

**Міністерство освіти та науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра маркетингу**

ПАНОВИК Христина Володимирівна

**АНАЛІЗ РИЗИКІВ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ЗНИЖЕННЯ
/ ANALYZING RISKS IN THE COMPANY'S MARKETING
ACTIVITIES DURING WARTIME AND WAYS TO MITIGATE THEM**

спеціальність D5 «Маркетинг»
освітньо-професійна програма «Маркетинг»

випускна кваліфікаційна робота за рівнем вищої освіти «магістр»

Виконала студентка групи
МАРКм-21
Пановик Х.В.

підпис

Науковий керівник:
д.е.н., проф. Борисова Т.М.

підпис

Випускну кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 2025 р.
Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	6
1.1 Сутність маркетингових ризиків та їх роль у діяльності підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання маркетингових ризиків	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМЖК “ВІДРОДЖЕННЯ НАЦІЇ” ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ	14
2.1 Характеристика діяльності ТМЖК “Відродження нації” та оцінка його маркетингової політики.....	14
2.2 Ідентифікація та оцінка маркетингових ризиків ТМЖК “Відродження нації” в умовах війни.....	21
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТМЖК “ВІДРОДЖЕННЯ НАЦІЇ”	31
3.1. Розроблення комплексу заходів щодо мінімізації маркетингових ризиків.....	31
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність організації	37
ВИСНОВКИ.....	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45
ДОДАТКИ.....	55

ВСТУП

Актуальність теми зумовлена глибокими трансформаціями, які переживають українські підприємства внаслідок повномасштабної війни. Воєнні дії спричинили різке зростання невизначеності, порушення логістичних ланцюгів, зміни споживчої поведінки, зниження платоспроможності населення та підвищення репутаційних і комунікаційних загроз. У таких умовах традиційні підходи до маркетингової діяльності стають недостатніми, а ефективне управління ризиками перетворюється на ключову умову виживання та стабільного розвитку підприємств. Аналіз та мінімізація маркетингових ризиків дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до динамічного середовища, а й зберігати конкурентні переваги, підвищувати стійкість бізнес-процесів і забезпечувати результативність стратегічних рішень. Саме тому дослідження механізмів і методів зниження ризиків у маркетинговій сфері в умовах війни має важливе наукове й практичне значення.

Питання управління ризиками загалом та маркетинговими ризиками зокрема досліджувались у роботах таких науковців, як Борисової Т., Паляниці В., Вітлінського В. та ін. Автори в своїх роботах визначали теоретичні аспекти управління ризиками, класифікації і типології ризиків сфери маркетингу, досліджували фактори, що впливають на зниження ризиків у маркетингу.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи - запропонувати і обґрунтувати напрями зниження рівня маркетингових ризиків в умовах війни для ГО.

У кваліфікаційній роботі вирішені наступні завдання:

- розкрито сутність маркетингових ризиків та визначено їх роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства в умовах воєнної невизначеності;
- проаналізовано основні види та джерела маркетингових ризиків, характерних для українських підприємств під час війни;

- розглянуто методичні підходи до ідентифікації та оцінювання маркетингових ризиків, визначено їх переваги та обмеження;
- здійснено характеристику діяльності ТМЖК “Відродження нації” та проведено оцінку його поточної маркетингової політики;
- ідентифіковано ключові маркетингові ризики, притаманні діяльності ТМЖК “Відродження нації” в умовах війни, та встановлено рівень їх впливу на організацію;
- визначено найбільш критичні проблеми, пов’язані з управлінням маркетинговими ризиками в діяльності організації;
 - розроблено комплекс заходів щодо мінімізації виявлених маркетингових ризиків з урахуванням специфіки роботи ТМЖК “Відродження нації” та воєнних обмежень;
 - проведено оцінювання ефективності запропонованих заходів та визначено очікувані результати їх упровадження для підвищення адаптивності та стійкості організації.

Об’єктом дослідження є маркетингова діяльність ГО ТМЖК «Відродження нації».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні і практичні аспекти покращення управління маркетинговими ризиками.

У роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, що забезпечили всебічний аналіз маркетингових ризиків громадської організації. Зокрема, застосовано методи системного та порівняльного аналізу для виявлення сутності й принципів управління ризиками, аналітичний і статистичний методи - для оцінювання ефективності маркетингової діяльності ГО ТМЖК «Відродження нації», а також графічно-аналітичний метод для візуалізації результатів дослідження. Серед спеціальних інструментів використано SWOT-аналіз. Контент-аналіз і аналіз документів дозволили дослідити особливості маркетингової політики організації, тоді як метод експертних оцінок застосовано для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив мінімізації ризиків. Додатково використано

економічний аналіз і методи прогнозування для обґрунтування ефективності впровадження цифрових інструментів, зокрема розрахунку економії ресурсів, окупності та ROI, що забезпечило комплексне наукове підґрунтя запропонованих управлінських рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення роботи використано в діяльності ГО ТМЖК «Відродження нації».

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи і результати наукових досліджень і були обговоренні на II Міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг XXI століття: виклики змін та можливості розвитку» (Харків, 2025 р.) та III Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів «Нейромаркетинг, штучний інтелект та цифровий маркетинг: проблеми та перспективи» (Тернопіль, 2025 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 2 наукові праці (тези конференцій) загальним обсягом 0,15 д.а.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3 розділів, висновків і додатків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 44 сторінки комп'ютерного тексту, у тому числі 9 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел містить 87 найменувань, 1 додаток на 2 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ

1.1. Сутність маркетингових ризиків та їх роль у діяльності підприємства

Маркетингові ризики посідають важливе місце в системі управління підприємством, оскільки саме вони визначають рівень невизначеності та можливі загрози, що виникають у процесі взаємодії підприємства з ринком та споживачами.

Існує кілька методологічних підходів до визначення маркетингових ризиків, які дозволяють системно та всебічно оцінити їх природу й джерела [12; 28; 43; 47]. По-перше, економічний підхід розглядає маркетингові ризики як потенційні фінансові втрати, пов'язані з коливанням попиту, ціною або ринковою конкуренцією. По-друге, управлінський підхід фокусується на ризиках, що виникають внаслідок неефективних управлінських рішень у маркетинговій політиці. По-третє, поведінковий (споживчий) підхід аналізує невизначеності, пов'язані зі змінами поведінки клієнтів, їхніх вподобань та очікувань. Системний підхід дозволяє об'єднати всі ці аспекти, розглядаючи маркетингові ризики як частину цілісної системи, де економічні, стратегічні, репутаційні й комунікаційні фактори взаємодіють та мають багаторівневий вплив (табл. 1.1).

Маркетингові ризики можна класифікувати за різними ознаками, що дозволяє комплексно оцінити їх природу та потенційний вплив на діяльність підприємства [4; 5; 8; 12; 28; 43; 47]. По-перше, за джерелами виникнення, виділяють внутрішні та зовнішні ризики. Внутрішні ризики пов'язані з управлінськими рішеннями підприємства, недоліками організаційної структури, помилками у просуванні чи ціноутворенні. Зовнішні ризики формуються під впливом чинників ринкового середовища, включаючи зміни попиту, поведінку

споживачів, активність конкурентів, регуляторні зміни та соціально-економічні коливання, зокрема воєнні обставини [28].

Таблиця 1.1

Наукові дефініції маркетингового ризику

Автори	Визначення
Євдоченко В. А., Геселева Н. В.	Ризик у маркетингу - загроза понесення збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу
Старостіна А. О., Кравченко В. А.	Маркетингові ризики - це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері в діяльності компанії, які характеризуються ймовірністю виникнення певних подій й їх наслідків, що ускладнюють або унеможливають досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу
Лабурцева О. І.	Маркетинговий ризик - це категорія, яка відображає іманентну властивість маркетингової діяльності, що проявляється з об'єктивних чи суб'єктивних причин, має вимірний або невимірний характер і може викликати зменшення запланованого прибутку в процесі вирішення проблеми оптимізації збуту.
Ткаченко V., Квілінський А., Ткаченко І., Пузирьова Р.	Вони визначають маркетинговий ризик як соціально-економічну категорію, яка відображає специфічні аспекти невизначеності, конфліктності та загрози невикористаних ресурсів або можливостей на етапах діяльності підприємства
Карпенко Л. Ф., Чоренька Л. М.	Маркетинговий ризик ... зумовлює загрозу збитків та недоотримання прибутків у результаті реалізації видів діяльності, які впроваджуються на основі маркетингових рішень.
Романчик Т. В., Струк Д. М.	У своїй роботі вони розглядають маркетингові ризики як "невизначеності та потенційні загрози", що виникають у сфері комунікаційної діяльності підприємства, зокрема через внутрішні й зовнішні чинники

Примітка. Складено автором за [28; 43; 47; 55; 57; 58]

По-друге, за характером впливу на діяльність підприємства, маркетингові ризики поділяють на стратегічні та оперативні. Стратегічні ризики виникають у процесі розробки довгострокової маркетингової стратегії та стосуються загальної конкурентоспроможності, позиціонування бренду чи диверсифікації продуктового портфеля. Оперативні ризики пов'язані з поточною маркетинговою діяльністю: рекламою, просуванням, продажами, комунікаціями та логістикою [58, с. 230].

По-третє, за сферою прояву, виділяють ризики продуктові, цінові, збутові, комунікаційні та репутаційні. Продуктові ризики стосуються невідповідності товару очікуванням споживачів; цінові - неправильного

визначення ціни або цінової політики; збутові - проблем із каналами розподілу та логістикою; комунікаційні - неефективних рекламних або інформаційних заходів; репутаційні - негативного сприйняття компанії ринком.

За можливістю кількісного оцінювання, виділяють вимірювані та невимірювані маркетингові ризики [57, с.145]. Вимірювані ризики можна оцінити за допомогою статистичних, економіко-математичних або аналітичних методів, тоді як невимірювані мають якісний характер і потребують експертної оцінки та сценарного прогнозування.

На нашу думку, системний підхід до класифікації маркетингових ризиків дозволяє підприємству не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й розробити адекватні методи їх мінімізації та управління, як це пропонується у працях [43; 47]. В табл. 1.2. представлено класифікаційні ознаки маркетингових ризиків.

Таблиця 1.2

Класифікація маркетингових ризиків

Критерії класифікації	Види маркетингових ризиків	Опис
За джерелами виникнення	Внутрішні	Пов'язані з управлінськими рішеннями, організаційною структурою, помилками у ціноутворенні, просуванні та продажах.
	Зовнішні	Формуються під впливом ринкового середовища: зміни попиту, поведінка споживачів, активність конкурентів, регуляторні зміни, соціально-економічні фактори, війна.
За характером впливу	Стратегічні	Ризики довгострокової маркетингової стратегії: позиціонування бренду, конкурентні переваги, диверсифікація продуктового портфеля.
	Оперативні	Виникають у процесі щоденної маркетингової діяльності: реклама, просування, продаж, комунікації, логістика.
За сферою прояву	Продуктові	Невідповідність товару очікуванням споживачів.
	Цінові	Невдале визначення ціни або ціноутворення.
	Збутові	Проблеми з каналами розподілу та логістикою.
	Комунікаційні	Неефективні рекламні або інформаційні заходи.
	Репутаційні	Негативне сприйняття підприємства ринком.
За можливістю кількісного оцінювання	Вимірювані	Можуть оцінюватися статистичними, економіко-математичними або аналітичними методами.
	Невимірювані	Якісні ризики, що потребують експертної оцінки та сценарного прогнозування.

Примітка. Складено автором за [4; 43; 47; 57; 58]

Маркетингові ризики для громадських організацій України під час війни мають низку специфічних особливостей. Однією з ключових є підвищена невизначеність зовнішнього середовища, що зумовлюється, зокрема, масованими атаками на цивільну інфраструктуру. Так, 19 листопада 2025 року в Тернополі сталася трагічна атака - ракети та дрони російських військ спричинили загибель 25 людей, серед яких 3 дитини, та поранення понад 70 осіб [3].

По-друге, зростає вплив репутаційних та комунікаційних ризиків [38]. ГО залежать від довіри громади, партнерів і міжнародних донорів, тому будь-які негативні сигнали, неправильна комунікація або неузгоджені інформаційні кампанії можуть знизити підтримку та залучення ресурсів.

По-третє, змінюється поведінка цільової аудиторії та партнерів [85]. Під час війни потреби і пріоритети місцевих громад можуть швидко трансформуватися, що робить планування маркетингових кампаній складним і ризикованим. Наприклад, попит на соціальні проекти може різко зростати або знижуватися в залежності від безпекової ситуації.

