

УДК 658.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-4-15>**Шостак Л.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і торгівлі,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>

Liudmyla Shostak

Lesya Ukrainka Volyn National University

Ліпич Л.Г.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

Liubov Lypch

Lutsk National Technical University

Морохова В.О.

кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Луцький національний технічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9246-7633>

Valentyna Morokhova

Lutsk National Technical University

Миронова Н.С.

магістр,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Nadia Mironova

Lesya Ukrainka Volyn National University

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ЕКОНОМІКО-ПОЛІТИЧНИХ ЗМІН ТА ВОЄННОГО ЧАСУ

FEATURES OF THE FORMATION OF THE MARKETING STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE UNDER THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION, ECONOMIC AND POLITICAL CHANGES AND WAR TIME

Анотація. Дана стаття присвячена проблематиці формування маркетингової стратегії підприємства одночасно в досить складних умовах цифрової трансформації, економіко-політичних змін та воєнного часу. Зрозуміло, що цифрова трансформація в даному контексті є позитивним рушієм, який прискорює збір інформації та реагування на динаміку ринкової кон'юнктури. Проте на цьому позитивні зміни закінчуються, оскільки на даний час в Україні економіко-політичні зміни зумовлені саме життям в умовах воєнного часу, складністю планування та формування перспектив розвитку. Практично вся економіка працює на потреби Перемоги і відповідно формувати маркетингові стратегії розвитку для вітчизняних підприємств надзвичайно складно. Дані процеси ускладнюються ще й розбитою інфраструктурою окремих регіонів. Підприємства, що займаються виготовленням будівельних матеріалів або є їх постачальниками можуть сформувати лише асортиментну стратегію, проте досить важко її прив'язати до якогось часового вимірника. Автори вважають, що оскільки маркетингова стратегія вітчизняного підприємства базується на значній кількості інформації (щоб врахувати всі тренди та динаміку), то, відповідно, цифровізація сприятиме формуванню як реального асортименту, так і складанню реальної транспортної карти для доставки продукції споживачам, і вивчення потреб споживачів, формування сегментної групи тощо. Формувати інформаційний масив маркетингових даних дійсно стало легше та швидше, а ті підприємства, які підтримують цифрову трансформацію на практиці, будуть здатні враховувати не тільки потреби споживачів, а й фактори економічних, політичних і військових змін. Автори визначили, що при формуванні маркетингової стратегії проблема виникає не лише у складній економічній та політичній ситуації та воєнному стані в державі, а й у швидкій зміні трендів, потреб, зміні цифрових платформ. Якщо компанія не вміє швидко реагувати на зміни, не використовує гнучкі підходи до ведення бізнесу та не застосовує інноваційні цифрові технології, вона не тільки не зможе сформувати маркетингову стратегію, але й буде приречена на зникнення ринку.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова стратегія, стратегія розвитку, цифровізація, цифрова трансформація, економіко-політичні зміни, воєнний час.

Summary. This article is devoted to the problems of forming the company's marketing strategy at the same time in rather complex conditions of digital transformation, economic and political changes and wartime. It is clear that digital transformation in this context is a positive driver that accelerates the collection of information and response to the dynamics of the market situation. However, the positive changes end there, because currently, economic and political changes in Ukraine are caused by life in wartime conditions, the complexity of planning and the formation of development prospects. Practically the entire economy works for the needs of Victory, and accordingly it is extremely difficult to form marketing strategies of development for domestic enterprises. These processes are also complicated by the broken infrastructure of individual regions. Enterprises that manufacture building materials or are their suppliers can only form an assortment strategy, but it is quite difficult to tie it to some time frame. The authors believe that since the marketing strategy of a domestic enterprise is based on a significant amount of information (to take into account all trends and dynamics), then, accordingly, digitalization will contribute to the formation of both an actual assortment and the compilation of a real transport map for delivering products to consumers, and the study of consumer needs and the formation segment group, etc. It really became easier and faster to form an information array of marketing data, and those enterprises that support digital transformation in practice will be able to take into account not only the needs of consumers, but also the factors of economic, political and military changes. The authors determined that when forming a marketing strategy, a problem arises not only in the difficult economic and political situation and the state of war in the state, but also in the rapid change of trends, needs, and the change of digital platforms. If the company does not know how to quickly respond to changes, does not use flexible approaches to doing business and does not apply innovative digital technologies, it will not only be unable to form a marketing strategy, but will also be doomed to disappear from the market.

