

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-65>

УДК 339.138:631.11:005.332.4

# МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ У ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

## MARKETING STRATEGIES IN THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISES UNDER MARTIAL LAW

**Корнієнко Тетяна Олександрівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8020-0771>

**Korniienko Tetyana**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Стаття присвячена висвітленню суті та ролі маркетингових стратегій у формуванні конкурентних переваг підприємств в умовах воєнного стану. Визначено, що одним із ключових факторів успіху діяльності вітчизняних підприємств у ринковому просторі є рівень їх конкурентоспроможності, теоретичні аспекти якого ґрунтуються на розумінні конкурентних переваг. Обґрунтовано основні засади щодо формування маркетингових стратегій конкурентних переваг суб'єктів господарювання. Проаналізовано діяльність підприємств усіх регіонів країни в умовах воєнного стану. Доведено, що методи підвищення результативності маркетингових стратегій підприємств у частині досягнення конкурентних переваг ґрунтуються на їх ефективній оцінці, яка повинна здійснюватися за використанням комплексного врахування чинників ринкового середовища, а також ризиків та загроз.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, підприємства, ринкове середовище, маркетингові стратегії, бізнесові структури.

At the present stage of development of the Ukrainian economy, the marketing component plays a key role in shaping the competitive advantages of domestic enterprises. To implement an effective marketing strategy for the formation of competitive advantages, an enterprise needs an appropriate level of development of the management system capable of providing integration processes in all areas of its activity aimed at meeting the needs of the target market representatives. The purpose of the article is to define and justify the importance of implementing marketing strategies to ensure the appropriate level of competitiveness of enterprises in conditions of risks and threats. It has been determined that one of the key factors for the success of domestic enterprises in the market space is the level of their competitiveness, the theoretical aspects of which are based on an understanding of competitive advantages. It has been proved that methods for improving the effectiveness of marketing strategies of enterprises in terms of achieving competitive advantages are based on their effective assessment, which should be carried out using a comprehensive accounting of market environment factors. A meaningful analysis of the functions of marketing and directions of marketing activities has been carried out. The results are formulated in the form of separate functional areas of activity. The methodological support of effective marketing management of the competitiveness of enterprises is substantiated, which makes it possible to improve the methods of its assessment, taking into account the dynamic nature of its levels and indicators. It has been proved that it is advisable to carry out the process of marketing management of competitive advantages in three stages: analytical, strategic and tactical. The developed methodology makes it possible to choose an appropriate strategy for retaining or strengthening competitive advantages, to determine the necessary set of marketing tools for this, which contributes to the formation of a unique value of offers to end consumers. The proposed methodology, based on an integrated assessment of competitive advantages and the effectiveness of their marketing support, is formed in four stages: expert, calculation, group, generalizing.

**Keywords:** competitive advantages, enterprises, market environment, marketing strategies, business structures.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку економіки України, ключову роль у формуванні конкурентних переваг вітчизняних підприємств займає маркетингова складова. Для реалізації ефективної маркетингової стратегії формування конкурентних переваг підприємству потрібен відповідний рівень розвитку управлінської системи, здатної забезпечити інтеграційні процеси усіх сфер його діяльності, спрямованих на задоволення потреб представників цільового ринку. В умовах воєнного стану, складної ситуації на ринку та жорсткої конкурентної боротьби, сучасні підприємства повинні не тільки приділяти увагу внутрішньому своєму стану, але й вивчати зовнішнє середовище, у якому вони працюють. В процесі вивчення зовнішнього середовища вони зможуть оцінити не тільки ситуацію в державі, на ринку, але й чіткіше визначити коло своїх споживачів та з метою зміцнення своїх конкурентних позицій матимуть інформацію щодо стану підприємств-конкурентів. Постійні зміни у навколишньому середовищі, зростання конкуренції, поява нових можливостей для підприємств, формування нових запитів споживачів, широка доступність сучасних технологій і ряд інших причин призвели до різкого зростання та активізації уваги підприємства до конкурентного позиціонування в процесі стратегічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у теоретичне дослідження питання необхідності впровадження стратегій маркетингу у формуванні конкурентоспроможності підприємств зробили науковці, зокрема: Л. В. Балабанова [1], Ю. Б. Іванова [2], П. А. Орлов [2], В. В. Луцьяк [6], А. М. Ужва [7] та інші. Однак, слід зазначити недостатність теоретичного обґрунтування особливостей поєднання засобів маркетингового стратегічного аналізу та збалансованої системи показників, що на практиці забезпечить їх узгоджену взаємодію з метою посилення ринкових позицій вітчизняних підприємств.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Необхідність перебування діяльності підприємств на основі стратегічного управління зумовлена змінами в зовнішньому середовищі і, насамперед, зростанням його невизначеності. Ігнорування нових обставин, що виникають в діяльності суб'єктів господарювання, може призвести до значних негативних наслідків. Тому постає гостра потреба у дослідженні процесу глобалізації бізнесу, аналізі впливу факторів його розвитку на зміну як макро-, так і мікроеконо-

