

Виноградова О.В., д.е.н., професор
Дрокіна Н.І., д.е.н.,
Бондар В.В., магістр,
Державний університет
інформаційно-телекомунікаційних технологій

ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено сутність та особливості маркетингової політики малого бізнесу в умовах військової агресії росії в Україні. Визначено основні проблеми здійснення маркетингової діяльності на малих підприємствах. Доведено, що до специфічних проблем підприємств малого бізнесу додалися ті, що пов'язані веденням бізнесу в умовах війни: брак фінансів, кадрові проблеми, проблеми з енергетичною сферою, виробничими потужностями, логістичні обмеження, зміни у партнерських відносинах, необхідність організації безпечних умов праці тощо. Систематизовано перелік переваг малого бізнесу, які є підґрунтям для стійкості в умовах війни. Надано рекомендації формуванню ефективної маркетингової політики.

Ключові слова: маркетингова політика, малий бізнес, підприємство, маркетинг, маркетингова діяльність, війна, проблеми.

Постановка проблеми. Війна, яка вже другий рік поспіль випробує на міцність економіку України, загострює проблеми та відкриває нові можливості розвитку малого бізнесу в нашій країні. І маркетинг в цих жорстких умовах стає ключовим інструментом підвищення ефективності та результативності малого підприємства, оскільки спрямований на дослідження та врахування в управлінні підприємством різних сторін ринку, в тому числі, аналізу поведінки споживача. Здійснення управління підприємствами малого бізнесу на основі маркетингу сприяє більш повному та якісному задоволенню потреб споживачів, оптимальному вибору інструментів комплексу маркетингу для досягнення поставлених цілей, завдань та можливості зайняти кращу позицію малого підприємства серед конкурентів, у тому числі і середніх та великих підприємств. Розробка та управління системою маркетингу підприємств малого бізнесу є складним процесом, що потребує відповідних трудових, матеріальних та фінансових витрат. Маркетинг у ньому відрізняється своєю комплексністю, і відмова хоча від одного з його елементів зробить його неефективним, а часом і просто збитковим заняттям. Таким чином, удосконалення маркетингової політики підприємства малого бізнесу є актуальним завданням, особливо в нинішніх умовах господарювання, яке має не тільки теоретичне, а й важливе практичне значення, що зумовлює актуальність теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження окремих аспектів інструментів управління маркетинговою політикою підприємства знайшли відображення в працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, таких як: Армстронг Г, Балацький Є., Баранов О., Безугла Л., Бондаренко А., Виноградова О., Данніков О., Дарчук В., Дрокіна Н., Друкер П., Жураковський Б., Зайцева Л., Зенів І., Іванечко Н., Ільченко Т., Кашапова А., Катаєв А., Кононенко Є., Котлер Ф., Кравченко В., Кривешко О., Лотиш О., Майовець Є., Мелушова І., Окрепкий Р., Перезова І., Петруня В., Петруня Ю., Піжук О., Пригара О., Прядко О., Савицька Н., Сенишин О., Старостіна А., Ткаченко Н., Хрупович С., Ціх Г., Щербак В., Юрченко Н., Ярош-Дмитренко Л. та ін. Аналіз наукової літератури показав, що закордонні та вітчизняні вчені ведуть постійний пошук шляхів вдосконалення маркетингової політики підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте слід зазначити, що у наукових публікаціях недостатньо висвітлені питання щодо особливостей маркетингової політики на підприємствах малого бізнесу, що й зумовлює актуальність теми статті.

Мета статті полягає у обґрунтуванні особливостей маркетингової політики на підприємствах малого бізнесу з врахуванням впливу війни та розробці на цій основі рекомендацій щодо її вдосконалення.

Виклад основного матеріалу. Як сучасна концепція управління, маркетинг покликаний забезпечити задоволення потреб клієнтів. При цьому для малих фірм він не лише засіб виживання. Ефективне використання численних інструментів та прийомів маркетингової діяльності дозволяє невеликим підприємствам процвітати та успішно працювати навіть в умовах високого рівня конкуренції.