Keywords: marketing, marketing strategy, development strategy, digitalization, digital transformation, economic and political changes, wartime.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Найважче формувати стратегію розвитку бізнесу саме в часи невизначеності, оскільки воєнний час та економічні диспропорції не дають в повній мірі оцінити наявну ситуацію на ринку, провести точний моніторинг стану попиту та пропозиції в окремих регіонах (особливо зміна окупованих на деокуповані), практично неможливо спрогнозувати потенційний попит на окремі групи товарів тощо. Саме тому тема дослідження є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вже досить багато часу значна кількість науковців займаються проблематикою стратегічного маркетингу. Значна плеяда вітчизняних та зарубіжних вчених здійснюють дослідження у цій сфері. Основними на нашу думку, варто виділити праці вітчизняних дослідників Бабаченка Л. [1], Смоленюка П. [2], Шульги А. [3], Корнієнко Т. [4], Фіщука Б., Жевега В., Войтенка О. [5] та інших вчених. Проте проблема формування маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації, воєнного часу та економіко-політичних змін стала актуальною не так давно і на даний час виникає досить багато нових чинників та умов, що зумовлюють необхідність подальших досліджень.

Мета статті. Дана стаття присвячена проблемі та пошуку альтернативних шляхів формування маркетингової стратегії підприємства в умовах воєнних дій та економіко-політичних змін. Автори прагнуть запропонувати уніфікований алгоритм врахування усіх можливих перспектив та негативних наслідків цифрової трансформації при розробленні стратегії.

Вклад основного матеріалу дослідження. Проблема формування маркетингової стратегії для бізнесу будь-якої форми власності чи спрямування є актуальною в умовах діджитал економіки та економіко-політичних змін. Ми вважаємо, що в умовах цифровізації економіки можна отожднювати поняття «маркетингова стратегія в умовах цифрової трансформації» та «цифрова маркетингова стратегія». Саме цифрова маркетингова стратегія дозволяє бізнесу використовувати свої сильні сторони, приховувати чи вирішувати наявні проблеми, або взагалі їх уникнути.

Досить несприятливі події останніх років – пандемія та повномасштабне вторгнення створили досить важкі умови для розвитку ринків. Актуальність та необ-

хідність цифрової трансформації в лютому 2022 року стало на часі ще з більшою силою, адже лише ті підприємства, які у своїй діяльності використовували цифрові технології у постачанні, виробництві, збуті чи транспортуванні змогли певним чином залишитись на ринку та налагодити свою діяльність у нових умовах господарювання.

Однією з основних переваг діджиталізації є підвищення ефективності бізнеспроцесів, що полягає у можливості автоматизувати більшість операцій та дій для забезпечення швидкості та точності виконання завдань. Застосування цифрових технологій у бізнесі дозволяє значно скоротити час на виконання завдань, зменшити витрати на робочу силу та матеріали, а також збільшити продуктивність [6].

Щодо процесу формування маркетингової стратегії, то цифрова трансформація дає бізнесу значно більші можливості щодо отримання масиву інформації, розширення цільової клієнтської аудиторії, формування пакету послуг та доведення цієї інформації до споживача, відслідковування часу та місця доставки тощо. Цифрова трансформація дозволяє підприємствам просувати свої продукти та послуги на більш широкій аудиторії та забезпечує можливість взаємодії зі споживачами в режимі реального часу.

На нашу думку, при формуванні маркетингової стратегії бізнесу в умовах цифрової трансформації варто зосередити увагу на тому, що з'явилась можливість використання більшого масиву інформації, як альтернативний напрямок розвитку бізнесу можна розглядати створення Інтернет або віртуальних магазинів, здійснення діяльності з використання інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Таким чином, необхідно враховувати той аспект, що практично весь маркетинг на даний час є цифровим і при формуванні стратегії варто використовувати весь спектр переваг цифровізації, що полегшує доступ до ринків сировини, продукції та послуг, комунікативні процеси зі споживачами, підвищення величини його лояльності і як наслідок – збільшення обсягів реалізації продукції. Формування сучасної маркетингової стратегії в умовах цифрового суспільства дозволяє використовувати дані про своїх клієнтів, що формує правильну товарну політику та налагоджує взаємодію зі своїми клієнтами на більш персоналізованому рівні.