По-четверте, обмеження логістики та доступу до ресурсів збільшують ризики у просуванні та реалізації програм [80; 87]. Це особливо актуально для заходів, що вимагають матеріальної підтримки, проведення тренінгів, навчальних програм чи культурних заходів.

По-п'яте, зростає значення цифрових каналів та онлайн-комунікацій [34; 35], що теж супроводжується специфічними ризиками: кіберзагрози, ненадійність платформ, обмежений доступ аудиторії до інтернету або мобільних пристроїв. У сукупності ці фактори формують систему маркетингових ризиків для ГО, де внутрішні та зовнішні ризики тісно переплітаються, а ефективне управління ними потребує адаптивних стратегій, гнучкого планування та постійного моніторингу соціального та фінансового середовища.

Трагедія 19 листопада 2025 року в Тернополі підкреслює комплексність і взаємопов'язаність маркетингових ризиків для громадських організацій на

заході України: вони охоплюють фінансові та ресурсні труднощі через нестабільність донорської підтримки, репутаційні та комунікаційні виклики у взаємодії з громадою та партнерами, зміни поведінки аудиторії, що ускладнюють планування соціальних проєктів, логістичні обмеження при реалізації програм, а також цифрові ризики, пов'язані із залежністю від онлайн-комунікацій та потенційними кіберзагрозами. У сукупності ці фактори вимагають від ГО гнучких і адаптивних стратегій управління маркетинговими ризиками в умовах воєнного середовища.

1.2. Методичні підходи до ідентифікації та оцінювання маркетингових ризиків

Необхідною умовою ефективного управління маркетинговою стратегією є аналіз ризиків, що дозволяє системно оцінити і класифікувати потенційні загрози, визначити їхню ймовірність та можливі наслідки для діяльності підприємства. Методи аналізу маркетингових ризиків дозволяють підприємствам і громадським організаціям системно оцінювати й прогнозувати можливі загрози для досягнення стратегічних і оперативних цілей. У науковій літературі [4; 5; 47; 57; 58] виділяють такі класифікації методів:

1. Кількісні методи, що дозволяють оцінити ймовірність настання ризикової події та її потенційні фінансові або організаційні наслідки за допомогою математичних, статистичних та економіко-математичних моделей. Сюди відносять наступні:

- статистичний аналіз - виявлення закономірностей у минулих даних та прогнозування ймовірності ризикових подій;
- моделювання сценаріїв - розробка кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій із визначенням їх впливу на маркетингову діяльність;
- методи ймовірнісного оцінювання (оцінка ризиків, метод Монте Карло) - імітаційні моделі для визначення ризику втрат у різних ситуаціях;

2. Якісні методи, що базуються на експертних оцінках і підходах, які дозволяють оцінити вплив ризиків, що важко кількісно виміряти:

- експертні опитування та метод Дельфі - збір думок фахівців для визначення пріоритетів ризиків і прогнозування їхніх наслідків;
- SWOT-аналіз - оцінка внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на маркетингову діяльність;
- мозковий штурм і сценарне планування (колективна генерація ризиків та шляхів їх мінімізації);

3. Комбіновані методи, котрі поєднують кількісні та якісні підходи, забезпечуючи більш комплексну оцінку ризиків:

- матриця ризиків, що інтегрує ймовірність і вплив ризику для пріоритизації;
- аналіз чутливості - оцінка, як зміна ключових факторів впливає на ймовірність та наслідки ризику;
- методи багатокритеріальної оцінки (порівняння та ранжування ризиків за кількома параметрами одночасно);

4. Системні методи, які дозволяють розглядати маркетингові ризики як елементи єдиної системи, де внутрішні та зовнішні фактори взаємодіють і формують комплекс загроз. Сюди відносять системну карту ризиків (візуалізація взаємозв'язків між ризиками) і системний аналіз сценаріїв (оцінка наслідків взаємодії різних ризикових факторів на діяльність організації).

Оцінювання маркетингових ризиків ґрунтується на принципах кількісного аналізу невизначеності, де базовим підходом є визначення інтегрального ризику як добутку ймовірності та наслідків події [28]:

$$R=P*I, \quad (1.1)$$

де P - ймовірність негативної маркетингової події (провал кампанії, зниження попиту); I - вплив (розмір збитків або негативного ефекту).

Така формалізація узгоджується з міжнародними рекомендаціями ISO 31000 і дозволяє уніфікувати оцінку різних маркетингових загроз [43]. Для глибшого аналізу використовуються специфічні показники, що відображають динаміку ринку та поведінку споживачів. Зокрема, ризик зміни попиту може бути описаний формулою:

$$R_d = \sigma_d * E_d, \quad (1.2)$$

де σ_d відображає варіативність попиту; E_d - його еластичність.

Аналогічно, оцінювання ризику зміни ринкової частки ґрунтується на формулі, що дозволяє аналізувати стабільність позицій бренду в конкурентному середовищі [47]:

$$R_{ms} = \sigma_{ms} * \Delta ms, \quad (1.3)$$

де σ_{ms} - варіація ринкової частки; Δms - ймовірне зниження частки.

Значну увагу в сучасній маркетинговій аналітиці приділяють точності прогнозування. Помилка прогнозу продажів є важливим індикатором ризику, оскільки демонструє рівень невизначеності у плануванні та бюджетуванні, яка визначається за формулою [28]:

$$R_f = \frac{|F-A|}{A}, \quad (1.4)$$

де F - прогнозований продаж; A - фактичний продаж.

Стратегічно важливими є також показники, пов'язані зі споживчою поведінкою. Ризик втрати клієнтів дозволяє безпосередньо пов'язати поведінкові зміни з економічними наслідками і визначається так [47]:

$$CR = \text{Churn Rate} * CLV, \quad (1.5)$$

De Churn Rate - відтік клієнтів, CLV - довічна цінність клієнта.

Комплексне застосування наведених формул створює надійну методологічну базу для аналізу маркетингових ризиків. Воно дає змогу не лише кількісно оцінити поточний стан підприємства, а й розробляти сценарії його подальшого розвитку, оптимізувати маркетингові бюджети та підвищувати стійкість бізнесу в умовах нестійкого ринку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТМЖК “ВІДРОДЖЕННЯ НАЦІЇ” ТА ОЦІНКА РИЗИКІВ

2.1. Характеристика діяльності ТМЖК “Відродження нації” та оцінка його маркетингової політики

Тернопільський міський жіночий клуб «Відродження нації», офіційно зареєстрований 19 лютого 1998 року, функціонує як громадське об’єднання з неприбутковим статусом [1]. Відповідно до статутних положень, ключовою місією організації є підтримка соціально-економічного розвитку місцевої громади, захист прав жінок, дітей та інших соціально вразливих груп, а також формування активної громадянської свідомості й утвердження принципів гендерної рівності. Організація функціонує за участі 14 штатних працівників (2 працівники і 12 ФОП) та 10 волонтерів, а також співпрацює - на партнерських засадах - із представниками державних інституцій. Зокрема, укладено низку угод про взаємодію з департаментами Тернопільської обласної державної адміністрації та ГУ Національної поліції в Тернопільській області.

ТМЖК «Відродження нації» активно інтегроване у загальнонаціональні громадські мережі: воно є членом Всеукраїнської коаліції громадських організацій з протидії торгівлі людьми та Всеукраїнської коаліції із збереження репродуктивного здоров’я. Такий формат участі забезпечує поєднання локального досвіду з масштабнішими державними ініціативами. Організація накопичила значний практичний досвід у підготовці та реалізації загальноукраїнських заходів, у розробленні методичних матеріалів, навчальних посібників і підручників. Серед них - електронний посібник для державних службовців і представників громадянського суспільства з питань протидії торгівлі людьми. Також організація створює широкий спектр інформаційних матеріалів та адвокаційних продуктів.

До ключових здобутків слід віднести участь у формуванні Державної цільової програми з протидії торгівлі людьми та у визначенні критеріїв для офіційного визнання статусу осіб, постраждалих від цього злочину. Для реалізації окремих ініціатив організація додатково залучає зовнішніх фахівців, що забезпечує гнучкість, інноваційність і високу якість виконання проєктів.

У громадському секторі ТМЖК «Відродження нації» постає як інституція, що поєднує соціально зорієнтовану діяльність із довгостроковою стратегією сприяння сталому розвитку місцевих громад, водночас вибудовуючи власну конкурентоспроможність у сфері проєктного менеджменту та грантової взаємодії

По-перше, соціальна специфіка ТМЖК «Відродження нації» виявляється у чітко окресленій місії, спрямованій на підтримку жіночого лідерства, захист прав жінок і дітей, а також на залучення вразливих соціальних груп до суспільних процесів, що сприяє формуванню стійкої репутації організації як надійного та відповідального партнера у сфері суспільних перетворень.

По-друге, послідовне зміцнення іміджу та довіри через активну громадську діяльність, високий рівень прозорості та підзвітності перед донорами і місцевими громадами посилює конкурентні переваги організації в грантовому середовищі. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню її інституційної стійкості та здатності реалізовувати масштабні соціальні проєкти.

По-третє, проведена сегментація цільових груп засвідчує багатовимірність використаних підходів: організація вибудовує роботу з жінками (ВПО та ветеранками), дітьми, молоддю, місцевими громадами, партнерськими інституціями, що дозволяє формувати комунікаційні стратегії та адаптувати ініціативи до потреб різних соціальних груп.

По-четверте, система партнерств і міжнародна підтримка - що проявляється у залученні донорських програм (ЄС, USAID станом до весни 2025 р., ПРООН та ін.), а також у співпраці з представниками бізнес-середовища - зміцнюють позиціонування організації як активного суб'єкта розвитку громадянського суспільства в Україні. Додаткове залучення зовнішніх

експертів та фахових спеціалістів сприяє підтриманню високих професійних стандартів у реалізації діяльності. У підсумку, ринкове позиціонування ТМЖК «Відродження нації» формується через поєднання соціальної місії, ціннісного прагнення до гендерної рівності та сталості, високого рівня довіри серед стейкхолдерів і стратегічного використання партнерських ресурсів для досягнення суспільно вагомих результатів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз SWOT діяльності ГО «ТМЖК «Відродження нації»», 2025 р.

Сильні сторони	Оцінка впливу	Слабкі сторони	Оцінка впливу
Чітка соціальна місія (підтримка жінок, дітей, вразливих груп)	10	Висока залежність від грантового фінансування	9
Високий рівень довіри серед громади та партнерів	9	Обмежені ресурси для довгострокових програм без донорів	8
Досвід реалізації успішних проєктів за підтримки міжнародних донорів	9	Недостатня впізнаваність на всеукраїнському рівні	7
Розгалужена мережа партнерств із владою, НГО, освітніми установами	8	Відсутність сталих джерел власних доходів	9
Професійна команда з компетенціями у ключових сферах	9	Вразливість кадрового потенціалу (вигорання, плинність)	8
Позиціонування в ніші жіночих та правозахисних організацій	8		
Можливості	Оцінка впливу	Загрози	Оцінка впливу
Розширення співпраці з міжнародними донорами	9	Нестабільна політична та економічна ситуація через війну	10
Зростання суспільного запиту на гендерну рівність, підтримку ВПО	8	Можливе скорочення міжнародного фінансування	8
Використання цифрових технологій для комунікацій і фандрейзингу	7	Висока конкуренція за грантові ресурси	9
Розвиток соціального підприємництва	8	Ризик інформаційних атак і дискредитації	7
Посилення адвокаційної ролі через коаліції жіночих НГО	8	Соціально-психологічна втома цільових груп	8
Вихід на міжнародний рівень завдяки партнерським проєктам	7	Юридичні та регуляторні бар'єри	7

Примітка. Складено автором

Аналіз SWOT показує, що організація володіє значним потенціалом завдяки чіткій соціальній місії, високому рівню довіри, професійній команді та розвиненій мережі партнерств, що дозволяє ефективно реагувати на потреби

вразливих груп навіть у надзвичайно складних умовах. Водночас залежність від грантових ресурсів, нестача власних фінансових механізмів і обмежена впізнаваність створюють внутрішні ризики. Можливості, пов'язані зі зростанням міжнародної підтримки, суспільним запитом на гендерні й соціальні ініціативи та розвитком соціального підприємництва, формують простір для стійкого зростання. Однак повномасштабна війна, регулярні ракетні атаки, загальна політична й економічна нестабільність, конкуренція за ресурси та інформаційні загрози вимагають від організації підвищення адаптивності, стратегічної гнучкості та диверсифікації джерел фінансування (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка фінансових показників ГО ТМЖК «Відродження нації»,
2021-2025 рр.

