theoretical construct». *Biznes-Inform*, 2, 244–257. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-244-257> [in Ukrainian].
- Yastremska, O. M. (2025). «Marketing tools as factors of strengthening enterprises' adaptability to crisis changes in the external environment». *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 45, 416–426. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16754872> [in Ukrainian].
- Chernyshov, O. Yu., Vidrashko, V. O., & Pasichnyi, I. V. (2024). «Formation of marketing capabilities of a small business enterprise in modern conditions». *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 3(96), 78–83, DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-3-11> (In Ukrainian).
- Vatchenko, B. S. (2022). «Anti-crisis management of an enterprise under wartime conditions». *Ekonomichniy prostir*, 182, 38–43. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/182-5> [in Ukrainian].
- Zhehus, O. V. (2023). «Opportunity marketing as a modern concept for the development of business entities under global challenges». *Biznes-Inform*, 8, 300–308. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-300-308> [in Ukrainian].
- Vynohradova, O. V., Drokina, N. I., & Bondar, V. V. (2023). «Features of marketing policy of small business in Ukraine under wartime conditions». *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1–2(41). <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2023.120110> [in Ukrainian].
- Savytska, N., Bubenets, I., Zakovorotnyi, I., & Ihnatenko, O. (2024). «Formation of enterprise marketing policy under martial law». *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 330–335. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-55> [in Ukrainian].
- Korostova, I. O. (2022). «State and prospects of marketing during the war». *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 2, 52–55, DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.2-9> (In Ukrainian).
- “Official website of TM ‘Khlibodar’”. [Online], available at: <https://hlibodar.com.ua/> (Accessed December 05, 2026), [in Ukrainian].
- Pro-Consulting (2024). “Analysis of the bread and bakery products market in Ukraine. 2024”. [Online], available at: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-hlebobulochnyh-izdelij-v-ukraine-2024-g> (Accessed December 05, 2025), [in Ukrainian].
- Moroz, S., Kalashnyk, O., Karolop, O., Barabolia, O., & Kytaihora, V. (2025). “The bakery industry of Ukraine: transformations and challenges under wartime conditions”. *Herald of Khmelnytskyi*

Holovan, O., Oliinyk, O., Markova, M. & Oliinyk, M. (2026). Marketing opportunities in the system of ensuring FMCG business sustainability in modern conditions: conceptual and applied aspects. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(35), 82-95. <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2026-1/35-06>

National University. Technical Sciences, 349(2), 576–584. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-349-84> [in Ukrainian].

MARKETING OPPORTUNITIES IN THE SYSTEM OF ENSURING FMCG BUSINESS SUSTAINABILITY IN MODERN CONDITIONS: CONCEPTUAL AND APPLIED ASPECTS

Olha Holovan

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Oleksandr Oliinyk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Svitlana Markova

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

Maksym Oliinyk

*Zaporizhzhia National University
Zaporizhzhia, Ukraine*

The modern business environment is characterized by high uncertainty, demand turbulence, logistical constraints, changing consumer priorities, and intensifying competition. Under such conditions, the resilience of an enterprise increasingly depends not only on “protective” anti-crisis solutions, but also on the ability to systematically identify and monetize opportunities arising from changes. The article substantiates the use of opportunity marketing as a management approach that enhances business resilience in conditions of uncertainty and military challenges. The relevance of the topic is due to the importance of the FMCG segment for the economy of Ukraine, as everyday goods support the continuity of consumption, employment in supply chains, and food security. The purpose of the study is to form an applied framework for opportunity marketing in the system of ensuring sustainability and to determine the directions of its application using the example of TM “Khlibodar” (HD-Group), which combines multi-channel sales with export activities. The empirical base of the case reflects the scale of the brand portfolio (over 120 items) and the international orientation of the company (exports to over 20 countries, the share of exports in sales is 30–33%), which allows us to consider market diversification as a risk reduction tool. Methodologically, a systematic approach, analysis of marketing policy, generalization of sales and channel data, as well as PEST analysis for the selection of foreign markets and assessment of regulatory and logistical factors have been used. A five-stage opportunity management cycle has been proposed, which translates market signals into proven solutions and their institutionalization in the company's processes, and the connection between the sensory, entrepreneurial and transformational functions of opportunity marketing and sustainability indicators has been shown. The practical significance of the results lies in the recommendations for FMCG companies regarding portfolio adaptation, channel and market diversification, strengthening digital communications and implementing Opportunity-KPIs that reflect product availability, partnership reliability and export contract stability. The findings can also be used to increase the competitiveness of everyday demand brands and reduce their vulnerability to environmental shocks.

Keywords: opportunity marketing, business sustainability, marketing policy, 4P adaptation, FMCG segment.