Маркетингова політика є основним документом підприємства, що визначає виробництво продукції, ціноутворення та збутову діяльність підприємства. У конкурентній боротьбі керівникам підприємства необхідно постійно і всебічно вивчати потреби різних категорій споживачів, що змінюються, визначати фактори, що впливають на їх поведінку, на основі отриманих даних розробляти і вдосконалювати управлінські рішення і комплекс інструментів маркетингу організації [1].

Розглянемо основні проблеми здійснення маркетингової діяльності на малих підприємствах. По-перше, це ризиковий характер маркетингу. На малий бізнес величезний вплив мають воєнні, політичні, соціальні та економічні чинники, впливає і оточення компанії - конкуренти, постачальники, споживачі. У зв'язку з цим можна говорити про високий рівень невизначеності середовища, в якому працюють малі підприємства, отже, їх маркетингова діяльність також здійснюється в умовах невизначеності та ризику. По-друге, менеджер фірми має бути і гарним маркетингологом. Маркетингова діяльність малого підприємства значною мірою відрізняється від аналогічної діяльності середніх і великих підприємств. У малому бізнесі немає можливості утворювати спеціальні відділи маркетингу, до функцій яких входять такі прерогативи, як дослідження споживачів, конкурентів та ринків, вироблення стратегій з освоєння нових ринкових ніш, формування рекламних кампаній, акцій, вдосконалення збутової політики. Однак, незважаючи на це, малі підприємства потребують маркетингових рішень, які дозволять безперервно приносити прибуток бізнесу, але більшість із них не знає, з чого почати або на чому зосередити свої зусилля. По-третє, вибір інструментів маркетингу. Малому підприємству необхідно дуже ретельно підходити до вибору інструментів маркетингу, які будуть використовуватися для досягнення його економічних цілей, оскільки коштів, як правило, небагато і вистачає на мінімальну кількість маркетингової активності, що вимагає вкладень. По-четверте, спеціалізований маркетинг. Оскільки малим підприємствам дуже складно вижити і зайняти ринкову нішу, їхня маркетингова стратегія має бути спрямована на задоволення потреб конкретного споживача. Тут головна проблема полягає в тому, щоб правильно вибрати предмет спеціалізації, оскільки, враховуючи скутість у фінансових ресурсах, підприємство матиме дуже мало шансів на виправлення своєї помилки.

До специфічних проблем підприємств малого бізнесу додалися ті, що пов'язані веденням бізнесу в умовах війни. Від початку російського повномасштабного вторгнення на територію України значна кількість малих фірм працює у складних умовах, відчуваючи брак фінансів, кадрові проблеми (призов чоловіків до ЗСУ, виїзд за кордон), проблеми з енергетичною сферою (блекаут), виробничими потужностями (відсутність значних запасів сировини, матеріалів, продукції, зростання цін на сировину та матеріали, руйнація інфраструктури, необхідність перенесення бізнесу у більш безпечні регіони Західної України), логістичні обмеження, зміни у партнерських відносинах (розрив угод з білоруськими та російськими компаніями), нові виклики, пов'язані з необхідністю організації безпечних умов праці (прямі військові дії, ракетні обстріли) тощо. Тож довоєнні підходи до організації маркетингової політики потрібно було адаптувати до нових реалій: економічних (дефіцит бюджету, зміна торговельного балансу, девальвація), зменшення кількості споживачів та їх купівельної спроможності (більше відкладених покупок на

потім, заощадження на коштовних речах), та з орієнтацією на вихід на нові ринки за кордоном та розширення майбутніх стосунків з країнами ЄС [2-5].

Однак, навіть в умовах повномасштабної війни, наш малий бізнес показав свою спроможність продовжувати працювати й навіть досягати успіху в надскладних умовах. При цьому, 30% українських МСБ не лише адаптувалися до воєнного часу, а й планують у 2023 році і надалі розвивати свій бізнес, а 36% МСБ мають наміри найняти більше працівників для досягнення своїх бізнес-цілей. 44% з них вважають, що в них є достатньо власних ресурсів для того, щоб досягти цих цілей самостійно [4].