Показники	2021	Абс. приріст	% приріст	2022	Абс. приріст	% приріст	2023	Абс. приріст	% приріст	2024	Абс. приріст	% приріст
Дохід	2 154 000	-	-	14 499 000	+12 345 000	+572,9 %	24 185 000	+9 686 000	+66,8 %	21 591 000	-2 594 000	-10,7%
Чистий прибуток	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Активи	602 000	-	-	1 800 000	+1 198 000	+198,9 %	4 422 000	+2 622 000	+145,7 %	3 217 000	-1 205 000	-27,3%
Зобов'язання	383 000	-	-	643 000	+260 000	+67,9 %	645 000	+2 000	+0,3%	499 000	-146 000	-22,6%
Кількість співробітників	3	-	-	3	-	-	2	-1	-33,3%	2	-	-

Примітка. Складено автором за даними фінансової звітності ГО

Динаміка доходів демонструє різке зростання у 2022-2023 роках (з 2,15 млн до 24,19 млн грн), що свідчить про суттєве розширення проектної діяльності та залучення значних обсягів донорських ресурсів у період повномасштабної війни. У 2024 році спостерігається помірне зниження до 21,59 млн грн, яке може відобразити корекцію фінансування, завершення окремих програм або зміну пріоритетів донорів, однак загальний рівень доходів залишається високим. Показник чистого прибутку не відображений, що характерно для НГО, де фінансовий результат спрямовується на статутну діяльність і не розглядається як метрика ефективності. Зростання активів до

піку у 2023 році (4,42 млн грн) вказує на розширення матеріально-технічної бази, тоді як їх зменшення у 2024-му може бути пов'язане з амортизацією або оптимізацією ресурсів. Зобов'язання впродовж періоду залишаються стабільними та порівняно низькими, що свідчить про відсутність суттєвих боргових ризиків і помірну фінансову обережність. Водночас кількість співробітників зменшується з трьох до двох у 2023-2024 роках, що може вказувати на перехід до гнучкіших моделей управління, більшу залежність від проєктів або кадрове навантаження, яке потребує системної підтримки, щоб уникнути вигорання. Загалом організація демонструє здатність адаптуватися до умов воєнного часу та ефективно мобілізувати ресурси, хоча динаміка доходів і скорочення штату свідчать про необхідність посилення стратегічної стійкості та диверсифікації фінансування.

Маркетинг ТМЖК «Відродження нації» формується під впливом різноманітних суб'єктів, серед яких - безпосередні споживачі послуг, державні структури, засоби масової інформації, донорські організації та партнерські інституції. Структура споживачів є багатошаровою. Передусім до неї належать потенційні мігранти, зокрема громадяни, які перебувають у пошуку можливостей легального працевлаштування за межами країни. Крім того, організація взаємодіє з особами, що вже мають досвід міграції, а також із членами їхніх родин - незалежно від того, чи йдеться про емігрантів, іммігрантів або реемігрантів. Важливою частиною клієнтської аудиторії є біженці та шукачі притулку, які потребують юридичної підтримки та соціального супроводу. Окремою цільовою групою виступає учнівська та студентська молодь, включно з іноземними здобувачами освіти, а також установи післядипломної освіти й регіональні центри перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників державного сектору.

Важливою складовою маркетингового макросередовища є державна влада, представлена органами різних ієрархічних рівнів. На загальнонаціональному рівні провідну роль відіграють Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, а також профільні міністерства й відомства, зокрема

Міністерство внутрішніх справ, Міністерство закордонних справ, Міністерство освіти і науки, Міністерство соціальної політики, Міністерство юстиції, Державна міграційна служба, Служба безпеки України та інші структури. На регіональному рівні істотний вплив здійснюють обласні державні адміністрації та територіальні підрозділи міністерств. Натомість на місцевому рівні ключову роль відіграють відповідні відділи державних установ, а також депутати й очільники рад різних рівнів.

Діяльність ТМЖК «Відродження нації» значною мірою формується під впливом різних медіаресурсів. Важливу роль відіграють національні засоби масової інформації, серед яких «1+1», «Перший Національний», «5 канал», «Інтер», ICTV та «Радіо Свобода». Суттєвим є й внесок міжнародних мовників, таких як «Німецька хвиля» та «Голос Америки». Не менш помітним залишається вплив друкованої преси - «Вільне життя», «Голос України», «Свобода», онлайн-платформ «ГУРТ», «Громадський простір», «Навігатор мігранта», офіційних вебресурсів ТВДА.

Серед міжнародних інституцій провідними партнерами виступають Міжнародна організація праці, Міжнародна організація з міграції, SIDA, ОБСЄ, а також USAID (до весни 2025 р.), фонд «Відродження», Caritas, Фонд сприяння демократії Посольства США та інші структури. Вагомий внесок у реалізацію ініціатив забезпечують і благодійні організації, зокрема фонд Віктора Пінчука, «Open Ukraine», фонд Дрейфуса, а також програми «Корпусу Миру».

З бізнес-сектора до партнерства долучаються представники фінансової та телекомунікаційної сфер - серед них Vodafone, Kyivstar, Western Union та Lifecell. У мережі партнерських взаємодій центральну роль відіграють вітчизняні громадські організації, такі як «Обнова», «Молода просвіта», «Єднання», «Пласт», а також Caritas і La Strada. Суттєву підтримку надають релігійні інституції - Українська греко-католицька церква, Українська православна церква та інші конфесії, які через свої соціальні та пасторальні структурні підрозділи сприяють роботі з цільовими групами.

У діяльності громадської організації реалізація елементів маркетингового комплексу 7P має специфічний характер, обумовлений соціальною спрямованістю та нематеріальністю більшості послуг.

1. Товар (Послуга). Основним «товаром» організації виступають соціальні програми, орієнтовані на жінок, дітей, внутрішньо переміщених осіб та ветеранів. Вони включають розвиток лідерського потенціалу, правову й психологічну підтримку, проведення тренінгів, консультацій та адвокаційних кампаній. Результативність цього напряму підтверджується тим, що щороку організація охоплює понад 5 000 бенефіціарів, проводить близько 20 тренінгів і забезпечує понад 250 консультаційних сесій;

2. Ціна. Цінова складова в діяльності громадської організації має нематеріальний характер. Для учасників програм «ціною» стає витрачений час, особисте залучення та готовність до відкритої взаємодії. Для донорів і партнерів - це співвідношення виділеного бюджету та очікуваного соціального ефекту. Організація не надала деталізованих даних щодо фінансових витрат, однак підхід до «цінової політики» полягає в оптимальному використанні ресурсів задля досягнення максимального суспільного результату;

3. Місце. Надання послуг здійснюється як офлайн, так і онлайн: через основний офіс, партнерські простори та цифрові платформи (Zoom). Окрім цього, інформаційна взаємодія відбувається через сайт та соціальні мережі. До інфраструктури входять 1 офіс, понад 10 партнерських просторів, сайт із аудиторією понад 8 000 відвідувачів на рік та 3 300 підписників у соцмережах;

4. Просування. Комунікаційна стратегія організації включає публікації в медіа, активне використання соціальних мереж, проведення прес-конференцій, поширення історій успіху, а також участь в адвокаційних кампаніях і форумах громадського сектору. Щороку створюється понад 200 інформаційних матеріалів;

5. Люди. Ключовим ресурсом організації є команда фахівців - юристів, психологів, менеджерів та соціальних працівників - а також волонтери. У штаті працюють 14 спеціалістів, а волонтерський корпус налічує 10 осіб;

6.Процес. Організація використовує підходи проєктного менеджменту, SMART-планування, логіко-структурні моделі, системи моніторингу та оцінки, а також бере участь у програмах цифровізації. Щороку реалізується 10-12 проєктів, впроваджується CRM через гарячу лінію, проводяться онлайн-опитування та формується електронна звітність;

7.Фізичні докази. Матеріальними підтвердженнями діяльності виступають візуальна айдентика, річні звіти, фото- та відеоматеріали, відгуки бенефіціарів, сертифікати учасників заходів і наявність офісної інфраструктури. Щороку організація публікує один річний звіт та видає близько 50 сертифікатів, а також представлена у численних медіа публікаціях.

Аналіз порівняльних характеристик громадських організацій свідчить про помітні відмінності у масштабах їхньої діяльності, доступних ресурсах та рівні репутаційного впливу. Конкурентне середовище залишається доволі насиченим, особливо в напрямках підтримки жінок, захисту тварин, розвитку екологічних ініціатив, надання гуманітарної допомоги та сприяння сталому розвитку місцевих громад. У цьому контексті ТМЖК «Відродження нації» посідає значуще місце серед громадських ініціатив, зосереджуючи свої зусилля на підтримці внутрішньо переміщених осіб, жінок та зміцненні потенціалу територіальних громад. Попри обмежену кількість волонтерів і помірний рівень суспільного впливу, організація змогла сформувати власну нішу у роботі з визначеними цільовими групами.

Таким чином, ТМЖК «Відродження нації» можна охарактеризувати як організацію зі скромними ресурсами, але з чіткою та унікальною місією, а також із стабільною присутністю в галузі підтримки жінок та розвитку громад.

2.2. Ідентифікація та оцінка маркетингових ризиків ТМЖК “Відродження нації” в умовах війни

Ідентифікація та оцінка маркетингових ризиків ТМЖК „Відродження нації“ в умовах війни є ключовим етапом стратегічного управління, що

дозволяє визначити пріоритетні загрози для ефективності комунікацій, залучення ресурсів та підтримки цільових аудиторій у надзвичайно динамічному та непередбачуваному соціально-політичному середовищі. У період з 2022 року організація активізувала гуманітарні програми: підтримка ВПО, створення дитячих просторів, інформаційні кампанії для постраждалих жінок [1]. Фінансові дані за 2023-2024 роки демонструють значні обсяги доходів: у 2023 р. - приблизно 24,19 млн, у 2024 р. - близько 21,59 млн. [59], що створює основу для оцінки маркетингових ризиків, адже активність, фінансування і впізнаваність змінювалися під впливом соціально-політичної ситуації в Україні, зокрема війни та внутрішньої міграції.

Нам виявлені такі маркетингові ризики ГО:

1. Залежність від грантів і донорів. Оцінка маркетингового ризику свідчить, що, враховуючи обсяги доходів ГО «ТМЖК Відродження нації» (приблизно 24 млн у 2023 році) та специфіку діяльності, що включає соціальні програми та підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), організація має високу ймовірність залежності від донорського фінансування. Ризик полягає у тому, що значна частина бюджету надходить від обмеженого кола донорів, що робить організацію вразливою до змін у їхній політиці або фінансових можливостях. Період впливу ризику охоплює 2022-2025 роки. У контексті війни та зростання гуманітарних потреб фінансування донорів збільшувалося, проте існує реальна загроза різкої зміни обсягів підтримки після завершення грантових програм. Оцінка ймовірності реалізації ризику становить 4 (висока), а оцінка впливу склала 5 (дуже серйозний), оскільки коливання бюджетних надходжень безпосередньо впливають на здатність організації реалізовувати програмні проекти. Можливі наслідки прояву цього ризику включають зменшення обсягу програм, скорочення персоналу та втрату довіри з боку бенефіціарів;

2. Репутаційний ризик. Репутаційні ризики є одними з найбільш значущих загроз для соціальних організацій, оскільки ефективність їхньої діяльності значною мірою залежить від дотримання етичних норм, прозорості

та належної комунікації з цільовими аудиторіями. До ключових факторів формування репутаційних ризиків належать помилки у проведенні інформаційних кампаній, некоректне донесення меседжів, а також потенційні інформаційні атаки, що можуть підірвати довіру донорів, партнерів та бенефіціарів. У період 2022-2025 років активна робота організації з внутрішньо переміщеними особами та реалізація гендерних ініціатив сформували широкий публічний фронт, що одночасно підвищує ймовірність негативних відгуків або виникнення репутаційних криз. Враховуючи це, оцінка ймовірності репутаційного ризику становить 3 (середня), оскільки він може проявлятися періодично, але не є постійною загрозою. Вплив ризику оцінюється на рівні 4 (значний), оскільки репутаційні скандали здатні суттєво вплинути на фінансування, партнерські відносини та залучення бенефіціарів;

