

УДК 339.138:658.1

DOI: 10.31891/2307-5740-2020-286-5-8

БОЙЧУК І. В.

Львівський торговельно-економічний університет

АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ДО УМОВ ПАНДЕМІЇ COVID-19

У статті досліджено управління маркетингом із врахуванням зміни діяльності фірм за умов негативного впливу пандемії коронавірусу. Вказано, що трансформація ринкового попиту, переорієнтація споживчих цінностей і стереотипів поведінки обумовлюють необхідність адаптації менеджменту до кризових умов роботи. Доведено неадекватність класичного використання управління маркетингом і потребу в переосмисленні традиційних функцій управління для пристосування маркетингової діяльності до умов нестабільного середовища. Рекомендовано напрями удосконалення маркетингового управління, серед яких вагоме значення має тісна співпраця з існуючими клієнтами для підтримання рівня їх лояльності, використання партнерських програм для впливу на потенційну клієнтуру, активізація реагування на нестандартні запити споживачів і використання можливостей швидкого врахування їх звичок. Запропоновано працювати з гарячим попитом і переорієнтацією ринкових пропозицій, переглядом бізнес-процесів для управління цінностями для споживачів і створення комфортного середовища взаємодії. Вказано на доцільності систематичного аналізу точок контакту з клієнтами і виявленні проблем для внесення швидких коректив. Наголошено на посиленні соціальної відповідальності шляхом впровадження адаптивного управління маркетингом, вибору активних комунікацій, поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікаційних складових, що враховують реальні цінності, вподобання і очікування споживачів.

Ключові слова: управління маркетингом, підприємство, маркетингова діяльність, принципи маркетингового управління, адаптація, пандемія COVID-19, цільові споживачі, комунікації.

BOYCHUK I.

Lviv University of Trade and Economics

ADAPTATION OF MARKETING MANAGEMENT TO THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

The article examines the problems of marketing management taking into account the current changes in entrepreneurial activity due to the negative impact of the coronavirus pandemic. It's determined that the transformation of market demand in this situation, the reorientation of consumer values and behavioral stereotypes, necessitate the adaptation of the entire marketing management system to the crisis conditions. The ineffectiveness of the classical use of principles to marketing management as one of the functional tasks of the enterprise, carried out within the general plan of its activities, is proved. The traditional management functions and the advantages obtained by the enterprise in terms of adaptation of the main types of marketing activities to the conditions of an unstable environment require rethinking. The main directions of improvement of marketing management of enterprises in a critical situation are recommended, taking into account the practical confirmations of managers-practitioners. It's noted that cooperation with existing customers is of paramount importance to maintain their level of loyalty, use affiliate programs to influence potential customers, intensify response to non-standard consumer requests and use new opportunities to quickly take into account their habits. Suggestions are given to improve the work with hot demand and re-evaluate the market offers of the enterprise, review business processes in terms of value management for consumers and create a comfortable environment for interaction with appropriate emotional reinforcement. The expediency of conducting a systematic analysis of points of contact with customers to identify problem situations and make timely adjustments. Emphasis is placed on increasing the social responsibility of the business through the care of its employees, which provides the company with organizational flexibility of management in general. It's proposed to introduce adaptive marketing management, which is based on active communications with a combination of internal and external components that take into account the real values, preferences and expectations of consumers.

Keywords: marketing management, enterprise, marketing activity, principles of marketing management, adaptation, pandemic COVID-19, target consumers, communications.

Постановка проблеми. Існуючі кризові явища в усіх сферах економіки, які виникли внаслідок негативної дії COVID-19, загострюють увагу навколо дослідження проблем переорієнтації управління маркетингом і виявлення можливостей адаптації підприємств до змінених умов діяльності. Класичний підхід визначення управління маркетингом з позицій функцій маркетингу та як одного з функціональних завдань підприємства, що здійснюється в межах загального плану діяльності підприємства, не працює за умов кризової ситуації, що склалася в сучасному бізнес-середовищі.