Така стійкість та оптимізм у нашій бізнес-спільноті гуртуються на можливостях, або перевагах, які притаманні саме цим підприємствам, що обов'язково потрібно враховувати при формуванні маркетингової політики малого бізнесу [6,7]: (1) Можливість зміни асортименту продуктів (послуг) показує, наскільки гнучку асортиментну політику має підприємство, як швидко може реагувати на потреби ринку. Безперечно, це є перевагою при функціонуванні в умовах масового виробництва та досить низької диференціації продуктів чи послуг. (2) Можливість створення нових конкурентних переваг, таких як ціна або надання продукту відмінних рис у будь-якому варіанті дає явну перевагу перед конкурентами, дозволяє бути на крок попереду і залучає потенційних споживачів, посилюючи позицію фірми на ринку. Підвищення ефективності наявних і використовуваних ресурсів дає перевагу у сфері витрат: підприємство має можливість знижувати виробничі витрати, собівартість продукції та послуг, що дуже важливо за умов кризи. (3) Можливість приступити до створення товару-аналогу або товару-замінника розглядають не всі підприємства, боячись втратити індивідуальність та імідж в очах споживачів, проте, якщо не розглядати випадок, коли товар має унікальні характеристики, то такий варіант може бути використаний при зниженні купівельної спроможності та падінні обсягів продажу основного товару чи послуги. Перспектива збільшення частки ринку цікавить абсолютно всі підприємства, оскільки від цього залежить їх стійкість на ринку і конкурентна позиція. Так, 4% підприємств МСБ навіть у військовий час прагнуть впроваджувати інновації та використовувати нові товари та послуги; 2% - готові досліджувати нові ринки та 8% - нові партнерства, щоб рухатися вперед [4].

Тож формування ефективної маркетингової політики має враховувати особливості ведення бізнесу в умовах військової агресії росії в Україні, завдання, проблеми та можливості діяльності малих підприємств. Серед основних рекомендацій слід зазначити [2-5]: стати максимально гнучким, адаптованим, з можливістю негайного прийняття рішень «не гаючи часу»; бути готовими до переорієнтації на створення товару-аналогу або товару-замінника, навіть до повної зміни основного напрямку діяльності, до виходу на іноземні ринки; знижувати собівартість продукції та послуг; здійснити аналіз витрат з метою їхньої оптимізації (більш дешева сировина, логістика, реклама); застосовувати альтернативні способи залучення коштів (державні гранти, інвестори, збори на платформах для краудфандингу); підтримувати імідж, добру репутацію у власної аудиторії, формувати зважену маркетингову стратегію, максимально тактовно застосовувати воєнну тематику у рекламі; формувати гнучку цінову політику на пропонувані товари і послуги з врахуванням зниження купівельної спроможності населення; оптимізувати кадрову політику (організація діяльності он-лайн, застосування технологій agile, організація безпечних умов роботи оф-лайн); максимально широко застосовувати «бюджетні» інструменти маркетингу (проведення вебінарів, партизанський маркетинг, реклама в соціальних мережах); активно використовувати маркетингові сервіси на базі штучного інтелекту.

Мале підприємство, керівництво та співробітники якого успішно справляються з вирішенням перерахованих завдань маркетингової політики, може успішно працювати з клієнтами, ефективно відповідати їхнім потребам, утримуючи свою частку ринку.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження дозволило виділити основні проблеми здійснення маркетингової діяльності на малих підприємствах. Доведено, що до специфічних проблем підприємств малого бізнесу додалися ті, що пов'язані веденням бізнесу в умовах війни. Систематизовано перелік переваг малого бізнесу, які є підґрунтям для стійкості в умовах війни. Надано рекомендації щодо формуванні ефективної маркетингової політики.

Список використаної літератури

1. Щербак В.Г. Маркетингова політика розподілу. *Підручник*. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2010. 224 с.
2. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022, № 6, Том 1. С. 83-87. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-12.pdf>
3. Гензель Ю. Розвиток під час війни: 5 головних проблем українського бізнесу та як їх розв'язати. *MIND*. 03.08.2023 р. URL: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu>
4. Всупереч обставинам: Як український бізнес процвітає під час війни. *PAYONEER*. 2023 р. URL: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>
5. Кашапова А. Як тримати на плаву бізнес в умовах війни. *MARKETING OFFICE*. 18.01.2023 р. URL: <https://marketingoffice.in.ua/biznes-v-umovah-viiny/>
6. Савицька Н.Л. Мелушова І.Ю. Управління результативністю маркетингу: *навчально-методичний посібник*. У 2-х ч. Ч.1 Харків: ХДУХТ, 2018. 116 с.
7. Катаєв А. В. Маркетинг: *навч. посіб.* Харків: Видавничий центр «Діалог», 2016. 292 с. URL: https://pathofscience.org/Library/Kataev_Marketing.pdf