Формування маркетингової стратегії в так званих складних умовах, на нашу думку, вимагає від підприємства дотримання наступних вимог:

1) ретельний та комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки їх динамічність в умовах воєнного часу та економіко-політичних змін досить важко передбачити;

2) оцінювання рівня ефективності внутрішньої структури підприємства та ефективність існуючої стратегії;

3) аналіз чинників стану та тенденцій розвитку ринку функціонування підприємства, формування альтернативних варіантів можливих стратегій;

4) при формуванні маркетингової стратегії необхідно здійснити її узгодження з технологічною, фінансовою, соціальною, управлінською, кадровою та ін. стратегіями бізнесу;

5) розробка маркетингової стратегії в складних чи специфічних умовах передбачає вибір базової стратегії, як правило товарно-ринкової, з метою її коригування;

6) підприємства повинні розглянути стратегічне планування комунікаційної політики та залучення додаткової інформації про покупців для інформування своїх маркетингових рішень.

Після формування маркетингової стратегії варто здійснити моніторинг ринку, щоб пересвідчитись у тому, що саме достовірна та актуальна інформація була використана при роботі над стратегією, особливо в умовах воєнного часу чи економіко-політичних змін. Моніторинг дозволить пересвідчитись у конкурентних позиціях та ефективності плану реалізації стратегії.

Маркетингова стратегія підприємства може суттєво відрізнятись в умовах війни або воєнного стану порівняно з мирним часом. У складних умовах воєнного стану підприємствам може доводитися частково або повністю змінювати маркетингову стратегію з метою адаптації до нових реалій та забезпечення виживання [7].

Рівень впливу воєнного стану може бути різним та достатньо складним. Кожна компанія на такий вплив реагує по-різному, в залежності від своїх пріоритетів, рівня конкурентоспроможності, ринків функціонування тощо. Розробка маркетингової стратегії в даному контексті значно ускладнюється необхідністю моніторингу не лише ринків чи споживачів, але й конкретних умов та контексту функціонування самого бізнесу. Подекуди отримати інформацію про зміну ситуації на певному ринку чи регіоні стає досить проблематичним, а формувати стратегію без використання достовірної інформації – це практично самогубство для бізнесу.

При розробці маркетингової стратегії під час воєнного стану підприємства варто враховувати наступні особливості: – актуальність певних видів продукції чи послуг під час війни;

– створення рекламного контенту з психологічними елементами, направленими на підтримку та надію;

– воєнні дії можуть викликати потребу більшої співпраці, тому варто зосередити увагу на можливості допомоги;

– при створенні рекламного контенту необхідно наголошувати на безпеці та взаємодії з брендом;

– умови воєнного стану як правило призводять до зміни потреб та уподобань споживачів, зміні пріоритетності товарів та цільової аудиторії. Важливим є правильна та своєчасна реакція на такі зміни;

– при формуванні маркетингової стратегії в особливих умовах потрібно злучати нові маркетингові комунікації.

В 52% підприємств, споживач переїхав з традиційних місць перебування. Варто активізувати діяльність в західних регіонах України та найближчих країнах Європи. Маркетингом необхідно займатись цілодобово, і в нього немає вихідних. Більше того – навіть у воєнний та післявоєнний час основна ціль маркетингу не змінюється, адже це гормон росту! Окрім цього, варто зазначити та відмітити, що маркетинг починається з першої людини підприємства – це його власника. Адже саме власник повинен реалізувати свою найважливішу функцію у вигляді визначення та формування маркетингового стратегічного вектора розвитку компанії [8].

Формування маркетингової стратегії за складних умов (війна та економіко-політична нестабільність) є досить трудомістким процесом в силу того, що паралельно підприємству приходиться вирішувати низку додаткових проблем, які пов'язані зі зміною інфраструктури, нестабільністю економіки, зниження купівельної спроможності населення тощо. Тому, підприємству необхідно врахувати наступні напрями маркетингової діяльності, які допоможуть сформувати стратегію для реалізації її за будь-яких умов:

– персональний брендинг, який дозволяє використати власні переваги та позитивний імідж для просування продукції;

– контент-маркетинг – сприяє досягненню одночасно кількох цілей;

– SEO (пошукова оптимізаційна система) – сприяння помітності сайту у пошукових системах;

– соціальний маркетинг (маркетинг у соціальних мережах) – залучення більшої кількості аудиторії із соціальних мереж, що в свою чергу піднімуть репутаційний імідж та трафік або посилання за рахунок поширень інформації.