Пандемія та карантинні заходи обумовили повну зупинку окремих галузей, а інші зіткнулися з суттєвим зниженням ринкового попиту. Підприємства намагаються швидко перелаштуватися на онлайн продажі або дистанційне надання послуг, але не для всіх фірм це можливо чи економічно доцільно. Тому багато підприємств зараз живуть на власних фінансових запасах, а стан їх виживання залежить від вмілої переорієнтації всіх складових маркетингового управління на зміну потреб цільових споживачів.

Особливої актуальності набуває визначення напрямів адаптації маркетингового управління до ситуації, пов'язаної зі зниженням платоспроможного попиту, зміною споживчих уподобань і стереотипів поведінки, скороченням рівня соціалізації суспільства та тривалістю карантинного періоду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління маркетингом детально вивчали багато закордонних і вітчизняних науковців, які свою увагу зосереджували на теоретико-методологічних аспектах маркетинг-менеджменту з точки зору класичної практики їх застосування за умов стабільного

бізнес-середовища. До числа таких економістів доцільно включити Ф. Котлера, Р. Беста, І. Ансофа, М. Портера, П. Друкера, Ж. Ламбена, а серед вітчизняних учених – А. Ф. Павленко, В. Я. Кардаша, Н. В. Карпенко, М. О. Окландера, Н. І. Чухрай, О. М. Азарян та інших дослідників. Проте доцільно вказати, що недостатньо вивченими залишаються питання щодо використання управління маркетингом в діяльності підприємств за умов ринкової нестабільності, обумовленої кризою економічної системи з відповідними соціальними наслідками під впливом COVID-19.

Формулювання цілей статті. Метою статі стало обґрунтування необхідності адаптаційних змін управління маркетингом із врахуванням нових умов діяльності підприємств під впливом коронавірусу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В класичному розумінні, управління маркетингом підприємства, діяльність якого орієнтована на застосування маркетингової концепції, тісно пов'язана з такими важливими аспектами, як внутрішня впорядкованість, узгодженість і взаємодія всіх складових цілісного процесу організації маркетингу, так і побудовою ефективної системи управління цим процесом загалом [3]. Перш за все, ця система повинна включати формування організаційної структури управління відділом маркетингу на підприємстві, налагодження конструктивних взаємозв'язків цього підрозділу з іншими службами, визначення і розподілення функціональних обов'язків серед усіх працівників на рівні маркетингової служби, підбір фахівців-маркетологів відповідної кваліфікації для виконання поставлених топ-менеджментом завдань, створення належних умов для управління фірмою як єдиною командою.

Відомо, що управління маркетинговою діяльністю підприємств підпорядковане низці важливих управлінських принципів, серед яких основоположними є клієнтоорієнтованість, адаптивність, гнучкість, комплексність і системність, спрямованість на перспективу, задоволення потреб і вплив на споживачів, інноваційність і економічна результативність, якісне інформування споживача і захист його прав. Вказані принципи управління необхідно застосовувати до конкретних напрямів діяльності фірми, орієнтованої на маркетинг, а також визначати зміст і спрямування основних управлінських функцій, для яких властивий адаптивний розвиток під впливом мінливого бізнес-середовища та макрооточення в цілому [1].

Реалізація принципів управління маркетингом на підприємстві передбачає виконання важливих функцій, які в традиційному науковому вигляді можна узагальнити за видами такими діяльностями:

1) дослідження і аналіз ринку в розрізі виробничої, збутової, торговельної, рекламної, цінової та інших видів діяльності фірми; розроблення стратегії маркетингу та орієнтація підрозділів на задоволення потреб кінцевих споживачів і досягнення поставлених ринкових цілей щодо рівня прибутковості;

2) дослідження вимог цільових покупців до характеристик продукції підприємства і конкурентів, і на цій основі оцінювання конкурентоздатності виробів власного виробництва;

3) виявлення ринкових потреб, які не задовольняються конкуруючими фірмами, і на цій основі проведення сегментації ринку за відмінними ознаками основних категорій споживачів;

4) вивчення кон'юнктуру ринку для виявлення факторів, які визначають структуру і динаміку ринкового попиту на товари підприємства, і на цій основі розроблення прогнозів на потреби в продукції, яка вже представлена на ринку і на ту, яка планується до розробки і просування;

