

УДК 339.138

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V44(2024)-05

Бурковська А. І., доктор філософії (економіка), старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

ORCID: 0000-0003-0563-6967

e-mail: burkovskaai@mnau.edu.ua

Дубенюк Я. О., здобувач вищої освіти рівня бакалавр, Миколаївський національний аграрний університет, м. Миколаїв, Україна

e-mail: yanadubenyuk@gmail.com

Маркетингова стратегія як елемент управління підприємством в умовах українського сьогодення

Анотація. У даній статті досліджено маркетингові стратегії як частини системи управління підприємством та їх особливості у воєнний час. Маркетингову стратегію віднесено до одних з найважливіших факторів загального розвитку підприємства. Було досліджено фактори, що впливають на вибір і дієвість маркетингової стратегії, проаналізовано етапи становлення маркетингу в історії України. Визначено 5 етапів становлення маркетингу, підсумовано їх загальну особливість: кожен з етапів послідовно змінює один одного, але знаходить своє відображення в сьогоденні. Проведено загальну оцінку рівня впливу маркетингової стратегії на розвиток підприємства, продуктивність, репутацію та проаналізовано загальні очікування споживачів. Особливу увагу приділено кризовій ситуації на українському ринку та її впливу на розвиток підприємств. Проведено порівняння між двома кризовими етапами: пандемією та воєнним станом, в результаті якого виявилось, що другий мав найбільший незворотній вплив. Сформовано поради щодо змін в маркетингових стратегіях підприємств, адаптованих під умови сьогодення, такі як: формування прозорості інформаційного простору, демонстрація впливу на загальні зміни в країні, адаптація виходу на закордонні ринки і т.д.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, споживачі, криза, фактори, конкурентоспроможність, аналіз, оцінка.

Burkovska Anna, Doctor of Philosophy (Economics), Senior Lecturer at the Department of Management and Marketing, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Dubeniuk Yana, bachelor's degree holder, Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine

Marketing Strategy as an Element of Enterprise Management in Today's Ukrainian Conditions

Abstract. Introduction. The article examines the problem of studying the marketing strategy as a part of the enterprise management system and the peculiarities of its construction in wartime.

Purpose. The purpose of this study is to identify the role of marketing strategy in the development of the enterprise and to highlight the weaknesses in the strategies of Ukrainian enterprises. One of the goals was the formation of clear advice on improving the marketing activities of enterprises and strengthening their position in the modern market.

Results. The marketing strategy was classified as one of the most important factors of the overall development of the enterprise and became a clear reflection of the management approach of the enterprise. The definition of the term "marketing strategy" by well-known scientists and their comments on its importance for the enterprise were taken into account. The factors influencing the choice and effectiveness of the marketing strategy were studied, the stages of marketing formation, the appearance of the marketing strategy in the history of Ukraine were analyzed. In total there are 5 stages of marketing development. Their common feature was found out: each of the stages changes each other, but finds its reflection in the present. A general estimation of the degree of influence of the marketing strategy on the development of the enterprise, productivity, reputation and analysis of the general expectations of consumers was carried out. Special attention is paid to the crisis situation on the Ukrainian market and its impact on the development of enterprises. A comparison of two crisis stages was made: pandemic and martial law, as a result of which it turned out that the second had the greatest irreversible impact.

Conclusions. The article gives proposals for changes in the marketing strategies of enterprises, adapted to today's conditions, and draws general conclusions on the subject of the study.

Keywords: marketing, strategy, consumers, crisis, factors, competitiveness, analysis, evaluation.

JEL Classification: M14; M31; D21.

Постановка проблеми. В умовах загострення ринкової конкуренції, глобалізації та кризи в країні, маркетинг відіграє важливу роль в підтримці рівня конкурентоспроможності виробництва. Аналіз ринку, вибір цільового ринку, аудиторії, аналіз конкурентів та

їхніх маркетингових рішень – ключові задачі, які підприємство має вирішувати за допомогою розробки комплексної маркетингової стратегії.