мічних процесів, конкурентного середовища, розробці маркетингових стратегій підприємств та їх адаптації в умовах воєнного стану.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є визначення та обґрунтування важливості впровадження маркетингових стратегій для забезпечення належного рівня конкурентоспроможності підприємств в умовах ризиків та загроз.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах воєнного стану функціонування підприємств, ведення господарської діяльності набувають нових характеристик, ринкове середовище ставить перед ними нові завдання. Їх зміст, в свою чергу, впливає з нових концептуальних засад стратегічного розвитку в умовах маркетингової орієнтації. В даному контексті об'єктом особливої уваги виступає маркетинг як основа впровадження маркетингового інструментарію управління, як центр забезпечення виробничо-фінансової діяльності підприємств.

У 2022 року вдвічі зменшилася кількість бізнесових структур, що повністю або майже припинили свою діяльність. В кожному регіоні країни ситуація щодо стану бізнесу відрізняється. Найбільший показник підприємств, що повністю або майже припинили діяльність на Сході України, та становить 63,9%.

На Заході та Півночі країни більша частина всіх підприємств зменшили обсяги робіт або працюють частково – це 57,3% і 56,6% відповідно. У Центрі України та на Півдні таких підприємств 44,9% і 46,9%, найменше на Сході – 29,1% (рис. 1).

У 2022 році значних втрат зазнали підприємства, що знаходяться на Сході України, деякі з них втратили навіть понад 5 млн дол., 8,2% підприємств – від 1 млн дол. до 5 млн дол., а 2,7% – понад 5 млн дол. Загальні втрати суб'єктів господарювання з початку війни оцінюють у 87 млрд дол. Незначні втрати зазнали понад 50,6% підприємств, що функціонують у Центрі України і третина підприємств на Заході (38,9%) (рис. 2).

У кожному регіоні України, у зв'язку з переміщенням осіб у більш безпечні регіони України чи за кордон, значно зменшилася чисельність працівників – від 42,7% на Заході до 68,5% на Сході (рис. 3).

Починаючи з квітня 2022 року поживався етап відновлення діяльності підприємств. Зростає щомісяця кількість новозареєстрованих суб'єктів господарювання – з 15 тисяч у квітні до понад 22 тисяч у липні. Загалом за період відновлення (з квітня) темп реєстрації