3. Зміна попиту на послуги. Оцінка маркетингового ризику показує, що потреби цільової аудиторії ГО ТМЖК «Відродження нації» - зокрема внутрішньо переміщених осіб (ВПО), жінок та постраждалих від насильства - могли зазнавати істотних змін у період 2022-2025 років. Основними факторами таких змін виступають ескалація збройного конфлікту, економічні виклики та процеси внутрішнього переселення. У контексті зазначених обставин існує ризик того, що організація може не встигати своєчасно адаптувати програмну пропозицію до нових потреб цільових груп. Наслідком цього є можливе зниження ефективності маркетингових кампаній, скорочення звернень до організації та зменшення впливу її соціальних програм. Кількісна оцінка ймовірності прояву ризику становить $P = 4$, що свідчить про високу ймовірність зміни потреб під впливом зовнішніх факторів. Оцінка впливу ризику на діяльність організації визначена як $I = 3$, тобто середній рівень, оскільки організація має достатній досвід і гнучкість у реалізації програм, проте адаптація до нових потреб потребує додаткових ресурсів та часу;

4. Недостатня впізнаваність та комунікаційна присутність. Оцінка ризику показує, що навіть за умов активної діяльності значна частина цільової аудиторії може залишатися неінформованою щодо повного спектру послуг та

ініціатив, що реалізуються організацією. Період аналізу 2022-2025 рр. свідчить, що у разі недостатньої системності або обмеженого масштабу маркетингових заходів ймовірність прояву даного ризику зростає. Кількісна оцінка ймовірності ризику становить 3, що відповідає середньому рівню, тоді як оцінка впливу рівна 3, що відображає помірний ефект на діяльність організації. Незважаючи на помірну величину інтегрального показника, цей ризик може обмежувати можливості залучення нових донорів, партнерів та клієнтів, а також впливати на ефективність комунікаційних кампаній;

5. Ризик кадрового ресурсу (волонтери і співробітники). Кадровий ресурс є критичною складовою ефективності діяльності ГО ТМЖК «Відродження нації». За даними реєстру станом на останні роки, кількість штатних співробітників організації залишається обмеженою - 2 особи, 12 ФОПів, що обумовлює підвищену залежність від ключових фахівців та волонтерів. Малий штат створює низку потенційних ризиків, зокрема перевантаження працівників, вигорання, а також обмежує здатність організації масштабувати свої програми і оперативно реагувати на зміни потреб цільових груп. Ймовірність прояву цього ризику оцінюється як помірна, зростаючи під час реалізації активних проєктів, тоді як потенційний вплив на діяльність організації визначається як значний. Наслідком кадрових проблем може бути зниження якості програм, обмеження ефективності комунікацій та уповільнення реалізації стратегічних ініціатив;

6. Юридично-комплаєнсні ризики. Юридично-комплаєнсні ризики є актуальними для громадських організацій, які працюють з конфіденційною інформацією, зокрема з постраждалими від торгівлі людьми та внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Дотримання високих стандартів захисту персональних даних та нормативних вимог є критично важливим для забезпечення легітимності діяльності та підтримки довіри з боку бенефіціарів, партнерів і донорів. Порушення правил обробки персональних даних або недотримання комплаєнс-стандартів може призвести до юридичних претензій, штрафних санкцій та суттєвих репутаційних втрат. Враховуючи рівень впровадження внутрішніх політик і процедур, ймовірність виникнення таких

ризиків оцінюється як середньо-низька ($P = 2$). Водночас потенційний вплив порушень є значним, оскільки негативні наслідки можуть суттєво підірвати довіру до організації та обмежити її здатність ефективно реалізовувати програми, що підтверджує високий рівень впливу ($I = 4$). Таким чином, юридично-комплаєнсні ризики потребують постійного моніторингу, регулярного перегляду внутрішніх процедур і навчання персоналу для забезпечення дотримання нормативних вимог та мінімізації негативних наслідків;

7. Інформаційні атаки, дезінформація. У період підвищеної соціальної чутливості та активної фази війни 2022-2025 рр. існує реальна ймовірність проведення дезінформаційних кампаній або спрямованих інформаційних атак на громадські організації, особливо ті, що опікуються вразливими групами населення. Такі заходи можуть проявлятися у вигляді фейкових новин, маніпулятивних меседжів або провокаційних публікацій, що здатні підірвати довіру цільових аудиторій, знизити рівень пожертв та зменшити залучення партнерів до програм організації. Оцінка ймовірності виникнення цього ризику становить 3, що свідчить про його істотність, але не абсолютну ймовірність прояву. Водночас рівень потенційного впливу оцінюється як 4, оскільки інформаційні атаки можуть значно обмежити реалізацію програмних ініціатив та взаємодію з ключовими стейкхолдерами. Такий аналіз підкреслює необхідність системного моніторингу інформаційного простору та розробки превентивних заходів реагування для забезпечення стійкості діяльності ГО.

У межах проведеної оцінки ризиків було сформовано матрицю маркетингових ризиків для ГО ТМЖК «Відродження нації», що ґрунтується на визначенні ймовірності їх виникнення, рівня впливу на діяльність організації та інтегрального показника ризику. Використані кількісні оцінки відповідають типовим умовам функціонування українських громадських організацій та дозволяють здійснювати порівняльний аналіз ризиків за ступенем їх небезпечності. Для забезпечення уніфікованості оцінювання застосовано стандартизовану шкалу. Зокрема, ймовірність виникнення ризику оцінюється за

п'ятибальною шкалою: від 1 - «дуже низька ймовірність», до 5 - «дуже висока ймовірність». Рівень впливу ризику також вимірюється за п'ятибальною шкалою: від 1 - «мінімальний вплив», до 5 - «критичний вплив».

Інтегральний показник ризику (ІПР), розрахований як добуток зазначених параметрів, інтерпретується таким чином: значення 1-5 характеризують низький рівень ризику, 6-12 - середній рівень, тоді як 15-25 свідчать про високий рівень ризику, що забезпечило ранжування ризиків за пріоритетністю управління та формування відповідних управлінських рішень щодо їх мінімізації (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Маркетингові ризики ТМЖК «Відродження нації»

Ризик	ІПР (P * I)	Пріоритет
Залежність від донорів	4 * 5 = 20	Високий пріоритет
Репутаційний ризик	3 * 4 = 12	Середній
Зміна попиту на послуги	4 * 3 = 12	Середній
Недостатня впізнаваність	3 * 3 = 9	Середній
Кадровий ризик	3 * 4 = 12	Середній
Юридично-комплаєнсні ризики	2 * 4 = 8	Середній
Інформаційні атаки	3 * 4 = 12	Середній

Примітка. Дослідження автора.

Проведений аналіз маркетингових ризиків ГО ТМЖК «Відродження нації» свідчить про наявність низки загроз, що відрізняються за ймовірністю виникнення та потенційним впливом на діяльність організації. Найвищий пріоритет відзначено для ризику залежності від донорів (ІПР склав 20), що обумовлено його суттєвим впливом на фінансову стабільність та здатність реалізовувати програмні ініціативи.

До категорії ризиків середнього та високого рівня належать репутаційний ризик, зміна попиту на послуги, кадровий ризик та інформаційні атаки (ІПР склав 12). Вони характеризуються значним потенційним впливом на ефективність комунікацій, залучення ресурсів та взаємодію з цільовими аудиторіями, проте мають трохи нижчу ймовірність виникнення порівняно з критичним ризиком залежності від донорів.

Ризики середнього рівня, такі як недостатня впізнаваність організації (ІПР склав 9) та юридично-комплаєнсні ризики (ІПР склав 8), при поточному стані справ не становлять критичної загрози, проте потребують системного моніторингу та превентивних заходів для збереження стабільності діяльності та довіри до організації.

Загалом, результати аналізу дозволяють визначити пріоритетні напрями управління ризиками, спрямовані на забезпечення стійкості ГО ТМЖК «Відродження нації» в умовах мінливого соціально-політичного та інформаційного середовища, а також на підвищення ефективності маркетингових і комунікаційних стратегій.

У період 2022-2025 років діяльність громадських організацій в Україні відзначалася високим рівнем нестабільності через поєднання воєнних дій, руйнування енергетичної інфраструктури та фінансової невизначеності. Одним із ключових факторів, що впливають на операційну стійкість ГО, є регулярні відключення електропостачання. Згідно з даними ACAPS та ООН, у зимовий період 2024-2025 років обмеження електропостачання тривали від 4 до 18 годин на добу залежно від регіону, що створює значні перешкоди для проведення онлайн-заходів, роботи офісної техніки та забезпечення безперервної діяльності організації. Відповідно, непередбачувані відключення енергії підвищують операційні та комунікаційні ризики, впливають на здатність ГО підтримувати контакти з бенефіціарами, партнерами та донорами.

Військові дії, що тривають в Україні, також спричиняють додаткові загрози. Постійні удари по енергетичній та транспортній інфраструктурі зменшують передбачуваність ресурсів і ускладнюють планування програмних заходів. Такі умови підвищують безпекові та логістичні ризики, зокрема для організацій, які працюють із вразливими категоріями населення, такими як внутрішньо переміщені особи та постраждалі від насильства. Відсутність стабільної електроенергії та інфраструктури підсилює потребу в аварійних планах і резервних рішеннях для забезпечення безперервності програмної діяльності.

Суттєвим фактором ризику для ГО ТМЖК «Відродження нації» є також скорочення або призупинення грантового фінансування з боку міжнародних донорів, серед яких найбільший був USAID. За даними [80], станом на початок 2025 року близько 70% попередніх програм USAID були призупинені або скорочені, що створює фінансову невизначеність для низки українських громадських організацій. Для ТМЖК «Відродження нації» це є прямий ризик зменшення бюджету, обмеження обсягу програм та потенційні кадрові скорочення. Крім того, непередбачуваність фінансування може негативно вплинути на репутацію організації серед партнерів та бенефіціарів, якщо вона не зможе вчасно виконувати свої зобов'язання.

Згідно з аналітичним звітом [87] за лютий 2025 року, масовані ракетні і дроніві атаки на енергетичну інфраструктуру призвели до повторного введення блекауту по всій країні. Після ударів 28 листопада 2024 р. всі дев'ять діючих реакторів атомних електростанцій були знижені в потужності, що призвело до подовження відключень до більш ніж 12 годин на добу [80]. За даними медіа, в 2025 році зафіксовано понад 600 влучань по енергетичній інфраструктурі України [23], що суттєво підвищують операційні ризики організації - відключення електроенергії можуть заважати зв'язку, роботі серверів, онлайн-заходам і, відповідно, впливати на ефективність комунікацій з донорською та цільовою аудиторією.

За інформацією аналітичних джерел, на кінець 2024 року в Україні діяло 39 програм USAID з загальним бюджетом приблизно 4,28 млрд дол. США, проте до кінця березня 2025 року активними лишилося близько 1,27 млрд дол. США [85]. Значне скорочення або замороження грантів USAID створює серйозні бюджетні ризики для громадських організацій, що залежать від іноземного фінансування. Для ТМЖК «Відродження нації» це може означати обмеження програм, кадрові скорочення або навіть припинення деяких ініціатив.

Стосовно макроекономічних наслідків енергетичних атак, то за даними дослідження [68], атаки на енергетичну інфраструктуру знижують темпи

економічного зростання: у другому кварталі 2025 року ВВП України зростав лише на 0,7% рік до року, що частково пояснюють енергетичними шоками (рис. 2.1).

Зазначені фактори мають синергетичний ефект, який підсилює загальні ризики для організації: поєднання військових дій, нестабільного енергопостачання та скорочення грантового фінансування створює комплексну загрозу операційній та фінансовій стабільності ГО ТМЖК «Відродження націй». У зв'язку з цим організація потребує стратегічного планування, диверсифікації джерел фінансування, посилення резервних технічних рішень та розробки превентивних заходів з кризової комунікації. Такі заходи дозволяють підвищити стійкість організації, зберегти ефективність програмної діяльності та підтримувати довіру донорів і бенефіціарів у складних зовнішніх умовах.