Маркетингова стратегія є чітким відображенням управлінського підходу підприємства, для якого

¹Стаття надійшла до редакції: 12.03.2024

Received: 12 March 2024

характерні творчі, впевнені, місцями різкі й несподівані рішення. Задля досягнення максимальної кількості поставлених цілей та виконання планів підприємства, маркетингова стратегія має нести довгостроковий характер й бути побудованою на основі чітких аналітичних даних. Не дивлячись на це, на сьогоднішній день, маркетингова стратегія досі залишається недооціненим елементом системи управління підприємством. В Україні проблема додатково актуалізується та загострюється нестійкістю ринку, викликану кризою в країні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання аналізу й постійного використання елементів маркетингу в системі управління підприємством та побудові маркетингової стратегії як окремої складової не втрачає актуальності й активно вивчається багатьма українськими й закордонними науковцями, такими як: Армстронг Г., Мельник Ю., Шульгіна Л., Ансофф І., Даниленко О., Куїн Дж. Багорка М., Буняк Н. та інші.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є визначення внеску маркетингової стратегії у загальний апарат управління підприємством, формування загальних підходів до використання маркетингової стратегії українськими підприємцями в умовах зростаючих проблем національної економіки в період воєнного стану.

Основні результати дослідження. Маркетингова стратегія в сучасних умовах управління підприємством в Україні є ключовим аспектом успішної діяльності. У контексті української економіки, яка відзначається нестабільністю та високим рівнем конкуренції, розробка ефективної маркетингової стратегії стає надзвичайно важливою для підприємств у всіх секторах економіки.

Вміння аналізувати маркетингову поведінку конкурентів, прогнозувати майбутні зміни на ринку й адаптувати свою поведінку під новітні тенденції – запорука довгострокового розвитку будь-якого підприємства в наш час. Ці дії являють собою стратегічне мислення, завдяки якому підприємство залишається конкурентоспроможним та утримує свою позицію на ринку.

Особливого значення стратегія набуває для великих підприємств, що мають велику результативність від своєї діяльності, мають на меті стрімке зростання та прийняття конструктивних управлінських рішень. Такі підприємства мають певні характеристики: гнучку цінову політику, направленість

на оптимізацію відносин з контрагентами, міцний зв'язок з клієнтською аудиторією та пряму залежність від власної репутації на ринку [1].

На думку відомого вченого Дж. Куїна стратегія визначається як «...спосіб поведінки або план, який інтегрує основні цілі підприємства, норми та дії в єдине ціле, допомагає направляти та розміщувати ресурси унікальним і неповторним чином, і засновано на відносних внутрішніх перевагах та недоліках підприємства, очікуваних змінах в оточенні та пов'язаних з ними діях конкурентів» [2].

Одне з головних завдань стратегічного маркетингу – спрямувати підприємство на використання економічних можливостей, які відповідають забезпечують потенціал підприємства усім необхідним для зростання та прибутковості. Процес стратегічного маркетингу включає в себе уточнення місії підприємства, визначення цілей, розроблення стратегії розвитку та створення збалансованого асортименту товарів, що будуть відповідати загальному попиту [3].

Маркетингова стратегія – це довгостроковий план, що визначає всю маркетингову діяльність компанії та спрямований на вибір цільових аудиторій. Вона включає різноманітні компоненти маркетингу, які визначають ефективні маркетингові заходи компанії. Розробка стратегії маркетингу підприємства передбачає:

- аналіз ринку;
- оцінку внутрішнього середовища та поточного стану компанії;
- аналіз конкурентів та оцінка рівня конкурентоспроможності;
- визначення цілей маркетингової стратегії;
- сегментування ринку та вибір цільових аудиторій;
- аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії маркетингу;
- розробку стратегії позиціонування;
- попередню економічну оцінку стратегії та механізми контролю за її реалізацією.

Становлення маркетингу в Україні має нечіткі межі, оскільки часові проміжки накладаються один на одного. Прийнято вважати, що поширення маркетингу почалося ще за ранніх часів незалежності України, проте в наш час користуються маркетинговими стратегіями переважно великі компанії. Детальніший розвиток концепцій стратегій наведено в табл. 1.