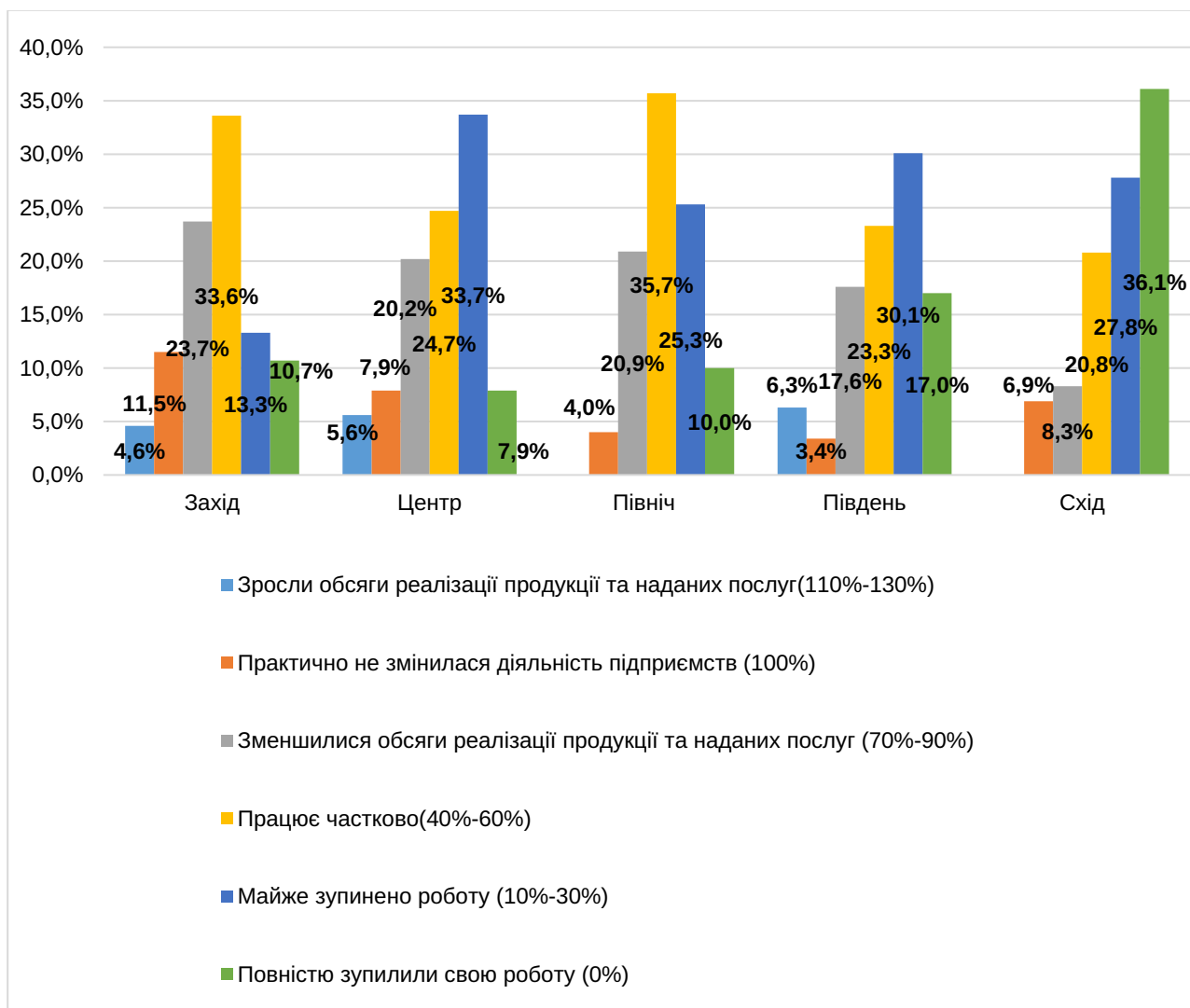


Рис. 1. Аналіз стану діяльності підприємств регіонів України у 2022 р. [9]

нового бізнесу в умовах війни становив 85% до відповідного періоду 2020 року та 63% до відповідного періоду 2021 року.

На сьогоднішній день підприємства потребують значної допомоги з боку держави. Аналізуючи урядову політику більшості зарубіжних країн щодо розвитку діяльності підприємств, засвідчує що найбільш відчутний та вагомий вплив на створення національних переваг уряд здійснює через активізацію фактора інвестиції за допомогою таких важелів, як бюджетні капіталовкладення, субсидії, тимчасові протекціоністські заходи. Уряд також має взяти на себе провідну роль у заохоченні заощаджень, отриманні зовнішніх фінансових ресурсів, вдосконаленні системи освіти, інфраструктури, технологічної бази виробництва.

Основними завданнями державної системи управління для підтримки політики розвитку вітчизняних підприємств є:

1) збереження, розвиток і модернізація науково-технічного потенціалу;

2) оптимізація та стимулювання виробництва конкурентоспроможної продукції, що застосовують інноваційні ресурсозберігаючі технології відповідно до світових стандартів якості;

3) підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу, створення нових робочих місць;

4) стимулювання розміщення на підприємствах державних замовлень;

5) модернізація виробничого та кадрового потенціалу підприємств на основі високоефективної технологічної бази;

6) створення сприятливих умов для залучення інвестицій [4; 5].

Поєднання процесів управління конкурентними перевагами з ресурсними можливостями підприємства шляхом координації та концентрації його маркетингової діяль-

