

УДК 339.138

*С.В. Петровська, Дудка О.Й.*

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРИ АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

В умовах змінного зовнішнього середовища значення маркетингу, як стратегічного інструменту, значно зростає, і вміння підприємства своєчасно реагувати на зміни дозволяє йому стабільно розвиватися. Стратегічний маркетинговий підхід стає особливо актуальним при управлінні підприємством як нестабільної системою. У процесі управління підприємством, як нестабільної системою, необхідно формування нових маркетингових стратегій, цілей і завдань, адекватних ситуації яка спостерігається на ньому. Мета статті полягає в розробці алгоритму прийняття маркетингових рішень в антикризовому управлінні з метою ефективності управління підприємством в умовах мінливого сучасного ринку. Методологічною основою дослідження виступає наукові праці класиків економічної науки, праці та публікації провідних вчених і фахівців з проблем антикризового управління, об'єднання теоретичних і наукових методів: аналіз, синтез, теоретичне і логічне узагальнення. Представлено з урахуванням прояву кризи та її впливу на фінансовий стан підприємстві взаємозв'язок принципу маркетингу та стадії розгортання кризового процесу. Розроблено алгоритм прийняття маркетингових рішень при антикризовому управлінні, який дозволяє оцінити вплив маркетингових інструментів на підвищення ефективності управління нестабільними системами. Запропоновано в залежності від основних варіантів розвитку ринку (зростання і спад) матриця визначення стратегії антикризового управління підприємством, яка базується на таких елементах аналізу як стадія життєвого циклу і кризового процесу. Виходячи із запропонованого алгоритму прийняття маркетингових рішень в управлінні підприємствами, які є нестабільні, а також показників внутрішнього і зовнішнього середовища, антикризова стратегія змінюється, що дозволяє розробити антикризові заходи щодо мінімізації негативних наслідків. Це в свою чергу впливає на уточнення і коригування цілей, завдань, принципів та маркетингових інструментів.

In the conditions of variable external environment, the importance of marketing as a strategic tool increases significantly, and the ability of the enterprise to respond to changes in a timely manner allows it to develop steadily. Strategic marketing approach becomes particularly relevant in the management of the enterprise as an unstable system. In the process of enterprise management, as an unstable system, it is necessary to form new marketing strategies, goals and objectives, adequate to the situation that is observed on it. The purpose of the article is to develop an algorithm for making marketing decisions in crisis management in order to effectively manage the enterprise in a changing modern market. Based on the methodological research of the scientific works of the classics of economic science and publications of leading scientists and specialists on the problems of crisis management, combining theoretical and scientific methods: analysis, synthesis, theoretical and logical generalization. It is presented taking into account the manifestation of the crisis and its impact on the financial condition of the company the relationship of the marketing principle and the stage of the crisis process. An algorithm for making marketing decisions in crisis management, which allows assessing the impact of marketing tools to improve the management of unstable systems. Depending on the main options of market development (growth and decline), the matrix for determining the strategy of anti-crisis management of the enterprise is proposed based on elements of analysis as the stage of the life cycle and the crisis process. Based on the proposed algorithm for making marketing decisions in the management of enterprises that are unstable, the anti-crisis strategy varies depending on the state of the internal and external environment of the

enterprise, which allows developing anti-crisis measures to minimize the negative consequences of crisis processes. This in turn affects the refinement and adjustment of goals, objectives, principles and marketing tools.

Ключові слова: маркетингові інструменти, антикризове управління, матриця, кризові процеси, принципи маркетингу, алгоритм, зовнішнє середовище

Keywords: marketing tools, crisis management, matrix, crisis processes, marketing principles, algorithm, external environment

**Постановка проблеми.** В умовах змінного зовнішнього середовища значення маркетингу, як стратегічного інструменту, значно зростає, і вміння підприємства своєчасно реагувати на зміни дозволяє йому стабільно розвиватися. Стратегічний маркетинговий підхід стає особливо актуальним при управлінні підприємством як нестабільної системою. В ситуації падіння обсягів продажів і прибутковості відбувається оптимізація витрат, і не дивлячись на необхідність маркетингового дослідження інвестиції в просування товарів значно скорочуються.

У процесі управління підприємством, як нестабільної системою, необхідно формування нових маркетингових стратегій, цілей і завдань, адекватних ситуації яка спостерігається на ньому. Для адаптації до зовнішнього середовища потрібно використовувати інноваційні маркетингові інструменти та комунікаційні підходи в комплексі. Разом з тим більшість підприємств не тільки не використовують у своїй діяльності такі інструменти і підходи, а й не володіють достатніми науково-методичними та практичними навичками формування маркетингових стратегій, тактичних дій по вибору маркетингових інструментів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Роль і місце маркетингу в управлінні процесами нестабільного розвитку підприємств розглядаються в роботах таких науковців, як: Гладченко А. [2], Карбоне Е. [5], Кочеткова А. [7], Лиходій В. [8], Максимова Т. [9], Мескон М. [10], Перерва П. [11] та інші. Але бракує теоретичних та методичних напрацювань щодо використання маркетингових інструментів для підвищення ефективності управління в умовах нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства.