5) планування асортименту і формування належної структури виробництва, планувати термінів розробки товарів-новинок із наступним їх виробництвом, позиціонуванням і модернізацією, що сприятиме вдосконаленню серійної продукції та вчасним випуском на ринок більш якісних товарів;

6) визначення цінової політики для товарів підприємства залежно від етапів життєвого циклу, і на цій основі формування ефективної системи ціноутворення для всіх категорій продукції фірми;

7) створення розподільчої та збутової систем, підбір відповідних каналів товароруху; визначення умов транспортування, зберігання і продажу товарів; проведення належного планування товарообороту;

8) організація рекламної підтримки і вибір методів стимулювання збуту продукції; забезпечення постачання продукції згідно погоджених із замовниками термінів;

9) налагодження зворотного зв'язку із споживачами для вивчення платоспроможного попиту на різні категорії товарів і виявлення незадоволеного попиту для коригування товарної пропозиції;

10) прогнозування нової і серійної продукції на основі вивчення кон'юнктури і місткості ринку, аналізу цільової клієнтури за каналами зворотного зв'язку із кінцевими споживачами.

Основний зміст функцій управління маркетингом залежить від специфіки товарного ринку, масштабів виробництва і обсягів збуту, умов конкуренції, асортименту продукції, особливостей попиту на товари/послуги фірми, системи зв'язків із товаропровідною мережею, умовами споживання тощо [2].

Будь-яке підприємство через спрямованості на використання управління маркетингом у власній діяльності забезпечує себе такими перевагами:

– цільовою орієнтацією ринкової діяльності, яка пов'язана із задоволенням потреб суспільства та окремих клієнтів (замовників, покупців, споживачів);

– компетентністю маркетингової діяльності, що пов'язана з організації процесів виробництва і збуту, моніторингом конкуренції та просуванням продукції до кінцевого споживача;

– максимальним наближенням товарного асортименту до ринкових потреб і умов споживання;

– аналізом ринку щодо оцінювання його потенціалу, місткості, кон'юнктури, попиту, поведінки споживачів, а також дослідженням конкурентів і визначенням можливостей фірми;

– створенням матеріальних і моральних стимулів для працівників для виконання ними обов'язків і забезпечення якісної взаємодії з цільовими клієнтами;

– ефективним контролем і аналізом виконання всіх маркетингових заходів згідно стратегії фірми.

Враховуючи актуальність потреби в адаптації управління маркетингом до непередбачуваного впливу COVID-19 на бізнес, суспільство і кожного індивіда, вважаємо за доцільне враховувати певні рекомендації досвідчених управлінців, які пропонують дотримуватись золотих правил у період всієї коронавірусної кризи. Це стосується переходу на антикризовий режим управління з досить коротким орієнтиром у плануванні, зниження (наскільки це є можливим) загальних витрат, заморожування всіх інвестиційних проектів, максимального скорочення боргових зобов'язань і збільшення грошових запасів у готівці, намагання зберегти ключових працівників і ділову репутацію фірми [4].

На нашу думку, необхідно виділити декілька основних напрямів удосконалення маркетингового управління підприємств за критичних умов. У першу чергу, це тісна робота з існуючими клієнтами, до якої потрібно залучати не лише працівників маркетингової служби, а й менеджерів із постачання і збуту, фахівців економічного і фінансового відділів, що проводять розрахунки за укладеними договорами. В управлінні маркетингом робота з клієнтурою виходить за межі формальних угод, ведення переговорів і налагодження контактів про здійснення закупівлі. Слід враховувати, що маркетинговий комплекс заходів впливу може бути корисним як при роботі з клієнтами на промислових ринках, так і для підприємств, які орієнтовані на сферу товарів кінцевого споживання.