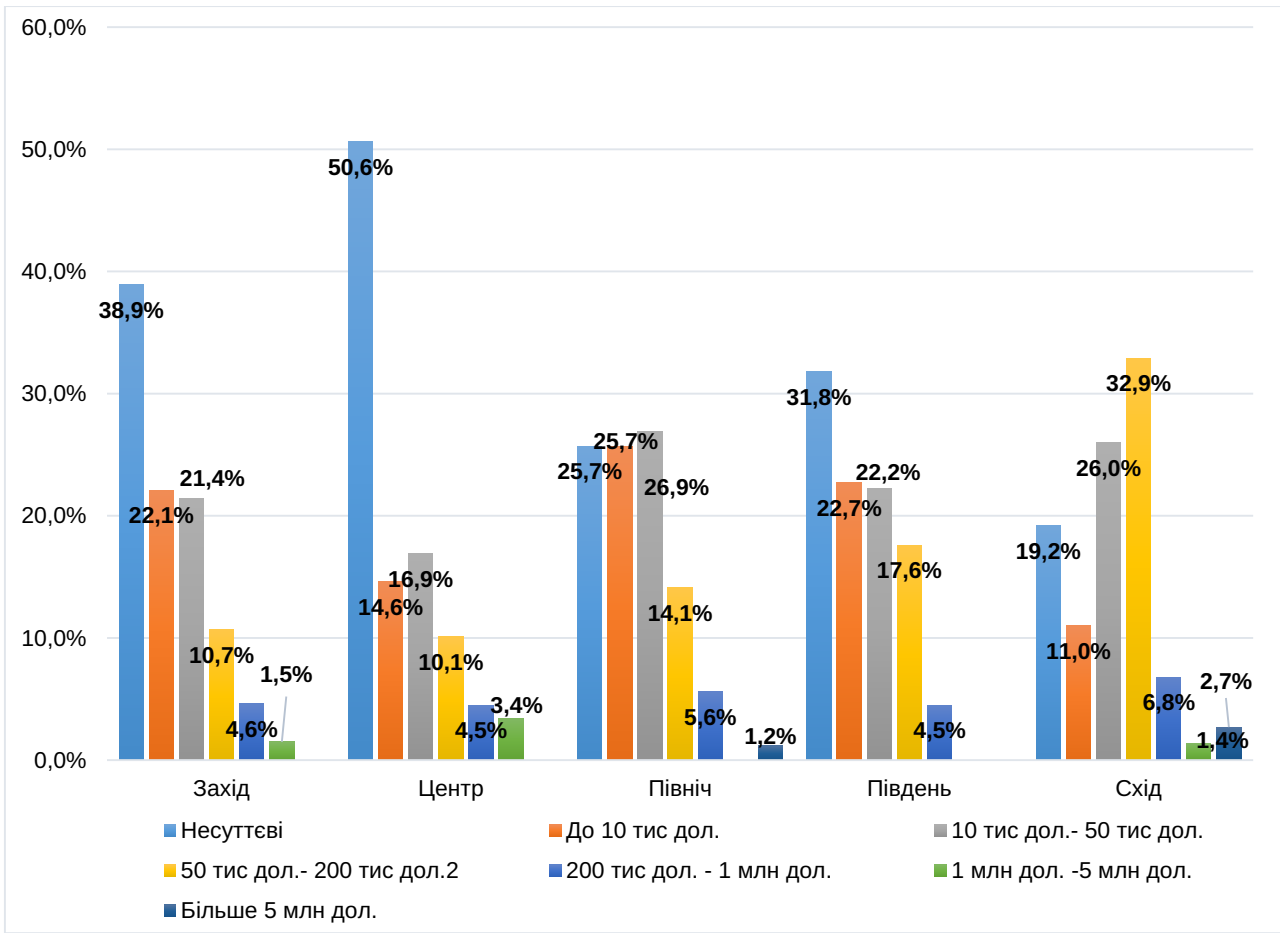


Рис. 2. Аналіз рівня втрат підприємств різних регіонів України у 2022 р. [9]