REFERENCES

1. Shcherbak V.G. (2010). Marketynhova polityka rozpodilu. [Marketing distribution policy]. *Textbook*. Х.: VD «ІНЖЕК», 2010. 224 p.
2. Boychuk I. (2022). Zminy marketynhovoho seredovyscha funktsionuvannya pidpryyemstv na V2V rynku. [Changes in the marketing environment of the functioning of enterprises on the B2B market]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2022, No. 6, Volume 1. P. 83-87. Retrieved from: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-61-12.pdf>
3. Hansel Yu. (2023). Rozvytok pid chas viyny: 5 holovnykh problem ukrayins'koho biznesu ta yak yikh rozv'yazaty. [Development during the war: 5 main problems of Ukrainian business and how to solve them]. *MIND*. 08/03/2023 Retrieved from: <https://mind.ua/openmind/20260808-rozvitok-pid-chas-vijni-5-golovnih-problem-ukrayinskogo-biznesu>
4. Against the odds: Yak ukrayins'kyu biznes protsvitaye pid chas viyny. (2023). [Against the odds: How Ukrainian business thrives during the war]. *PAYONEER*. 2023 Retrieved from: <https://www1.payoneer.com/ua/resources/defying-the-odds-how-ukrainian-businesses-thrive-during-war/>
5. Kashapova A. (2023). How to keep business afloat in wartime. [How to keep business afloat in wartime]. *MARKETING OFFICE*. 01/18/2023. Retrieved from: <https://marketingoffice.in.ua/biznes-v-umovah-viiny/>
6. Savytska N.L. (2016). Melushova I.Yu. Upravlinnya rezul'tatyvnistyu marketynhu. [Management of marketing effectiveness]. *Educational and methodological guide*. In 2 parts. Part 1 Kharkiv: KhDUHT, 2018. 116 p.
7. Kataev A. V. (2016). Marketynh. [Marketing]. *Training. manual*. Kharkiv: "Dialog" Publishing Center, 2016. 292 p. Retrieved from: https://pathofscience.org/Library/Kataev_Marketing.pdf

DROKINA NINA, VYNOGRADOVA OLENA, BONDAR VLADYSLAV. FEATURES OF THE MARKETING POLICY OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE DURING WAR. *The article examines the essence and peculiarities of the marketing policy of small business in the conditions of Russia's military aggression in Ukraine. The main problems of marketing activities at small enterprises have been identified. The article proves that to the specific problems of small business enterprises were added those related to doing business in war conditions: lack of finances, personnel problems, problems*

with the energy sector, production capacities (lack of significant reserves of raw materials, products, rising prices for raw materials, destruction of infrastructure, the need to transfer business to safer regions), logistical limitations, changes in partnership relations, new challenges, related to the need to organize safe working conditions etc. The need to adapt the marketing policy of small businesses to new economic realities is indicated. The list of advantages inherent in small business enterprises, which are the basis for stability in war conditions, is systematized. Recommendations are provided for the formation of an effective marketing policy, taking into account the peculiarities of small business in the conditions of Russia's military aggression in Ukraine: to become as flexible and adaptable as possible, with the possibility of immediate decision-making "without wasting time"; be ready for reorientation to the creation of a product-analog or product-substitute, even to a complete change of the main direction of activity, to entering foreign markets; reduce the cost of products and services; carry out an analysis of costs with the aim of their optimization; apply alternative methods of attracting funds; maintain an image, a good reputation among one's own audience, form a balanced marketing strategy, use military themes in advertising as tactfully as possible; form a flexible price policy for the offered goods and services, taking into account the decrease in the purchasing power of the population; optimize personnel policy; use "budget" marketing tools as widely as possible; actively use marketing services based on artificial intelligence.

Key words: *marketing policy, small business, enterprise, marketing, marketing activity, war, problems.*