Крім того, в умовах спаду ринкового попиту база лояльних клієнтів перетворюється на головний актив, а основним джерелом доходу можуть стати допродажі, крос-продажі та партнерські акції. Тривалі довірчі відносини зі споживачами допоможуть знайти компроміси, залишитись на плаву та відновити доходи після кризи. Фактичним клієнтам потрібно допомогти у вирішенні їхніх проблем, інвестуючи у зміцнення відносин з ними. Лояльні клієнти можуть стати джерелом рекомендацій, а значить додатковим каналом залучення потенційних клієнтів. З іншого боку, саме криза може бути хорошим приводом для створення альянсів із клієнтами, партнерами або навіть конкурентами – через проведення партнерських маркетингових заходів, ко-брендинг, спільне використання активів тощо.

Другий напрям адаптації передбачає максимально уважно відстежування ситуацією на ринку та оперативне реагування на зміни, пов'язані з виникненням нестандартних запитів у клієнтів, які можна задовольнити, якщо на них вчасно і вміло реагувати. Паніка та невизначеність ламає звичні поведінкові стереотипи і споживчі звички, що для окремих підприємств відкриватиме нові можливості.

Третій напрям орієнтований на активну роботу з гарячим попитом. Витрати на збільшення рівня пізнаваності продукції в короткостроковій перспективі можна скоротити. Натомість краще максимально ефективно обробляти наявний потік вхідних заявок, інвестуючи в рекламу прямої віддачі. Парадигма виживання змушує «чіплятися» за кожного клієнта і здійснювати максимально ефективно всі продажі.

Важливим напрямом адаптації управління маркетингом є переосмислення ринкових пропозицій. Кризовий період є вдалим часом, щоб поцікавитись у клієнтів, чим підприємство може бути корисне для них саме зараз, як йому краще актуалізувати ринкові пропозиції. За умов пандемії це може бути лише неформальне маркетингове дослідження через короткі телефонні дзвінки ввічливості, «польові дні», коли власник і керівники «стають за прилавок», щоб побачити та поспілкуватися з клієнтами наживо, але отриманий зворотній зв'язок може дати якісні ідеї щодо вдосконалення маркетингової діяльності.

Зауважимо, що криза надала можливість переглянути бізнес-процеси з точки зору управління цінностями для споживачів. Необхідно позбутися процесів, які не несуть цінності, а ресурси направити на ті складові, які їх примножать. За умов пандемії COVID-19, управління маркетингом не зводиться тільки до якісного просування. Створення комфортного середовища взаємодії для споживача, емоційне підкріплення, різноманітні «фішки» – це невеликий перелік інструментів бюджетного (партизанського) маркетингу, які можуть дати реальні результати. Важливо підкреслити, що в цьому напрямі доцільно здійснювати систематичний аналіз точок контакту з клієнтом, щоб виявити, де є провали і вносити зміни.

Також необхідно підвищити рівень організаційної гнучкості підприємств, стимулювати персонал до універсалізації та суміщення обов'язків, адже в умовах пандемічної кризи не до зайвої формалізації чи бюрократизації. Соціальна відповідальність і прояв турботи про співробітників, які залишаються в фірмі забезпечать суттєві емоційні дивіденди, що сприятиме підтриманню їх лояльності. Працівники мають відчувати, що всі члени команди в «одному човні», а взаємна підтримка та «відчуття плеча» мають стати повсякденною нормою. Відчуття захищеності зменшить панічні настрої, підвищить продуктивність і розсудливість, що дозволить приймати адекватні рішення і зберегти операційну ефективність управління.

На думку менеджерів-практиків, пандемія COVID-19 суттєво прискорила глобалізаційні процеси, які поглибили минулорічну кризу довіри, пов'язану з невпевненістю у майбутньому та посиленням репутаційних вимог до всіх учасників ринку – бізнесу, уряду, громадських організацій, ЗМІ. За цих умов на перше місце виходять комунікації від лідерів антикризового бізнесу, що покликані вирішувати соціальні проблеми через адаптивне управління маркетингом [5]. Базисом вибору активних комунікацій треба вважати зважене поєднання внутрішніх і зовнішніх комунікаційних складових на підприємстві, що враховують реальні цінності, вподобання і очікування споживачів.