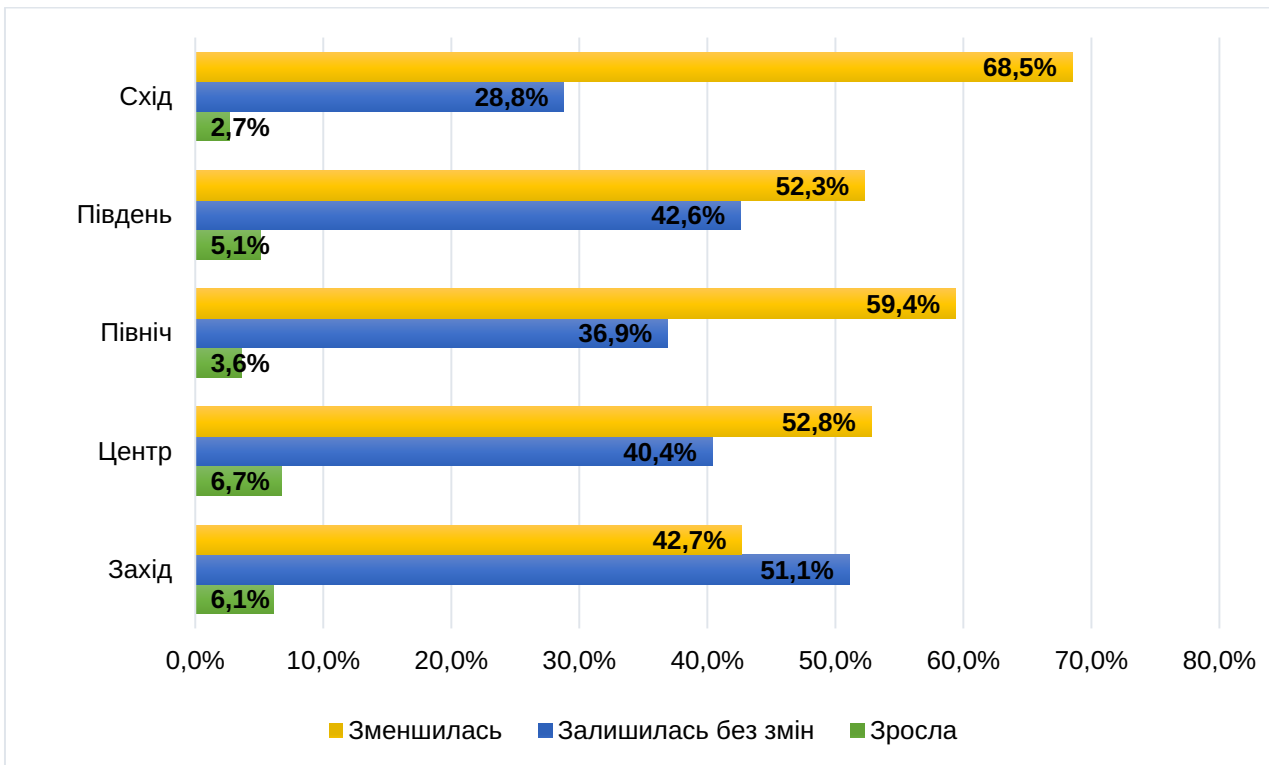


Рис. 3. Динаміка чисельності працівників підприємств регіонів України у 2022 році [9]

ності дозволить здійснити ефективне впровадження маркетингового інструментарію, що надасть можливості досягти та посилити стратегічно сформовані конкурентні переваги, а також набути ряд відмінностей:

- встановлення довгострокових взаємозв'язків між елементами та інструментами обраної стратегії;

- підвищення результативності прогнозування наслідків упровадження нелінійних інновацій, характерних для сучасних ринків;

- формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами, суб'єктами ринку;

- переведення обраної стратегії до кількісно упорядкованих операційних процесів, чітке визначення критеріїв ефективності;

- здійснення контролю та коригування стратегічних заходів за умови виявлення невідповідності їх потенційним можливостям підприємств;

- залучення працівників підприємств до виконання стратегічних завдань із подальшим розподілом обов'язків, формуванням необхідних компетенцій та відповідною мотивацією;

- формування механізму зворотного зв'язку між змінами зовнішнього середовища та коригуванням стратегічних і тактичних заходів у межах обраної стратегії [8].

Для того, щоб підприємство могло успішно функціонувати відповідно до поточної ситуації в країні, на ринку та реальних можливостей підприємства, повинна бути сформована маркетингова стратегія.

Маркетингова стратегія повинна точно визначити сегменти ринку, на яких суб'єкт господарювання повинен зосередити більшість своїх зусиль. Після того, як маркетингова стратегія була успішно розроблена, фірма може приступити до розробки детальної програми діяльності з виробництва і продажу товарів. На цьому етапі необхідно визначити відповідальних виконавців, встановити терміни виконання та визначити рівень витрат. За допомогою цієї програми підприємство може скласти бюджет на поточний рік. Після вибору відповідної стратегії розвитку, яка включає чотири цільові напрямки (більш інтенсивне проникнення на ринок, освоєння нових ринків, розробка та виробництво нових продуктів, диверсифікований розвиток), підприємство може визначити свої цілі для досягнення кінцевих бажаних результатів. Для систематизації отриманих результатів будується структура цілей.

Структура цілей будується зверху вниз від основної мети-вимоги до конкретної діяльності. Основна мета стратегії (ціль-вимога) складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Зовнішня мета визначається відповідно до основи місії, внутрішня – відповідно до організаційно-правової форми суб'єкта господарювання. У таких моделях цілі розвитку домінують над стабілізаційними, а стратегічні – над тактичними.