Таблиця 1 Розвиток маркетингу в Україні

Рік	Зміни концепції
1990 рік	Виробнича концепція: націлення на кількість створення нових підприємств.
1995 рік	Товарна концепція: праця на покращення якості, а не кількості.
2002 рік	Збутова концепція. Налаштування каналів для подальшого збуту продукції, розширення ринку.
2006 рік	Ринкова концепція. Укрупнення підприємств, активне вивчення ринку та його можливостей.
2008 рік	Сучасна концепція. Нарощення капіталу великими підприємствами. Поява активних стримуючих факторів: кризи, торгових реформ і т.д.

Джерело: Сформовано автором за [4]

Рухаючись за планом, українські підприємства нерідко стикаються з переліком певних проблем, таких як необізнаність цільової аудиторії щодо продукту, лімітований проміжок часу задля запуску продукту, недостатня кількість даних для прогнозування, розширюваність ринку.

Враховуючи наявну нестабільність ринку та неможливість створення точного прогнозу, можна створити повноцінну схему факторів, що визначають стратегічно-організаційний рівень підприємства та впливають на формування й використання маркетингової стратегії (Рис. 1).



Рисунок 1 — Фактори впливу на стратегічний рівень підприємства

Джерело: Створено автором за [5].

На жаль, сучасний маркетинг не має універсальної стратегії, яка працювала б на будь-якому підприємстві в будь-яких економічних умовах. Проте ми згодні з тим, як описує процес підбору маркетингової стратегії К. А. Левченко та вважаємо, що цей підбір має свою актуальність навіть в теперішніх українських реаліях [6]:

1. Збір даних та аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства:

- оцінка стабільності внутрішнього середовища;
- аналіз підприємства на здатність прогнозування майбутніх змін;
- аналіз попиту на ринку та загальних тенденцій розвитку.

2. Попереднє прогнозування змін економіки, впливу зовнішніх факторів та відповіді внутрішніх факторів.

3. Визначення можливості й готовності підприємства до адаптаційних змін: скорочення/розширення кількості працівників, зміни продукції, розширення продукції, введення додаткових маркетингових витрат.

4. Підбиття підсумків і вибір маркетингової стратегії.

Зміна маркетингової стратегії або процес підготовки до майбутніх найчастіше відбувається за наявності одного з наступних факторів: зміна ситуації на ринку, потреба підприємства в зміцненні позиції на ринку і збільшенні прибутковості, поява нових конкурентів, відсутність результатів від ведення минулої стратегії, досягнення всіх поставлених цілей, поява нової продукції, зміна загальної стратегії розвитку підприємства, оптимізація внутрішніх процесів. Також проводиться оцінка інших можливих стратегій за критеріями наявних можливостей та ресурсів. За підсумками оцінки обирають найраціональнішу з них.

Розглядаючи увесь комплекс проблем, з якими доводиться зіштовхуватись українським підприємствам при виборі, побудові та реалізації маркетингових стратегій [7], на нашу думку, варто запропонувати їм деякі заходи для вдосконалення процесу просування маркетингових стратегій:

1. Чітко сформувані вимірювані цілі обраних маркетингових стратегій підприємств, спираючись на перспективи їхнього розвитку.
2. Сформувані постійний моніторинг ринкових змін, конкурентів та ситуації на ринку.
3. Забезпечити себе можливістю виходу на закордонні ринки, враховуючи власні пріоритети.
4. Налагодити взаємодію структурних підрозділів для дієвості їх функціонування та узгодження новітніх розробок.
5. Виділити та проаналізувати комплекс чинників, які забезпечують впровадження нових технологій у перспективі.
6. Визначити рівень власної репутації та створити емоційний вплив на аудиторію, враховуючи реалії сучасності.
7. Трансформувати маркетингові комунікації, враховуючи зміни в медіа-ландшафті; залучити нові канали комунікації та створити нові точки дотику з аудиторією.
8. Створити максимальну інформаційну прозорість, що буде відповідати наявним проблемам в суспільстві; відмовитись від позиції замовчування.
9. Розробити воєнну та післявоєнну стратегію підприємства.