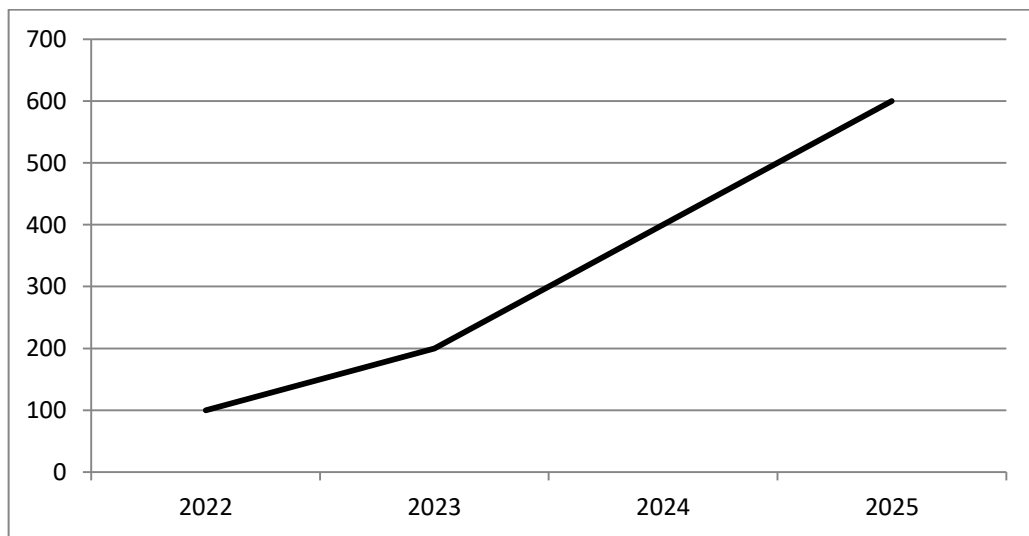


Рис. 2.1. Динаміка кількості атак росіян на українців, 2022-2025 рр.

Примітка. Складено автором за [68]

На думку вчених, таке економічне уповільнення підсилює тиск на соціальні програми, адже ресурси держави можуть бути перенаправлені на енергетичний ремонт чи оборонні потреби, а не на підтримку громадянського суспільства.

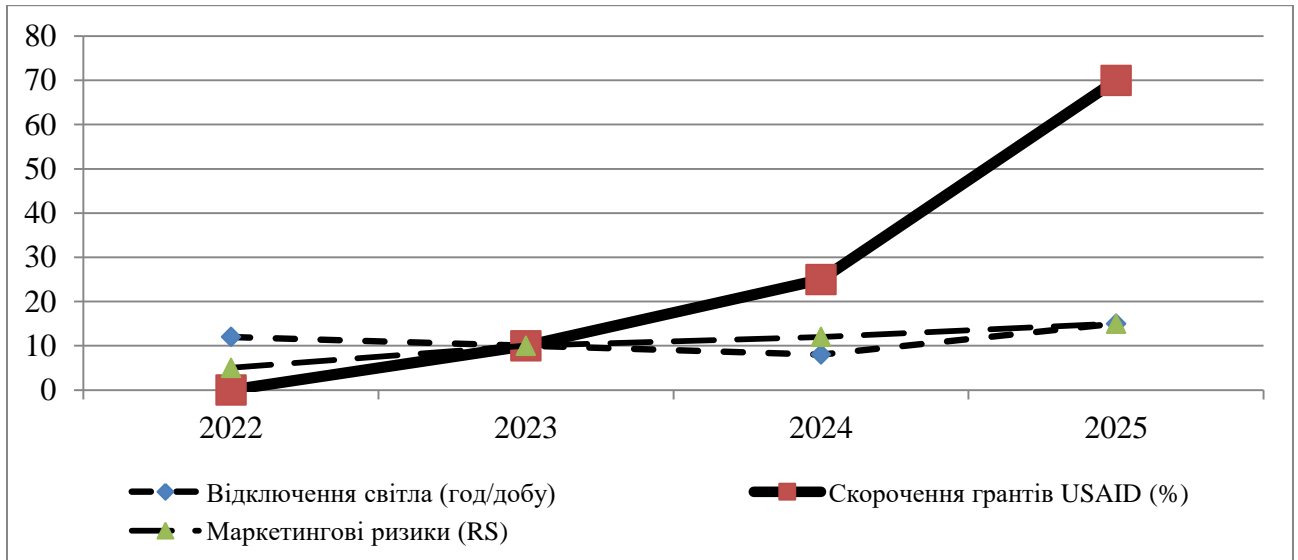


Рис. 2.2. Динаміка ризиків ГО ТМЖК «Відродження нації», 2022-2025 рр.

Примітка. Складено автором.

Узагальнюючи графіки динамік, представлених на рис. 2-2, вважаємо, що ризики для діяльності ТМЖК «Відродження нації» і в 2026 р. зростають через збільшення атак і відключень світла, скорочення грантів та зростання маркетингових ризиків, що відображає загальне посилення загроз у час війни.

У таких умовах для ТМЖК «Відродження нації» важливо мати шляхи зниження ризиків і гнучкі моделі роботи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ЗНИЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ ТА ПІДВИЩЕННЯ АДАПТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТМЖК “ВІДРОДЖЕННЯ НАЦІЇ”

3.1. Розроблення комплексу заходів щодо мінімізації маркетингових ризиків

У сучасних умовах динамічного інформаційного середовища ефективна діяльність громадських організацій значною мірою визначається здатністю своєчасно виявляти та мінімізувати маркетингові ризики; з цією метою розроблення комплексного набору заходів стає ключовим інструментом підвищення стійкості та адаптивності комунікаційних та просвітницьких ініціатив ТМЖК «Відродження нації». У попередньому розділі нами встановлено, що для досліджуваної громадської організації найбільшими є такі маркетингові ризики:

- іміджеві ризики (неправильна комунікація, низька впізнаваність, неоднозначне сприйняття в суспільстві);
- ризики низької результативності маркетингових кампаній (неефективний вибір каналів, невдале позиціонування);
- партнерські ризики (непередбачуваність поведінки партнерів, невідповідність їхніх цінностей);
- ризики некоректного таргетування аудиторій (помилки у визначенні цільових груп, недостатня сегментація);
- цифрові ризики (негатив у соцмережах, зниження органічного охоплення, технічні збої, кіберзагрози).

Виходячи з цих ризиків, нами пропоновано і проаналізовано альтернативи мінімізації маркетингових ризиків для ГО (рис.3.1).

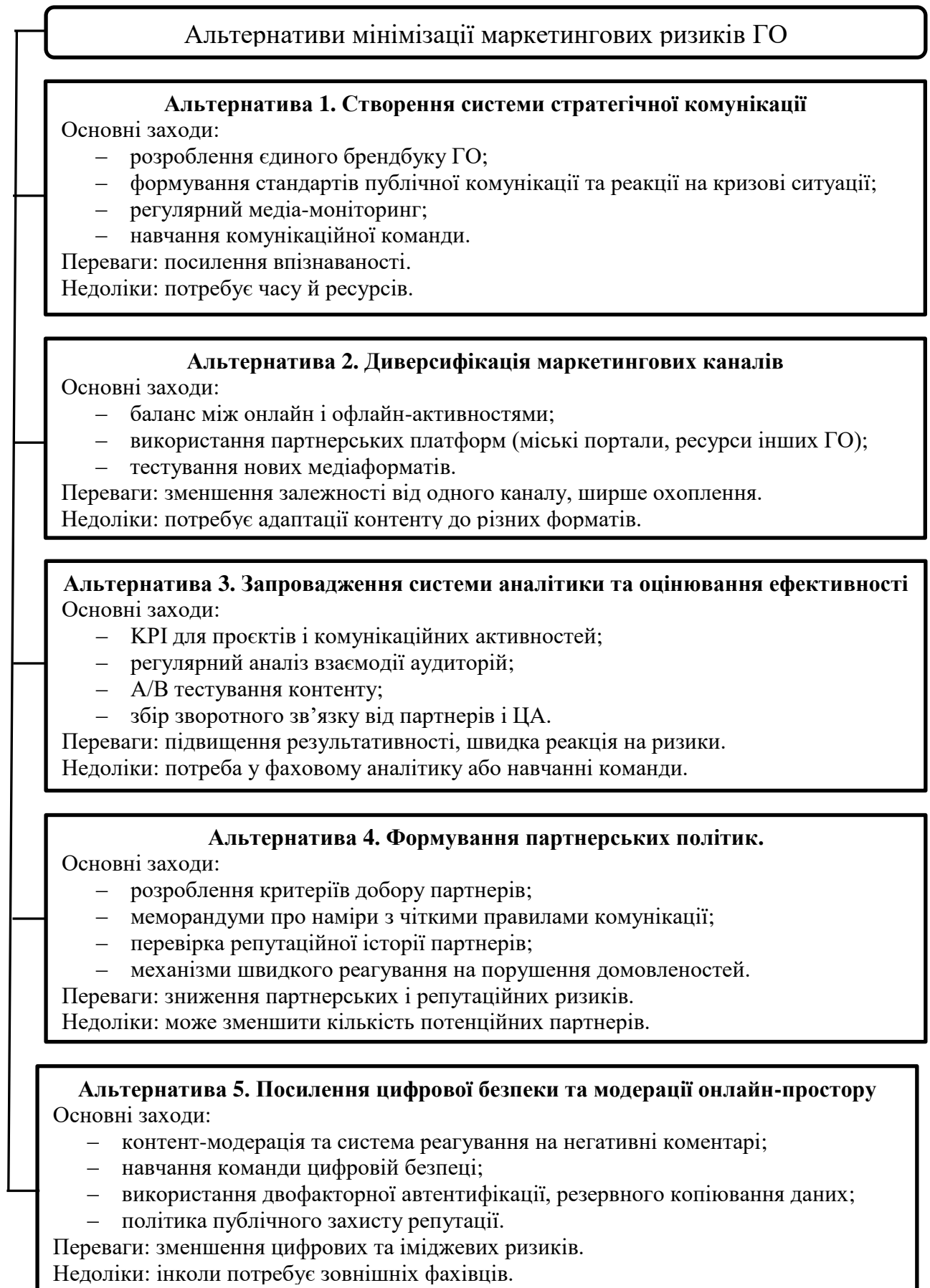


Рис. 3.1. Альтернативні шляхи мінімізації маркетингових ризиків ГО
 ТМЖК «Відродження нації»

Примітка. Складено автором.

Далі нами здійснено експертну оцінку альтернатив мінімізації маркетингових ризиків, наведених на рис. 3.1. Оцінювання проведено за чотирма ключовими критеріями, що дозволяють комплексно врахувати практичну доцільність кожної альтернативи:

1) ефективність у зниженні ризиків - визначає ступінь, до якого конкретна альтернатива здатна зменшити ймовірність виникнення маркетингових або репутаційних проблем;

2) ресурсна доступність - оцінює необхідні фінансові, людські та технічні ресурси для впровадження альтернативи та можливість їх мобілізації;

3) тривалість ефекту - визначає стійкість результатів, отриманих внаслідок реалізації альтернативи, та їхню здатність забезпечувати довготривалі позитивні результати;

4) гнучкість впровадження - оцінює здатність альтернативи адаптуватися до змін зовнішнього середовища та специфічних потреб організації.

Експертна оцінка проводилась за десятибальною шкалою (1-10), що дозволяє кількісно порівняти альтернативи та обрати найбільш оптимальні стратегії для зниження маркетингових ризиків. Експертну оцінку альтернатив проводила група з п'яти осіб, до складу якої увійшли представники ГО «ТМЖК Відродження націй» та її партнерів, зокрема фахівці з маркетингових комунікацій, управління проектами та цифрової аналітики, що забезпечило комплексний та об'єктивний підхід до оцінювання запропонованих заходів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Результати експертного оцінювання варіантів антиризикових заходів

Альтернатива	Ефективність	Ресурси	Стійкість ефекту	Гнучкість	Середній бал
1. Стратегічна комунікація	9	6	9	8	8,0
2. Диверсифікація каналів	8	7	7	9	7,75
3. Аналітика та КРІ	9	5	8	7	7,25
4. Партнерські політики	8	6	9	7	7,5
5. Цифрова безпека	7	6	8	6	6,75

Примітка. Дослідження автора.

Згідно з експертним оцінюванням, найвищий середній бал отримав 1 варіант - створення системи стратегічної комунікації. Нами рекомендується доповнити її елементами альтернатив 2 і 3, що дозволить забезпечити стабільну й контрольовану комунікаційну політику ГО, підвищити ефективність маркетингу через використання різних каналів, мати чіткі індикатори результативності та швидко реагувати на ризики.