**Мета статті** полягає в розробці алгоритму прийняття маркетингових рішень в антикризовому управлінні з метою ефективності управління підприємством в умовах мінливого сучасного ринку.

**Викладення основного матеріалу.** Маркетингові інструменти в умовах нестабільності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства використовуються суб'єктами різних форм бізнесу: малого, середнього і великого. Для малого бізнесу антикризовий маркетинг особливо затребуваний в частині економії фінансових ресурсів; представників середнього бізнесу він привертає перспективою оптимізації маркетингового бюджету і застосування нестандартних маркетингових інструментів; для великого бізнесу головною перевагою маркетингового управління є забезпечення нестандартного характеру маркетингової діяльності, варіювання в рамках різних стратегій і схем організації бізнес-взаємодій.

Порівняння різних підходів щодо визначення принципів маркетингу, які наведені в наукових роботах таких науковців як Капон Н., Колчанов В., Макхалберт Дж. [4, с. 57-58], Хибинг Р., Купер С. [13, с. 25-27], Котлер Ф. [6] можна виділити базові прин-

ципи, які актуальні як для стабільних, так і нестабільних систем: принцип цінності для споживача (або орієнтації на ринок) та принцип комплексності та системності (або єдності стратегії). Виділені базові принципи означають, що всі прийняті маркетингові рішення повинні враховувати інтереси споживача і підвищувати цінність бренду, до прийматися в узгодженості з основною стратегією та враховувати нестабільність функціонування підприємства як системи. До числа додаткових принципів маркетингу в управлінні нестабільними системами, за думкою Чупиної Я.В. [14], відносяться: терміновість реагування; адекватність реагування на ступінь реальної загрози фінансовому і ринковому положенням організації; багатоваріантність і креативність; гнучкість і адаптивність.

За думкою Пілецької С.Т. [12] нестабільність функціонування підприємства проявляється в розгортанні кризових процесів еволюція форм прояву яких має наступний вигляд: кризове явище → кризова ситуація → передкризовий стан → кризовий стан → криза.

З урахуванням прояву кризи та її впливу на фінансовий стан підприємстві представлено взаємозв'язок принципу маркетингу та стадії розгортання кризового процесу (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи маркетингу в залежності від стадії розгортання кризового процесу

Принципи	Стадія розгортання кризового процесу
Цінності для споживача	кризове явище; кризова ситуація;
Комплексності та системності	передкризовий стан; кризовий стан; криза
Терміновості реагування	передкризовий стан; кризовий стан; криза
Адекватності реагування на ступінь реальної загрози фінансовому стану та ринковому положенню підприємства	
Багатоваріантності і креативності	
Гнучкості та адаптивності	
Перспективності	передкризовий стан; кризовий стан
Термінові результативності	кризовий стан; криза

Принцип терміновості реагування характеризується тим, що будь-яке розгортання кризового процесу має тенденцію до нарощення з кожним новим господарським циклом, і навіть стимулює появу нових кризових процесів. У зв'язку з цим маркетингові рішення повинні бути оперативними не тільки за ступенем їх прийняття, але і за ступенем їх реалізації. Вибір і реалізація маркетингових інструментів повинні займати мінімальний період часу. Це особливо актуально для арбітражного управління, коли процедури в справах про банкрутство вводяться на певний період часу, за який необхідно отримати позитивний результат щодо виходу підприємства з кризи та збереження підприємства.

Принцип адекватності реагування на ступінь реальної загрози фінансовому і ринковому положенню підприємства — це система заходів щодо усунення загрози настання банкрутства, що часто пов'язано з втратами та інвестиціями. Обсяг цих інвестицій має

бути адекватною мірою загрози банкрутства підприємств. Бюджет маркетингу необхідно максимально оптимізувати за рахунок прийняття ефективних маркетингових рішень. Однак стратегічно невірно повністю скорочувати маркетинговий бюджет, що роблять підприємства, для термінового скорочення витрат.

Принцип багатоваріантності і креативності в умовах нестабільності роль креативності та багатоваріантного підходу значно підвищується. Маркетингова діяльність повинна бути різноманітною, тобто в результаті здійснення антикризового маркетингу повинні генеруватися кілька варіантів розвитку підприємства для кожного з варіанту розвитку події (позитивного, нейтрального і негативного). Креативність, відмічає Дулькін А.В., допомагає знайти нові канали комунікації та отримати більшу ефективність у порівнянні зі стандартними інструментами маркетингу [3].