Виходячи з даних дослідження Havas Village Ukraine [8], можна зазначити, що на початку війни українські підприємства були порівняно підготовлені до загальних змін, що відбудуться на споживчому ринку й матимуть вплив на систему управління й маркетингову стратегію розвитку. Підготовчими умовами стала

криза, викликана пандемією Covid-19 й спрямування підприємств до адаптації до віддаленої роботи, виходу на онлайн-платформи.

Протягом перших 100 днів війни в Україні бізнес-середовище зазнало більших втрат, ніж за 2 роки пандемії. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації [9], 42% малих підприємств в Україні не працюють, 31% призупинили діяльність, але планують її відновлювати, 14% обмежили географію роботи, 13% продовжують функціонувати у повному обсязі. Додатково, 13% перейшли в онлайн, а 4% планують завершувати діяльність.

Проте український ринок має низку додаткових проблем, які загострились з початком воєнних дій, а саме: високий рівень очікувань та низький рівень довіри споживачів. Аналіз опитування серед споживачів [8] показав, що лише 57% споживачів обирають зважене споживання продукції, 87% споживачів очікують великого позитивного внеску від великих підприємств у вирішення сучасних проблем та понад 80% споживачів перебувають під впливом синдрому відкладеного життя, що підвищує їх очікування «швидких змін» від потужних підприємств, брендів.

Маркетингова стратегія в сучасних умовах українського бізнесу є ключовим елементом управління підприємством. Наявність чіткої маркетингової стратегії дозволяє підприємству ефективно визначати свої цілі, розробляти продукти та послуги, що відповідають потребам ринку, та привертати увагу цільової аудиторії. Враховуючи особливості українського ринку, де конкуренція висока та економічні умови можуть бути нестабільними, важливою стає адаптивність маркетингової стратегії до змін у середовищі. Інтеграція цифрових технологій та використання аналітики для збору та аналізу даних дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з клієнтами, вдосконалювати свої продукти та послуги та реагувати на ринкові та економічні тенденції. Таким чином, маркетингова стратегія відіграє важливу роль у успішному управлінні підприємством в умовах сучасного українського ринку.

Одним із ключових аспектів розробки маркетингової стратегії є ретельний аналіз ринку та конкурентного середовища. Українські підприємства повинні розуміти потреби та переваги своєї цільової аудиторії, а також визначити свої конкурентні переваги порівняно з іншими учасниками ринку.

Зокрема, з урахуванням того, що українське суспільство стає все більш цифровим, інтернет-маркетинг відіграє все важливішу роль у маркетингових стратегіях підприємств [10]. Застосування інструментів цифрового маркетингу, таких як соціальні медіа, контент-маркетинг, та електронна комерція, дозволяє підприємствам досягати більшої видимості та залучати нових клієнтів.

Крім того, успішна маркетингова стратегія вимагає постійного аналізу та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Змінність українського ринку та економічні нестабільності вимагають від підприємств швидко реагувати на нові тенденції та впроваджувати корективи в маркетингові стратегії [11].

Українське підприємництво постійно стикається з викликами, включаючи нестабільність економічних умов, зміну у споживчому підході та конкуренцію на ринку. В такому середовищі маркетингова стратегія стає ключовим елементом управління підприємством. Прогнозуючи, можна очікувати, що українські підприємства будуть все більше звертати увагу на розробку та впровадження ефективних маркетингових стратегій [12]. Це включатиме не лише аналіз ринку та конкурентів, а й активне використання цифрових технологій для залучення та утримання клієнтів, вдосконалення комунікації та збільшення ефективності маркетингових кампаній. Крім того, уміння швидко реагувати на зміни у споживчому підході та адаптувати стратегії до змін у соціально-економічному середовищі стане ключовим фактором успіху для підприємств на українському ринку.