Для підвищення стабільності комунікацій, зменшення іміджевих та операційних маркетингових ризиків, доцільно застосовувати сучасні цифрові інструменти, що забезпечують контроль якості контенту, оперативну аналітику та захист інформаційного простору. На нашу думку, для ТМЖК «Відродження нації» ефективними є такі технологічні рішення:

1. Canva Pro - універсальна платформа для управління візуальною комунікацією. Використання Canva Pro сприяє зниженню низки ризиків, пов'язаних із невідповідною якістю матеріалів або порушенням єдиних стандартів бренду. Основні функції Canva Pro, що мінімізують маркетингові ризики:

–Brand Kit - забезпечує уніфікацію візуальної ідентичності, знижуючи ризик іміджевих помилок;

–командний доступ із різними рівнями прав - мінімізує ризики несанкціонованих змін у дизайнах;

–шаблонізація контенту - скорочує імовірність випадкових стилістичних відхилень або некоректного використання логотипів;

–планувальник публікацій - дозволяє уникнути нерівномірності інформаційних кампаній і пов'язаних з цим втрат охоплення;

2. Adobe Express - інструмент для швидкого створення контенту з контролем якості. Adobe Express забезпечує більш стабільний рівень візуальних матеріалів, що прямо впливає на репутаційні ризики:

– професійні шаблони Adobe Stock - мінімізують ризик публікації низькоякісних або неперевіраних матеріалів;

- автоматизовані інструменти редагування (видалення фону, адаптація формату) - зменшують технічні помилки під час підготовки контенту;

- синхронізація з Creative Cloud - дає змогу централізовано контролювати всі матеріали, що особливо важливо для командної роботи;

3. Meta Business Suite - контроль і аналітика цифрових комунікацій. Цей інструмент знижує ризики неефективних кампаній у Facebook та Instagram за рахунок таких інструментів:

- аналітики охоплення та взаємодії - дозволяє швидко виявляти провальні пости й адаптувати контент-стратегію;

- планування публікацій - запобігає нерегулярності й інформаційним «провалам»;

- управління повідомленнями в єдиному вікні - зменшує ризик проігнорованих коментарів або скарг;

4. Google Analytics 4 і Google Tag Manager - управління ризиками низької результативності. Завдяки аналітичним даним організація може скоротити ризики нецільового використання ресурсів:

- вимірювання ефективності кампаній дає змогу оперативно зупинити нерезультативні рішення;

- відстеження поведінки користувачів допомагає уникнути помилок у виборі ЦА;

- тегування подій у GTM мінімізує технічні проблеми з аналітикою;

5. Hootsuite і Buffer - платформи для управління соцмережами і зниження ризиків інформаційних збоїв, що допомагають:

- стандартизувати календар публікацій;

- уникнути дублювання або пропусків;

- відстежувати репутаційні загрози через систему моніторингу згадок.

6. Trello - система управління проектами, що знижує ризики затримок, неправильного розподілу задач або невчасного реагування на кризові комунікації;

7. Google Security Tools для зниження цифрових загроз.

В табл. 3.2 представлено детальний аналіз ризиків, які можуть знизити вищеперелічені цифрові інструменти для ТМЖК «Відродження нації».

Таблиця 3.2

Рекомендовані цифрові інструменти для мінімізації маркетингових ризиків ТМЖК «Відродження нації»

Цифровий інструмент	Основне призначення	Маркетингові ризики, що знижується	Ключові можливості для ТМЖК «Відродження нації»
Canva Pro	Управління візуальною комунікацією	Іміджеві, комунікаційні	Brand Kit; шаблонізація; командні ролі; планувальник публікацій
Adobe Express	Створення та редагування графічних матеріалів	Іміджеві, технічні	Шаблони Adobe Stock; автоматичні інструменти редагування; синхронізація з Creative Cloud
Meta Business Suite	Управління Facebook та Instagram	Комунікаційні, репутаційні	Аналітика взаємодії; планування; єдине вікно для повідомлень
Google Analytics 4	Вимірювання ефективності комунікацій	Операційні, стратегічні	Аналіз поведінки аудиторії; оцінка каналів; виявлення неефективних рішень
Google Tag Manager	Налаштування подій та тегів	Аналітичні, технічні	Точне відстеження взаємодій; автоматизація збору даних
Hootsuite / Buffer	Багатоканальне управління соцмережами	Організаційні, комунікаційні	Синхронізований календар; моніторинг згадок; уникнення дублювання
Trello / Asana	Управління проектами	Операційні	Структурування задач; контроль дедлайнів; командна прозорість
Google Security Tools	Кібербезпека акаунтів	Цифрові	Двофакторна автентифікація; аудит безпеки; моніторинг ризиків

Примітка. Складено автором за інформацією з [69; 70; 74-79; 84; 86]

Отже, використання Canva Pro та Adobe Express як основних інструментів візуальної комунікації у поєднанні з аналітичними (GA4), планувальними (Meta Business Suite, Hootsuite) та захисними (Google Security Tools) системами формує комплексну цифрову інфраструктуру, що суттєво знизить маркетингові ризики ГО ТМЖК «Відродження нації».

3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на діяльність організації

З метою оцінки ефективності запропонованих у попередньому підрозділі заходів нами здійснено прогноз очікуваних результатів, економічної доцільності та впливу на підвищення стійкості досліджуваної ГО в умовах війни в Україні.

В якості основного способу зниження рівня маркетингових ризиків нами пропонується оформити підписку на цифрові інструменти, які для базового тарифу для неприбуткових організацій, таких як ТМЖК «Відродження нації», є безкоштовними (табл.3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти	Річний тариф для бізнесу	Річний тариф для ГО
Canva Pro	1 100 грн	0 грн
Adobe Express Premium	4 215 грн	0 грн
Meta Business Suite	0 грн	0 грн
Google Analytics 4	0 грн	0 грн
Google Tag Manager	0 грн	0 грн
Hootsuite Professional	50 113 грн	0 грн
Buffer Essentials	2 529 грн	0 грн
Trello Standard	2 529 грн	0 грн
Asana	5 557 грн	0 грн
Cloudflare Business	101 171 грн	0 грн
Google Workspace Business Starter	3 542 грн	0 грн

Примітка. Складено автором за даними [69; 70; 74-79; 84; 86]

Для ефективного використання даних цифрових інструментів рекомендуємо ТМЖК «Відродження нації» навчити 2-х працівників організації. Якщо використати інформацію, яку подають розробники цих інструментів стосовно часу опанування практичними навичками, то можна отримати такий графік для працівників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Пропонований графік навчання цифрових інструментів працівниками
ТМЖК «Відродження нації»

Тиж-день	День	Інструмент	Мета	Орієнтовний час	Практика
1	1-2	Canva Pro	Створення графіки, презентацій, шаблонів	4-6 год	Розробка 2-3 постів для соцмереж
1	3-4	Adobe Express Premium	Відео та графіка, інтеграція з соцмережами	4-6 год	Створення короткого відео про діяльність ГО
1	5	Canva Pro + Adobe Express	Закріплення навичок	4-5 год	Практика обох інструментів, обговорення результатів
2	1-2	Meta Business Suite	Управління сторінками, пости, реклама, звіти	6 год	Створення рекламної кампанії
2	3	Hootsuite Professional	Планування постів, аналітика, робота командою	4-5 год	Планування контенту на тиждень
2	4	Buffer Essentials	Планування контенту, базова аналітика	3-4 год	Інтеграція з соцмережами, постинг
2	5	Meta Business Suite + Hootsuite + Buffer	Закріплення навичок	4-5 год	Практика спільного планування контенту на місяць
3	1-2	Google Analytics 4	Збір даних, події, конверсії, звіти	5-6 год	Аналіз поточного трафіку сайту ГО
3	3-4	Google Tag Manager	Теги, тригери, інтеграція з GA4	4-6 год	Налаштування 3-5 тегів для сайту
3	5	GA4 + GTM	Закріплення навичок аналітики	4-5 год	Підготовка короткого аналітичного звіту
4	1	Trello Standard	Організація проєктів, картки, автоматизації	2-3 год	Створення проєкту для внутрішніх завдань ГО
4	2	Asana	Управління проєктами, завдання, таймлайн	4-5 год	Планування місячного проєкту, таймлайн
4	3	Google Workspace Business Starter	Пошта, Drive, Docs, Calendar	3-4 год	Робота з документами, спільна робота
4	4	Cloudflare Business	Безпека, DNS, оптимізація	6-8 год	Налаштування сайту ГО, базова аналітика
4	5	Підсумкова практика всіх інструментів	Закріплення знань, інтеграція інструментів	5-6 год	Створення комплексного проєкту: пост, аналітика, планування

Примітка. Розраховано автором за даними []

Далі нами пораховано оплачений час для цих двох працівників, які опановуватимуть цифрові інструменти. Спочатку ми підсумували час по днях, взявши середнє значення годин для кожного блоку. Сума годин для одного працівника склала :

$$10+10+4,5+12+4,5+3,5+4,5+11+10+4,5+2,5+4,5+3,5+7+5,5=97,5 \text{ годин.}$$

Для двох працівників отримаємо, що $97,5 \text{ год} * 2 \text{ особи} = 195 \text{ годин}$. Якщо взяти середній тариф за 1 год робочого часу 100 грн./год, то оплата складе 19 500 грн. Отже, навчання двох працівників ГО усіх інструментів обійдеться 19 500 грн за 195 годин робочого часу.

Нами розраховано прогноз зниження маркетингових ризиків у результаті впровадження цифрових інструментів.

Нинішні фінансові та ресурсні ризики в діяльності ГО характеризуються неефективним використанням наявного бюджету на контент і комунікаційні активності, а також відсутністю прозорості системи оцінки повернення інвестицій (ROI). Впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як Meta Business Suite, Hootsuite та Buffer, забезпечує планування публікацій, таргетування аудиторії та аналітичний контроль, що сприяє оптимізації використання наявних ресурсів. Додатково, інтеграція Google Analytics 4 та Google Tag Manager дозволяє здійснювати точний моніторинг трафіку та конверсій, підвищуючи обґрунтованість прийняття маркетингових рішень. У результаті очікується зниження фінансових ризиків у межах 25-35%, що обумовлено більш ефективним плануванням та аналітичним контролем виконання маркетингових заходів.

Операційні ризики в діяльності організації характеризуються неузгодженістю роботи команди, дублюванням завдань та втратами часу, спричиненими недостатньо структурованими процесами. Впровадження цифрових інструментів, таких як Trello та Asana, дозволяє централізовано управляти проектами та завданнями, встановлювати прозорі дедлайни та контролювати виконання робіт, тоді як Google Workspace забезпечує ефективну спільну роботу з документами, календарями та комунікацію між членами

команди. Завдяки комплексному використанню цих рішень прогнозується суттєве зниження операційних ризиків на рівні 30-40%, що обумовлено підвищенням організованості, прозорості процесів та ефективності внутрішньої взаємодії.

Репутаційні ризики в діяльності громадських організацій характеризуються непослідовністю комунікацій у соціальних мережах та затримками у реагуванні на запити громадськості, що може негативно впливати на імідж і довіру до організації. Впровадження сучасних цифрових інструментів, таких як Canva Pro та Adobe Express, забезпечує створення високоякісного візуального контенту, що підвищує рівень довіри аудиторії, тоді як Meta Business Suite, Buffer та Hootsuite сприяють систематичності публікацій і ефективному моніторингу соціальних мереж, що зменшує ймовірність негативних відгуків. У результаті комплексного застосування зазначених інструментів прогнозується зниження репутаційних ризиків на 20-30%, що сприятиме підвищенню впізнаваності організації та зміцненню довіри зацікавлених сторін.

Аналітичні та стратегічні ризики в сучасній діяльності ГО значною мірою обумовлені відсутністю точних і своєчасних даних для прийняття обґрунтованих рішень щодо маркетингових кампаній та реалізації проєктів. Впровадження цифрових інструментів, таких як Google Analytics 4, Google Tag Manager, дозволяє систематизувати збір, обробку та захист даних, забезпечуючи надійну інформаційну основу для стратегічного планування. Додатково аналітика результатів кампаній у соціальних мережах сприяє оцінці ефективності контенту, бюджетів та каналів просування, що, за прогнозом, дозволяє знизити стратегічні ризики на 25-35% та забезпечує більш точне прогнозування результатів маркетингових активностей організації.

Отже, очікуване середнє зниження маркетингових ризиків у ГО після впровадження та навчання працівників складає 25-35%. Найбільший ефект очікується у фінансових та операційних ризиках, середній - у репутаційних та стратегічних (рис. 3.2).