Підтримка цільової аудиторії і пошук нових сегментів ринку неможливі без відповідних базових досліджень комунікації, що відповідає поставленим цілям і підтримує ділову репутацію фірми. Метою комунікацій доцільно вважати не лише досягнення фінансових результатів, а й створення довгострокової репутації. Ефективні комунікації у нових умовах мають бути правдивими і прозорими, базуватись на надійних інформаційних джерелах, управляти очікуваннями та планувати вихід з гострої кризової фази. Крім того, управління маркетингом у комунікаційному аспекті бізнесу має бути джерелом позитиву, щоб доносити свої повідомлення чітко і впевнено, інакше вони потонуть в інформаційному шумі. Важливо, щоб співробітники підприємства на всіх управлінських рівнях підтримували рішення і заяви керівництва, тому на перший план виходять саме внутрішні комунікації і дотримання балансу в соціальних питаннях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Актуалізація питань, пов'язаних із роллю управління маркетингом і зміною його бачення в умовах пандемії коронавірусу, підтверджують потребу адаптації процесів менеджменту до кризових умов маркетингової діяльності підприємств.

Урахування особливостей сучасного соціально-економічного середовища та умов коригування всіх бізнес-процесів із невизначеністю сприйняття з боку цільової клієнтури вимагають переосмислення традиційних підходів у маркетинг-менеджменті, оскільки не існує універсального рецепту виживання в кризу. Підприємства, які набувають максимальної гнучкості та швидко реагують на зміну ринкової ситуації, стануть сильнішими. Застарілі догми та правила були ефективні в минулі стабільні часи, але можуть стати згубними для системи управління загалом у кризовий період.

Подальші дослідження необхідно зосередити на визначенні впливу управління маркетингом на результати підприємницької діяльності з поглибленим моніторингом розподілу маркетингових функцій, які здійснюються в межах загального плану діяльності підприємства.

Література

1. Бест Р. Маркетинг от потребителя [Market-based management] / Роджер Бест ; [пер. с англ. С. Памфилова и И. Брагиной ; под. ред. П. Миронова] ; Стокгольмская школа экономики. – 3-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 746 с.
2. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : [монографія] / за заг. ред. Н. В. Карпенко. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 252 с.
3. Основы маркетинга (европейское издание) / [Филипп Котлер, Гари Армстронг, Вероника Вонг, Джон Сондерс ; пер. с англ.]. – К. : Издательство «Диалектика-Вильямс», 2020. – 880 с.
4. Устьян О. Маркетинг у кризу. Виживання вимагає змін [Електронний ресурс] / Олександр Устьян. – Режим доступу : <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin>.
5. Хоменко А. Виходу не буде: як бізнесу вижити після пандемії [Електронний ресурс] / Анатолій Хоменко. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/10/26/666619/>.

References

1. Best R. Marketing ot potrebitelya [Market-based management] / Rodzher Best ; [per. s ang. S. Pamfilova i I. Braginoj ; pod. red. P. Mironova] ; Stokgolmskaya shkola ekonomiki. – 3-e izd. – M. : Mann, Ivanov i Ferber, 2013. – 746 s.
2. Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist : [monohrafiia] / za zah. red. N. V. Karpenko. – Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2016. – 252 s.
3. Osnovy marketinga (evropejskoe izdanie) / [Filipp Kotler, Gari Armstrong, Veronika Vong, Dzhon Sonders ; per. s angl.]. – K. : Izdatelstvo «Dialektika-Vilyams», 2020. – 880 s.
4. Ustian O. Marketynh u kryzu. Vyzhyvannia vymahaie zmin [Elektronnyi resurs] / Oleksandr Ustian. – Rezhym dostupu : <https://zmist.pl.ua/blogs/marketing-u-krizu-vizhivannya-vimagaje-zmin>.
5. Khomenko A. Vykhodu ne bude: yak biznesu vyzyhty pislia pandemii [Elektronnyi resurs] / Anatolii Khomenko. – Rezhym dostupu : <https://www.epravda.com.ua/columns/2020/10/26/666619/>.

Надійшла / Paper received: 04.10.2020

Надрукована / Paper Printed : 04.11.2020