Висновки. Маркетингова стратегія – це потужний, але досі недооцінений інструмент в руках кожного підприємства. Вдалий вибір напрямку просування, деталізована стратегія та відповідальність маркетингового відділу надає можливість підприємству підтримувати зв'язок з аудиторією, виділятися серед конкурентів та масштабувати свій вплив на загальні ринкові зміни. В умовах війни, маркетингова стратегія є потужним інструментом для підсилення репутації підприємства та позитивного споживчого сприйняття. Проте при її побудові, варто враховувати загальний настрій споживачів, загальнолюдські цінності та чітко формувати голос власного бренду. Подальші дослідження мають проводитись на основі щорічних змін на ринку, пов'язаних з ходом воєнних дій на території України.

Література:

1. Березівська О.Я. Спеціалізація і концентрація як основа реалізації господарського механізму. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 17. С. 48–52.
2. Потенціал та загрози глобалізації. Тематичний огляд МВФ від 12.04.2000. С. 31-33.
3. Гуменюк В. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках. Конкуренція. 2003. № 6. С. 34–39.
4. Макаренко Т.І. Моделювання та прогнозування у маркетингу. Монографія. Київ. ЦУЛ, 2011. 384 с.
5. Бельський П.Ю. Механізм розвитку ринкової інфраструктури в Україні. Вісник Національної Академії наук України. 2002. № 4. С. 15–25.
6. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. Економіка та держава. 2018. № 3. С. 113 – 117

7. Маркетингова стратегія під час війни та воєнного стану. DINANTA. 2017. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>
8. Маркетинг воєнного часу. CASES. 2024. URL: <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>
9. Маранчак М. Як розробити антикризову маркетинг стратегію у війну. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/kak-razrobotat-antikrizisnuju-marketing-strategiju/>
10. Бурковська А., Романчик М. Забезпечення конкурентоспроможності підприємств через стратегічне управління людськими ресурсами. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2016. №2(4), С. 43-51. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>
11. Бурковська А.І., Гончаренко М.О., Різун В.Р. Управління кадровою політикою сільськогосподарських підприємств в контексті мотивації праці. *Modern Economics*. 2023. № 41(2023). С. 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).
12. Шибаніна О.В., Бурковська А.І., Полторак А.С., Бурковська А.В., Петренко В.С. Управління інформаційним потенціалом еко-готелів в умовах сталого розвитку гостинно-туристичних дестинацій на базі сільськогосподарських підприємств України. *Modern Economics*. 2023. №41(2023). С. 147-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).

References:

1. Berezivska, O.Ya. (2012). Specialization and concentration as a basis for implementing the economic mechanism. *Investments: practice and experience*. No. 17. P. 48–52.
2. The potential and threats of globalization. (2020). Thematic overview of the IMF from 04/12/2000, 31-33.
3. Humeniuk, V. (2003). Evaluation and monitoring of competition in food markets. *Competition*, 6, 34–39.
4. Makarenko, T.I. (2011). *Modeling and forecasting in marketing*. Monograph. Kyiv. TsUL, 2011. 384 p.
5. Belenky, P.Yu. (2002). Mechanism of market infrastructure development in Ukraine. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 4. 15–25.
6. Levchenko, K. A. (2018). Marketing strategy of the enterprise on the market of industrial goods of Ukraine: formation procedure and strategic risks. *Economy and the state*, 3, 113 – 117.
7. DINANTA. (2017). Marketing strategy during war and martial law. <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>
8. CASES. (2024). Wartime Marketing. <https://cases.media/article/marketing-voyennogo-chasu-doslidzhennya-havas-village-ukraine>.
9. Maranchak, M. (2022). How to develop an anti-crisis marketing strategy in war. <https://rau.ua/novyni/kak-razrobotat-antikrizisnuju-marketing-strategiju/>
10. Burkovska, A., Romanchyk, M. (2016). The ensuring of the competitiveness of the enterprises through the strategic human resource management. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2(4), 43-51. <https://doi.org/10.51599/are.2016.02.04.04>
11. Burkovska, A., Honcharenko, M., Rizun, V. (2023). Human Resource Management in Agricultural Enterprises in the Context of Work Motivation. *Modern Economics*. 2023. 41(2023), 19-23. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-03).
12. Shebanina, O., Burkovska, A., Poltorak, A., Burkovska, A., Petrenko, V. (2023). Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics*, 41(2023), 147-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21).