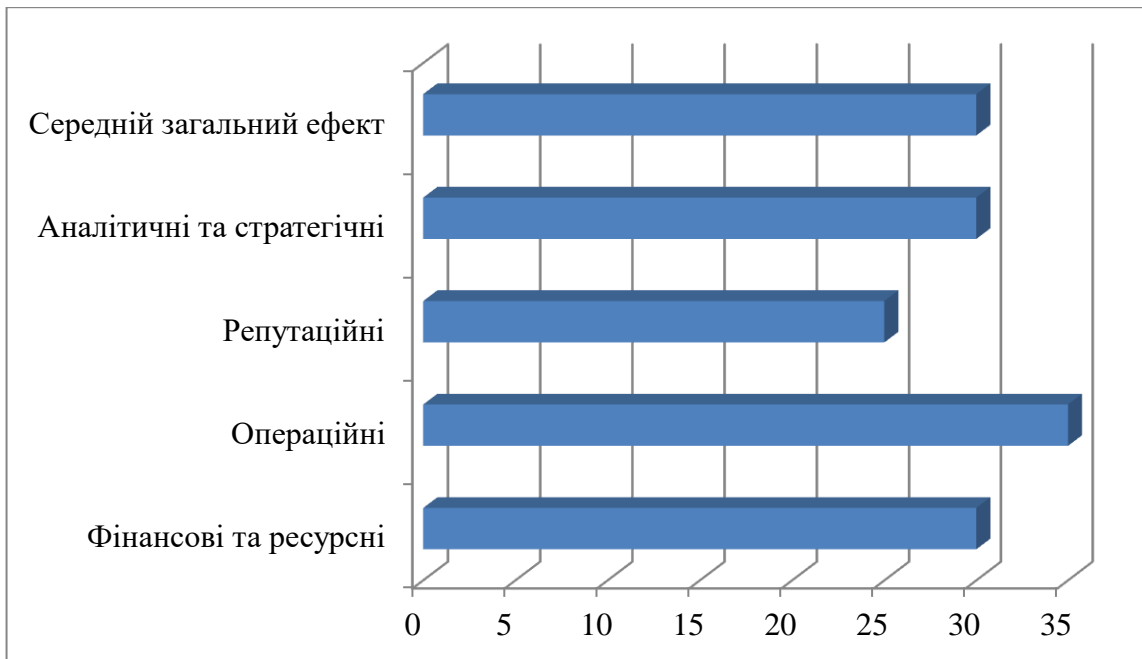


Рис. 3.2. Прогноз зниження маркетингових ризиків після впровадження цифрових інструментів у ГО ТМЖК «Відродження націй», %

Примітка. Складено автором.

Навчання працівників та впровадження інструментів дасть непрямі економічні вигоди через зменшення витрат часу та підвищення продуктивності, менше часу на координацію і дублювання задач.

Тому прогнозована економія 2 год/день протягом 20-ти робочих днів для 2-х працівники складе 80 год/місяць. При вартості часу 100 грн/год економія складе 8000 грн/місяць.

ROI (повернення інвестицій) складе:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Місячний ефект} * 12 - \text{Витрати на навчання})}{\text{Витрати на навчання}} * 100\% = \frac{(8000 * 12 - 19500)}{19500} * 100\% = 392\%.$$

Період окупності розраховано за наступною формулою:

$$\begin{aligned} \text{Період окупності} &= \frac{\text{Витрати на навчання}}{\text{Місячний ефект}} = \\ &= \frac{19500}{8000} = 2 \text{ місяці } 13 \text{ днів.} \end{aligned}$$

Отже, витрати на навчання окупаються трохи більше ніж за 2,5 місяця. Протягом року чистий ефект (економія робочого часу) досягає 96 000 грн, що підтверджує економічну ефективність впровадження інструментів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розкрито актуальну тему: «Аналіз ризиків в маркетинговій діяльності підприємства в умовах війни та шляхи їх зниження». У процесі наукового дослідження обґрунтовано ряд висновків.

У роботі здійснено комплексний аналіз маркетингових ризиків, розкрито їх сутність та функціональне значення у забезпеченні стабільності діяльності підприємства в умовах воєнної невизначеності. Проаналізовано основні категорії ризиків, що впливають на фінансову, операційну та стратегічну ефективність, а також визначено їх роль у мінімізації негативних наслідків зовнішніх і внутрішніх факторів. На основі проведеного дослідження встановлено взаємозв'язок між адекватною оцінкою маркетингових ризиків та здатністю підприємства підтримувати безперервність бізнес-процесів, забезпечувати оптимальне використання ресурсів і приймати обґрунтовані управлінські рішення в умовах підвищеної невизначеності.

Нами здійснено аналіз основних видів та джерел маркетингових ризиків, притаманних для українських підприємств у воєнний період, зокрема ризиків фінансового, операційного, репутаційного та стратегічного характеру. Було визначено, що воєнні умови значно посилюють невизначеність на ринку, ускладнюють планування рекламних кампаній та впливають на поведінку споживачів, що обумовлює високий рівень потенційних втрат для підприємств. Досліджено специфіку ризиків у контексті обмежених ресурсів, нестабільності логістичних та комунікаційних каналів, а також підвищеної вразливості репутації, що дозволяє сформувати обґрунтовану базу для подальшого розроблення заходів із їхнього зниження та управління ними.

У першому розділі також здійснено комплексний аналіз методичних підходів до ідентифікації та оцінювання маркетингових ризиків, що дозволило систематизувати існуючі підходи та виділити їх ключові характеристики. Було детально розглянуто переваги кожного методу, зокрема точність визначення

ризиків, можливість раннього виявлення потенційних загроз та сприяння прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз структури та напрямів діяльності ТМЖК «Відродження нації», зокрема визначено основні напрями комунікації з цільовими аудиторіями, механізми залучення ресурсів та реалізації соціально значущих проєктів. Оцінка маркетингової політики охоплювала аналіз ефективності використання каналів просування, комунікаційних стратегій, а також комунікаційної активності, що дозволило виявити сильні та слабкі сторони поточної політики, визначити ключові ризики та потенційні напрями їх оптимізації.

У результаті проведеного аналізу встановлено, що ТМЖК «Відродження нації» має чітко структуровану діяльність із визначеними напрямками соціальної та комунікаційної роботи, проте маркетингова політика організації характеризується частковою неузгодженістю каналів комунікації, нерівномірною активністю у цифрових медіа та обмеженим використанням аналітичних інструментів для оцінки ефективності кампаній. Водночас визначено сильні сторони - наявність стабільної аудиторії, позитивний імідж серед партнерів та базові механізми планування контенту, що створює потенціал для системного вдосконалення маркетингових процесів та підвищення результативності комунікаційної діяльності організації.

Проведений аналіз маркетингових ризиків ГО ТМЖК «Відродження нації» свідчить про наявність низки загроз, що відрізняються за ймовірністю виникнення та потенційним впливом на діяльність організації. Найвищий пріоритет відзначено для ризику залежності від донорів, що обумовлено його суттєвим впливом на фінансову стабільність та здатність реалізовувати програмні ініціативи. До категорії ризиків середнього та високого рівня належать репутаційний ризик, зміна попиту на послуги, кадровий ризик та інформаційні атаки. Вони характеризуються значним потенційним впливом на ефективність комунікацій, залучення ресурсів та взаємодію з цільовими аудиторіями, проте мають трохи нижчу ймовірність виникнення порівняно з

критичним ризиком залежності від донорів. Ризики середнього рівня, такі як недостатня впізнаваність організації та юридично-комплаєнсні ризики, при поточному стані справ не становлять критичної загрози, проте потребують системного моніторингу та превентивних заходів для збереження стабільності діяльності та довіри до організації. Результати аналізу дозволили визначити пріоритетні напрями управління ризиками ТМЖК «Відродження нації».

У процесі розроблення стратегії мінімізації маркетингових ризиків для ТМЖК «Відродження нації» розглянуто кілька альтернативних шляхів, серед яких стратегічна комунікація, диверсифікація каналів, впровадження аналітики, формування партнерських політик, забезпечення цифрової безпеки. Експертна оцінка цих альтернатив дозволила встановити, що пріоритетною є реалізація системи стратегічної комунікації з додатковим використанням елементів диверсифікації каналів та аналітики, що забезпечує стабільність комунікацій, контрольовану взаємодію з аудиторією та підвищує ефективність маркетингових заходів ТМЖК «Відродження нації».

Для забезпечення практичної реалізації обраної стратегії пропонується застосування комплексу сучасних цифрових інструментів, які інтегрують візуальне оформлення, аналітику, планування та захист інформаційного простору: Canva Pro, Adobe Express, Meta Business Suite, Hootsuite, Buffer, Google Analytics 4, Google Tag Manager, Google Security Tools. Поєднання цих інструментів створює цифрову інфраструктуру, яка дозволяє знизити іміджеві, комунікаційні, операційні та цифрові маркетингові ризики ГО.

Навчання працівників та впровадження інструментів дасть непрямі економічні вигоди через зменшення витрат часу та підвищення продуктивності, менше часу на координацію і дублювання задач. Тому прогнозована економія складе 8000 грн/місяць, ROI складе 392%, період окупності 2 місяці 13 днів. Отже, витрати на навчання окупаються трохи більше ніж за 2,5 місяця. Протягом року чистий ефект (економія робочого часу) досягає 96 000 грн, що підтверджує економічну ефективність впровадження інструментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вебсайт ТМЖК «Відродження нації». URL: <https://revival-of-nation.com.ua/en/>(дата звернення: 24.11.2025).
2. Балабанова, Л. В., Холод, В. В. Маркетинг підприємства: сучасні технології управління. Київ: Центр учбової літератури. 2018. 612 с.
3. Балачук І., Романенко В. Російська атака забрала життя 25 людей у Тернополі, серед загиблих 3 дітей. *Українська правда*. 2025. 19 листопада. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2025/11/19/8007991/> (дата звернення: 24.11.2025).
4. Борисова Т. Маркетингове забезпечення антиризикових заходів промислових підприємств: Монографія. Тернопіль: Навчальна книга - Богдан, 2009. 188 с.
5. Борисова Т. Маркетингове забезпечення системи антиризикових заходів. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. праць*. Дніпропетровськ, 2005. Том III, Вип. 205. С.800 - 806.
6. Борисова Т. Маркетинговий потенціал забезпечення системи антиризикових заходів: суть, структура, методи оцінювання. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: економіка: Зб. наук. праць*. Тернопіль, 2005. № 19. С.189 - 191.
7. Борисова Т. Нейромаркетинг: навч.посібник, Тернопіль: ЗУНУ, 2025. 180 с.
8. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2005. № 7. С.116 - 121.
9. Борисова Т. Теоретичні аспекти формування антиризикових заходів на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2004. № 4. С. 37 - 43.
10. Борисова Т., Василюшин В. Нейродизайн як інноваційний метод розвитку маркетингової діяльності підприємств. *Український журнал «Економіст»*, Вип. 9. 2021. С. 84-85.

11. Борисова Т., Дудар В., Галько Л., Крупник А. Дослідження доступності до інклюзивної медицини через призму маркетингового аналізу. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 84. № 5. С. 123-131. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.123 (дата звернення: 1.09.2025).

12. Борисова Т., Процишин Ю, Галько Л. Управління маркетингом та заходи для зменшення сприйманого ризику в бізнесі: аналіз взаємозв'язку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 5 (322). С. 100-103.

13. Борисова Т., Процишин Ю., Крупник А. Вплив цифрового маркетингу на стратегію конкуренції підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 94. № 3. С. 129-138.

14. Борисова Т.М, Хрупович С.Є., Галько Л.Р. Маркетингове дослідження доступності послуг для людей з обмеженими можливостями у територіальних громадах України. *Галицький економічний вісник*. 2024. Том 87. № 2. С. 188-198.

15. Борисова Т.М. Комплексний Інтернет-маркетинг: Навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023, 273 с.

16. Борисова Т.М. Словник понять і термінів з Інтернет-маркетингу. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 138 с.

17. Борисова Т.М. Сучасні техніки і цифрові технології нейромаркетингу. *Маркетинг і цифрові технології: Зб. матеріалів IV Міжнар. наук.-практ. конф. 24-25 вересня 2020 р. ОНПУ. Одеса: ТЕС. 2020 С. 22-23.*

18. Борисова Т.М., Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Використання інструментів маркетингових досліджень при виявленні потреб людей з обмеженими можливостями. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 154-159.

19. Борисова Т.М., Хрупович С.Є. Глобальна конкуренція: роль та місце у системі маркетингового середовища. *Галицький економічний вісник*, 2021, 68 (1). С.159-165.

20. Борисова Т.М., Хрупович С.Є., Шандрук С.К. Конспект лекцій з дисципліни „Нейромаркетинг” для студентів факультету економіки та управління спеціальності 075 „Маркетинг” для всіх форм навчання другого (магістерського) рівня вищої освіти. Тернопіль, ЗУНУ, 2021. 68 с.

21. Борисова, Т., Галько, Л., Дудар, В. Цифровий маркетинг як інструмент стимулювання продажів через упаковку товару: результати нейромаркетингового дослідження. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 2025. 344(4), С. 299-305. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-41> (дата звернення: 1.09.2025).