Формування маркетингової стратегії також варто розглядати не лише з позиції складності за певних умов – цифрова трансформація, воєнні дії чи економіко-політичні зміни, але й з позиції галузевої приналежності. Наприклад, формування стратегії підприємств аграрного сектору буде значно різнитись від формування маркетингової стратегії розвитку ресторанного чи готельного бізнесу, оскільки варто враховувати всі чинники зовнішнього середовища.

Також досить важливим елементом стратегічного планування є нові тренди, які як правило мають значні впливи на кінцеві результати діяльності бізнесу.

Наслідки пандемії та війна в Україні стала головним системним викликом 2022 р., що має максимальний вплив на ринок. Вже зараз зрозуміло, що відбувається багато змін. Наприклад, перехід в онлайн і елітизація офлайн, водночас як онлайн навчання і розподілені команди, які зустрічаються тільки в Zoom, стали масовими, сервіси, які раніше надавалися в потоці, перейшли на рівень елітного сервісу [10].

Широкий спектр маркетингових стратегій використовується в залежності від характеру продукції чи послуг, величини організації, специфіки бізнесу, територіального розміщення тощо. Відповідність сформованої стратегії зазначеним чинникам гарантує в майбутньому швидкість реалізації та ефективність кінцевого результату в перспективі. Використання досягнень цифрової трансформації відкриває перспективи

продажу онлайн (Інтернет-магазини, віртуальні магазини, соціальні мережі, торгівельні онлайн майданчики та платформи) різноманітної продукції та послуг на будь-якій території та за будь-яких умов (воєнний стан чи економіко-політична нестабільність, пандемія чи криза).

Успіх сформованої маркетингової стратегії потребує чіткого виконання стратегічного плану діяльності підприємства, оскільки це дозволяє вчасно діагностувати ймовірні проблеми, провести моніторинг існуючої ситуації та виявити резерви вирішення проблеми. Відповідно бажано паралельно розробити так звані ситуаційні альтернативні стратегії, враховуючи сильні та слабкі сторони бізнесу, перспективи та загрози.

Оскільки формування маркетингової стратегії передбачає поєднання маркетингових комунікацій із плануванням та прогнозуванням, то це в свою чергу дозволяє контролювати потенційні проблеми та загрози і паралельно, за рахунок своїх переваг займати конкурентні позиції на ринку.

Для формування ефективної маркетингової стратегії в умовах цифрової трансформації, воєнного стану та економіко-політичних змін, на нашу думку варто дотримуватись наступних рекомендацій:

– систематичний та комплексний аналіз ринку функціонування підприємства для оцінки стану та тенденцій і формування стратегії;

– діагностика ринку Інтернет-технологій з метою використання останніх досягнень;

– систематизація та оцінювання досвіду провідних зарубіжних країн у сфері формування маркетингової стратегії саме в період воєнного стану чи економіко-політичних змін;

– постійне поширення актуальної інформації (усіма доступними засобами інформаційних технологій) про зміни в асортименті, ціновій політиці, акційні пропозиції, можливі вакансії тощо;

– забезпечення комплексної системи безпеки цифрового середовища бізнесу, захисту персональних даних покупців, посередників, постачальників.

Висновки. Результати дослідження свідчать про те, що процеси формування маркетингової стратегії значно ускладнюються не лише впливом зовнішнього середовища, процесами невизначеності покупців, але й умовами воєнного часу та економіко-політичних змін. Однозначно, що цифрова трансформація прискорює досить багато бізнес-процесів, наприклад, моніторинг ринків продукції чи послуг, збір та обробку інформації, доступність до аналітичних та статистичних даних, проте все це супроводжується погіршенням рівня кібербезпеки та захищеності персональних даних, зменшенням достовірності інформації, що в свою чергу зменшує ймовірність ефективного та якісного процесу формування маркетингової стратегії. Авторами було узагальнено особливості формування маркетингової стратегії розвитку за різних складних умов ведення бізнесу: воєнний стан, наслідки цифрової трансформації та економіко-політичні зміни.