Маркетингові стратегії відповідають на питання: що, коли і як буде зроблено для найбільш ефективного досягнення цілей підприємства, і скільки це буде коштувати та складається з основних рішень, що визначають комплекс маркетингових інструментів, у тому числі інструменти формування та адаптації (оновлення) асортименту товарів і послуг, ціноутворення, комунікацій і розподілу (збуту, продажу). На вибір маркетингової стратегії впливає позиція, потенціал і традиції підприємства на ринку, специфіка продукції, кон'юнктура ринку. Велике значення мають структура і методи управління установою, особистість керівника та інших осіб, які беруть участь в управлінні. Маркетингова стратегія підприємства може бути розроблена як самим підприємством, так і стороннім кваліфікованим спеціалістом. Процес розробки маркетингової стратегії передбачає визначення цільових сегментів ринку та розробку стратегії позиціонування. Слід також розробити стратегію підтримки та зміцнення відносин із клієнтами та стратегію планування оновлених продуктів. Розробка маркетингової програми передбачає визначення товарної стратегії, стратегії просування товару. Ефективність маркетингової стратегії також залежить від інформаційного забезпечення: якість і кількість багато в чому визначають якість самого маркетингу. Тому, основними напрямками маркетингової діяльності є розробка маркетингових стратегій, чітке дотримання яких забезпечує досягнення підприємствами маркетингових цілей.

**Висновки.** Отже, забезпечення конкурентних переваг підприємств являє собою процес, який зумовлює певні протидії та потребує чіткої системи управління. Основним аспектом досягнення конкурентоспроможності підприємств виступає реалізація маркетингових стратегій з урахуванням усіх ризиків та загроз.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Балабанова Л. В. Маркетинг : підручник. Київ : Знання, 2004. 647 с.
2. Иванов Ю. Б., Орлов П. А., Иванова О. Ю. Конкурентні переваги підприємства: оцінка, формування та розвиток : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2008. 352 с.
3. Ковальчук В. В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 9. С. 156–165.
4. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987>.
5. Корнієнко Т. О. Аналіз стану економічної безпеки України та пріоритети її зміцнення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-61>.
6. Луцяк В. В., Пронько Л. М., Мазур К. В., Колесник Т. В. Маркетинговий потенціал інновацій у олійно-жировому підкомплексі: стан ринку, створення вартості, конкурентоспроможність : монографія. Вінниця : ВНАУ, 2020. 221 с.
7. Ужва А. М., Довгаль О. В. Холістичний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. №1. С. 102–108.
8. Фатхутдінов Р. А., Осовська Г. В. Управління конкурентоздатністю організації : підручник. Київ : «Кондор», 2009. 470 с.
9. Стан та потреби бізнесу в Україні: регіональні тенденції. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>.

## REFERENCES:

1. Balabanova L. V. (2004). *Marketing: a textbook*. Kyiv: Znannia, 647 p. [in Ukrainian]
2. Ivanov Yu. B., Orlov P. A., Ivanova O. Yu. (2008). *Competitive advantages of the enterprise: assessment, formation and development*. Kharkiv: VD «INZHEK», 352 p. [in Ukrainian]
3. Kovalchuk V. V. (2018). *Marketing strategies of the enterprise: the essence of the concept, features of formation in modern business conditions*. *Economika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 9, pp. 156–165. [in Ukrainian]
4. Korniienko T. O. (2022). *The impact of threats and risks on the formation of the enterprise's economic security system*. *Internauka. Seriya: «Ekonomiczni nauky»*, vol. 4, pp. 43–48. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4-7987>. [in Ukrainian]
5. Korniienko T. O. (2022). *Analysis of the state of economic security of Ukraine and priorities for its strengthening*. *Economika ta suspilstvo*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-61>. [in Ukrainian]
6. Lutsiak V. V., Pronko L. M., Mazur K. V., Kolesnyk T. V. (2020). *Marketing potential of innovations in the oil and fat subcomplex: market condition, value creation, competitiveness: monograph*. Vinnytsia: VNAU, p. 221.
7. Uzhva A. M., Dovhal O. V. (2019). *A holistic approach to enterprise competitiveness management*. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 1, pp. 102–108.
8. Fatkhutdinov R. A., Osovska H. V. (2009). *Managing the competitiveness of the organization: a textbook*. Kyiv: «Kondor», 470 p. [in Ukrainian]
9. *State and needs of business in Ukraine: regional trends*. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/15408>.