22. ВВП України в липні скоротився на 1% - оцінка ІЕД. 14.08.2025. URL: <https://forbes.ua/news/vvp-ukraini-v-lipni-skorotivsvya-na-1-otsinka-ied-14082025-31985> (дата звернення: 12.09.2025)

23. В'юн О. РФ влучала по українській енергетиці більше 600 разів: 2025 рік може стати рекордним. *Інформатор*. 2025. 8 вересня 2025. URL: <https://informer.ua/uk/uf-vluchala-po-ukrajinskiy-energetici-bilshe-600-raziv-2025-rik-mozhe-stati-rekordnim> (дата звернення: 24.11.2025).

24. Галько Л., Тхорик О. Адаптація клієнтоорієнтованого підходу в маркетингу до сучасних викликів бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/79> (дата звернення: 1.09.2025).

25. Гаркавенко С. С. Маркетинг: Підручник. Київ: «Лібра», 2012. 712 с.

26. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 01.07.2025)

27. Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Значення упаковки для впізнаваності бренду. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2 (102). С. 137-143.

28. Євдоченко В. А., Геселева Н. В. Підходи до визначення ризиків у маркетингу. *Актуальні проблеми та перспективи розвитку маркетингового управління* : тези доповідей Всеукраїнської наукової конференції молодих учених та студентів, м. Київ, 14 листопада 2014 року. Київ : КНУТД, 2014. С. 89.

29. Європейська Комісія. Data protection. URL: https://ec.europa.eu/info/law/law-topic/data-protection_en (дата звернення: 14.08.2025).

30. Закон України «Про електронну комерцію» від 03.09.2015 № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19>. (дата звернення: 14.08.2025).

31. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>. (дата звернення: 14.08.2025).

32. Закон України «Про рекламу» від 03.07.1996 № 270/96-ВР (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zir.tax.gov.ua/main/bz/view/?src=ques&id=39939>. (дата звернення: 14.08.2025).

33. Зозульов О.В., Царьова Т.О. Маркетинг: теоретичні основи маркетингу : навчально-методичний комплекс : навч. посіб. для студентів спеціальності 075 «Маркетинг». КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 100 с.

34. Іванечко Н. Використання технологій на основі штучного інтелекту в маркетинговій комунікаційній політиці та аналізі поведінки споживачів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №13. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16810015> (дата звернення: 1.09.2025).

35. Іванечко Н., Оконський М. Вплив зміни поведінки споживачів на маркетингову комунікаційну політику спортивно-розважальних комплексів. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 342. С. 177-181. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-23> (дата звернення: 1.09.2025).

36. Іванечко Н., Оконський М. Управління продажами у сфері послуг. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 85. № 6. С. 158-162. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.06.167 (дата звернення: 1.09.2025).

37. Іванечко Н., Хрупович С. Критичне мислення як філософія маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2025. № 1 (92). С. 159-166. URL:

https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.159 (дата звернення: 1.09.2025).

38. Іванечко Н.Р., Оконський М.В. Рекламно-комунікаційна індустрія України: вплив факторів макросередовища. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №6 (324). С. 215-219. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-324-6-36> (дата звернення: 1.09.2025).

39. Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Павелко В.І. SEO оптимізація: семантичне ядро. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 1 (87). С. 109-114. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-1-16> (дата звернення: 1.09.2025).

40. Інтерфакс-Україна. Зростання економіки в Україні в I кв. 2025 склало 1,1 % - ІЕД. 22 квітня 2025. URL: <https://interfax.com.ua/news/economic/1065788.html> (дата звернення: 1.09.2025).

41. Інтерфакс-Україна. ІЕД оцінив зростання ВВП України у червні в 1,2 % і за півріччя 2025 - в 1,3 %. 24 липня 2025. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1090359.html> (дата звернення: 1.09.2025).

42. Інтерфакс-Україна. Темпи приросту реального ВВП у лютому уповільнились до 0,5 % - ІЕД. 20 березня 2025. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/1057318.html> (дата звернення: 1.09.2025).

43. Карпенко, Л., Чорненька, Л. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*, 2022. №180, С.54-57.

44. Колодненко Н. В., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. С. 42-51.

45. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу. К.: Діалектика, 2020. 880 с.

46. Ларіна Я., Бабічева О., Романова Л., Антофій Н. Стратегічний маркетинг. Навч. посібник. К.: Університетська книга. 2025. 364 с.
47. Лабурцева, О. І. Ризики в маркетингу: Підручник. К.: Київський національний торговельно-економічний університет. 2019. 476 с.
48. Маркетинг [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.] ; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль : ЗУНУ, 2021. 180 с., URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42757> (дата звернення: 1.09.2025).
49. Мінфін. ВВП у липні скоротився на 1 % - ІЕД. 14 серпня 2025. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2025/08/14/156621794/> (дата звернення: 1.09.2025).
50. Окрепкий Р.Б., Дудар В.Т. Інноваційні підходи до ціноутворення та управління асортиментом на основі штучного інтелекту. *Інноваційна економіка*. 2025. № 3 (103). С. 204-209.
51. Процишин Ю. Т., Борисова Т.М. Дослідження векторів використання Інтернет-маркетингу в сфері міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020, №2. С. 130-135.
52. Процишин Ю.Т. Креативність у маркетингу - найбільш затребуваний soft skill сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2 Том 2. С. 66-72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf (дата звернення: 1.09.2025).
53. Процишин Ю.Т. Стратегічний маркетинг : електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 «Маркетинг», ступеня вищої освіти магістр. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 146 с.
54. Процишин Ю.Т. Термінологія з маркетингу соціальних мереж (SMM). Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 49 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49380>. (дата звернення: 1.10.2025)
55. Романчик Т. В., Струк Д. М. Теоретичні основи маркетингових ризиків. *Тенденції розвитку маркетингу в умовах невизначеності* : зб.

матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., м. Львів, 21-22 березня 2024 р. Львів : ЛНУ ім. Івана Франка, 2024. С. 74-76.

56. Словник понять і термінів з маркетингу. [Борисова Т.М., Галько Л.Р., Дудар В.Т, Іванечко Н.Р., Окрепкий Р.Б., Процишин Ю.Т., Хрупович С.Є.] Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 112 с. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49382>. (дата звернення: 1.10.2025)

57. Старостіна А., Кравченко В. Сучасні проблеми управління маркетинговими ризиками. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка" : Логістика*. 2007. № 580. С. 141-148.

58. Ткаченко В., Квілінський А., Ткаченко І., Пузирьова Р. Теоретико-методичні підходи до визначення концепції управління маркетинговими ризиками на промислових підприємствах. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. Vol. 2, Issue 2. P. 228-238.

59. ТМЖК «Відродження нації». Ukraine.com.ua. URL: <https://www.ukraine.com.ua/egrpou/25345970/>. (дата звернення: 1.09.2025).

60. Хрупович С. Інтеграція маркетингових досліджень з технологіями віртуальної реальності на основі штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2023. Том 81 № 2. С. 140-146. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41207/2/GEJ_2023v81n2_Khrupovych_S-Integration_of_marketing_140-146.pdf (дата звернення: 1.09.2025).

61. Хрупович С., Борисова Т., Хрупович Ю. Вплив штучного інтелекту на якість освітніх програм. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. №338 (1). С. 437-440. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-63> (дата звернення: 1.09.2025).

62. Хрупович С., Іванечко Н., Намісник П. Побудова маркетингової стратегії поведінки споживачів в інтернет середовищі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2025. Том 340. С. 484-488. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-76> (дата звернення: 1.09.2025).

63. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Дослідження моделі соціального забезпечення в контексті вивчення макросередовища маркетингу. *Вісник*

Хмельницького національного університету. 2025. № 342(4). С. 191-196. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-25> (дата звернення: 1.09.2025).

64. Хрупович С., Мазур О., Сливяк А. Технології використання штучного інтелекту у B2B маркетингу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 3. С. 354-357. URL: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=th&user=iq0kQWUAAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=iq0kQWUAAAAJ:LPZeul_q3PIC. (дата звернення: 12.08.2025)

65. Хрупович С., Процишин Ю. Студії креативного маркетингу: електронний навч. посібник. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет, 2021. 146 с.

66. Хрупович С.Є., Борисова Т.М. Використання штучного інтелекту при маркетинговому аналізі неструктурованих даних. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. №1. С. 17-26. URL: <http://mdt-opu.com.ua/index.php/mdt/article/view/127/114>. (дата звернення: 5.09.2025)

67. Хрупович С.Є., Дудар В.Т., Окрепкий Р.Б. Використання штучного інтелекту для моделювання портрету споживача в цифровому маркетингу. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 1 (74). С. 162-170. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/38699> (дата звернення: 1.09.2025).

68. Штокалюк Ю. Через атаки РФ на українську енергетику українська економіка сповільнює зростання. *AIN.ua*. 2025. 17.10.2025. URL: <https://ain.ua/2025/10/17/ekonomika-ukrayini-spovilniuje-zrostannia-na-tli-atak-po-energosissemi-zvit-ied/> (дата звернення: 24.11.2025).

69. Adobe Express Premium. URL: <https://www.adobe.com/express/> (дата звернення: 24.11.2025).

70. Asana. URL: <https://asana.com/pricing> (дата звернення: 24.11.2025).

71. Borysova T. Global competition and competitiveness of goods and services. *Erbe der europäischen wissenschaft: wirtschaft, management, tourismus, rechtsprechung*. Monografische Reihe «Europäische Wissenschaft». Buch 2. Teil 5. 2020. С. 123-129.

72. Borysova T., Monastyrskiy G., Borysiak O., Protsyshyn Y. Priorities of Marketing, Competitiveness, and Innovative Development of Transport Service Providers under Sustainable Urban Development. *Marketing and Management of Innovations*, 2021, 3, P.78-89.

73. Borysova, T., Monastyrskiy, G., Zielinska, A. & Barczak, M. (2019). Innovation Activity Development of Urban Public Transport Service Providers: Multifactor Economic and Mathematical Model. *Marketing and Management of Innovations*, 4, P. 98-109. URL: <http://doi.org/10.21272/mmi.2019.4-08/>
http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/08_%D0%90266-2019_Borysova%20et%20al.pdf (дата звернення: 12.09.2025)

74. Buffer Essentials. URL: <https://buffer.com/pricing/essentials> (дата звернення: 24.11.2025).

75. Canva Pro. URL: <https://www.canva.com/pro/> (дата звернення: 24.11.2025).

76. Google Analytics 4. URL: <https://analytics.google.com/analytics/web/> (дата звернення: 24.11.2025).

77. Google Tag Manager. URL: <https://tagmanager.google.com/> (дата звернення: 24.11.2025).

78. Google Workspace Business Starter. URL: <https://workspace.google.com/pricing.html> (дата звернення: 24.11.2025).

79. Hootsuite Professional. URL: <https://hootsuite.com/plans/professional> (дата звернення: 24.11.2025).

80. ACAPS. Ukraine - Energy infrastructure attacks: Updated outlook and impact during the 2024-2025 cold season. URL: [https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250219_ACAPS_Ukraine - Energy infrastructure attacks-Updated outlook and impact during the 2024-2025 cold season .pdf](https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250219_ACAPS_Ukraine_-_Energy_infrastructure_attacks-Updated_outlook_and_impact_during_the_2024-2025_cold_season.pdf) (дата звернення: 24.11.2025).

81. Ivanechko N., Borysova T., Monastyrskiy G. Research of customer buying behavior on the Ukrainian electromobile market. *Financial and Credit Activity-*

Problems of Theory and Practice. 2020. №4 (35). С. 507-513. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i35.222527> (дата звернення: 03.09.2025)

82. Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Wiley. 2021. 221 p.

83. Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education. 2021. 832 p. URL: <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html>

84. Meta Business Suite. URL: <https://business.facebook.com/> (дата звернення: 24.11.2025).

85. Piper E. Ukrainian aid projects wither as Western funding drops. *Global South World*. 2025. URL: <https://globalsouthworld.com/article/ukrainian-aid-projects-wither-as-western-funding-drops> (дата звернення: 24.11.2025).

86. Trello Standard. URL: <https://trello.com/pricing/standard> (дата звернення: 24.11.2025).

87. Ukraine: Implications of the US foreign aid cuts on humanitarian, development, and government-led programmes. Thematic report. 31.03.2025. URL: https://www.acaps.org/fileadmin/Data_Product/Main_media/20250331_ACAPS_Thematic_report_Ukraine_Implications_of_US_foreign_aid_cuts.pdf. (дата звернення: 1.09.2025).