Бібліографічний список:

1. Бабаченко Л.В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. Ч. 1. С. 11–15. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf
2. Смоленюк П.С. Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3(29). С. 86–93.
3. Шульга А.О. Напрями удосконалення системи стратегічного управління розвитком маркетингової діяльності підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2022. № 25. С. 110–113.
4. Корнієнко Т.О. Маркетингові стратегії у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>
5. Фіщук Б.П., Жевега В.П., Войтенко О.І. Конкурентні стратегії підприємства в умовах мінливого ринкового середовища. *Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету*. Серія «Економічні науки». 2012. № 4(70). Т. 2. С. 206–211.
6. Матвіїв М. Формування цифрового маркетингу підприємств. *Ефективність державного управління*. 2014. Вип. 41. С. 252–261.
7. Зміни у маркетинговій стратегії бізнесу під час війни та воєнного стану. URL: <https://dinanta.com/blog/marketing-during-war>
8. Маркетинг під час кризи: різати чи ні. URL: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net>
9. Павлов К.В., Павлова О.М., Шостак Л.М., Романюк Д.А. Стратегічні напрями нарощення економічного потенціалу підприємства. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. Серія : «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм». 2021. Вип. 14. С. 90–96.
10. Стамат В.М., Нехайчик Є.Є. Основні тренди маркетингової діяльності: світовий погляд. *Modern Economics*. 2023. № 38. С. 152–157.
11. Kryvovyazyuk I., Otylvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., ... Visyna T. Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development directions and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. No. 20(2). P. 1–14.

References:

1. Babachenko L. V. (2017) Stratehichnyi marketynh u systemi upravlinnia promyslovym pidpriemstvom [Strategic marketing in the industrial enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 15, part 1, pp. 11–15. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/4.pdf (in Ukrainian)
2. Smoleniuk P. S. (2012) Obgruntuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstva [Justification of the company's competitive strategy]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 3(29), pp. 86–93. (in Ukrainian)
3. Shulha A. O. (2022) Napriamy udoskonalennia systemy stratehichnoho upravlinnia rozvytkom marketynhovoї diialnosti pidpriemstva [Directions for improving the system of strategic management of the development of marketing activities of the enterprise]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, no. 25, pp. 110–113. (in Ukrainian)
4. Kornienko T. O. (2023) Marketynhovi stratehii u formuvanni konkurentnykh perevah pidpriemstv v umovakh voiennoho stanu [Marketing strategies in the formation of competitive advantages of enterprises in the conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65> (in Ukrainian)

5. Fishchuk B. P., Zheveha V. P., Voitenko O. I. (2012) Konkurentni stratehii pidpriemstva v umovakh minlyvoho rynkovoho seredovyshcha [Competitive strategies of the enterprise in the conditions of a changing market environment]. *Zbirnyk naukovykh prats Vinnytskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu. Seriya «Ekonomiczni nauky»*, no. 4(70), vol. 2, pp. 206–211. (in Ukrainian)
6. Matviiv M. (2014) Formuvannia tsyfrovoho marketynhu pidpriemstv [Formation of digital marketing of enterprises]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 41, pp. 252–261. (in Ukrainian)
7. Zminy u marketynhovii stratehii biznesu pid chas viiny ta voiennoho stanu [Changes in business marketing strategy during war and martial law]. Available at: <https://dinanta.com/blog/marketig-during-war> (in Ukrainian)
8. Marketynh pid chas kryzy: rizaty chy ni [Marketing in times of crisis: to cut or not to cut.]. Available at: <https://laba.ua/blog/3072-marketing-v-krizis-rezat-ili-net>. (in Ukrainian)
9. Pavlov K. V., Pavlova O. M., Shostak L. M., Romaniuk D. A. (2021) Stratehichni napriamy naroshchennia ekonomichnoho potentsialu pidpriemstva [Strategic directions of increasing the economic potential of the enterprise]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm»*, vol. 14, pp. 90–96. (in Ukrainian)
10. Stamat V. M., Nekhaichyk Ye. Ye. (2023) Osnovni trendy marketynhovoї diialnosti: svitovy pohliad [The main trends of marketing activity: a global view]. *Modern Economics*, no. 38, pp. 152–157. (in Ukrainian)
11. Kryvovyazyuk I., Otlyvanska G., Shostak L., Sak T., Yushchyshyna L., Volynets I., ... Visyna T. (2021) Business diagnostics as a universal tool for study of state and determination of corporations development directions and strategies. *Academy of Strategic Management Journal*, no. 20(2), pp. 1–14.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2023