Принцип гнучкості та адаптивності є доповненням принципу багатоваріантності. Всі маркетингові інструменти повинні бути здатні зазнавати змін без створення додаткових витрат для підприємства. Такими змінами можуть бути зміна управлінського персоналу, зменшення бюджету рекламної кампанії на останній стадії, поява нових ризиків, зміна курсу загальної антикризової стратегії та інше.

Для передкризового і кризового стану підприємства необхідно додатково виділити принцип перспективності, в рамках якого маркетингові антикризові рішення повинні не тільки стимулювати поліпшення ситуації як в короткостроковому періоді, так і довгостроковому. Цей принцип не завжди ефективний в умовах арбітражного управління в зв'язку з невизначеністю перспектив розгортання кризових процесів на підприємстві.

Якщо підприємство знаходиться в кризовому стані маркетингу притаманний принцип терміновості результативності, який означає отримання результатів (прибутку, підвищення ліквідності, фінансової стійкості та інше) в максимально короткостроковий термін. Він проявляється в ситуаціях, коли необхідно терміново реалізувати непрофільні активи або запаси готової продукції з метою підвищення поточної ліквідності та фінансової незалежності підприємства.

Слід зазначити, що цілі, завдання і принципи маркетингу змінюються залежно від стадії розгортання кризового процесу на підприємстві що вказує на необхідність проведення моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища, вивчати споживачів, управляти їх лояльністю, оптимізувати маркетинговий бюджет і знаходити більш дієві комунікаційні канали.

Реалізація маркетингових інструментів для нестабільної системи будь-якого типу і розміру повинна базуватися насамперед на розробленій антикризовій маркетинговій стратегії, яка за оцінками А.І. Кочеткова передбачає [7]:

- глибокий аналіз ринкової ситуації і прогноз її розвитку (що склалися і очікуваних співвідношень між попитом і пропозицією);
- оцінку ступеня свободи у встановленні горизонтальних контактів (з організаціями, що співробітничать і конкурентами);
- визначення своєї власної позиції на ринку, комерційного та маркетингового ризику, пов'язаного зі зміною цієї позиції під впливом конкуренції;
- розробку самостійної організаційної, техніко-технологічної, цінової політики організації з метою зміни кон'юнктури;
- збір, обробку та аналіз інформації про фактори, які формують ринкове оточення;

- підготовку висококваліфікованих фахівців і керівників, здатних вести ділові переговори і практично реалізувати маркетингову програму від початку до кінця, або залучення надійних виконавців зі сторони.

Крім того, при розробці стратегій антикризового управління важливі і такі особливості, як:

- багатоваріантність — в результаті здійснення антикризового маркетингу має пропонуватися кілька варіантів розвитку підприємства або змін на ринку;
- перспективність — антикризовий маркетинг повинен не тільки давати можливість короткострокового поліпшення ситуації, але і містити в собі потенціал для майбутнього розвитку;
- стратегічне мислення — антикризові заходи повинні враховувати стратегічні цілі і концепцію окремих підприємств і регіону в цілому;
- креативність — необхідно не боятися виходити за рамки звичних шаблонів і знаходити нові способи вирішення завдань;
- облік всіх ризиків, що виникають в рамках реалізації стратегії і впливають на маркетингову діяльність, а також на діяльність підприємства в цілому;
- особливості законодавства;
- життєвий цикл підприємства.

Найчастіше алгоритми розробки маркетингових рішень в існуючих підходах до антикризового маркетингу не враховують такі особливості як облік всіх ризиків, що виникають в рамках реалізації стратегії та життєвий цикл підприємства, що може привести до зниження ефективності прийнятих рішень.

Процес розробки маркетингових рішень в управлінні нестабільними системами повинен бути уніфікований і відповідати сучасним концепціям бізнесу. Кожне кризове явище здатне розростатися в невеликі терміни та породжувати нові супутні йому явища, тому цей процес необхідно зробити послідовним і взаємозалежним, максимально гнучким і адаптивним до змін внутрішнього і зовнішнього маркетингового середовища. Все це дозволило розробити алгоритм прийняття маркетингових рішень при антикризовому управлінні, який дозволяє оцінити вплив маркетингових інструментів на підвищення ефективності управління нестабільними системами (рис. 1).

На першому і другому етапі відділ маркетингу та фінансів проводять аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища для визначення стадії розгортання кризового процесу на підприємстві та впливу на нього мінливого середовища функціонування. Визначаються як фінансові та і маркетингові показники, які свідчать фінансовий стан підприємства та позицію на ринку з точки зору стратегічного розвитку і необхідності вдосконалення маркетингової діяльності.

На третьому етапі докладно описуються особливості виявленої стадії розгортання кризового процесу: причини дестабілізації, оцінка тривалості нестабільності, характеристика життєвого циклу. Виходячи з цих даних, можна сформулювати стратегію стабілізації та напрямки підвищення ефективності управління.

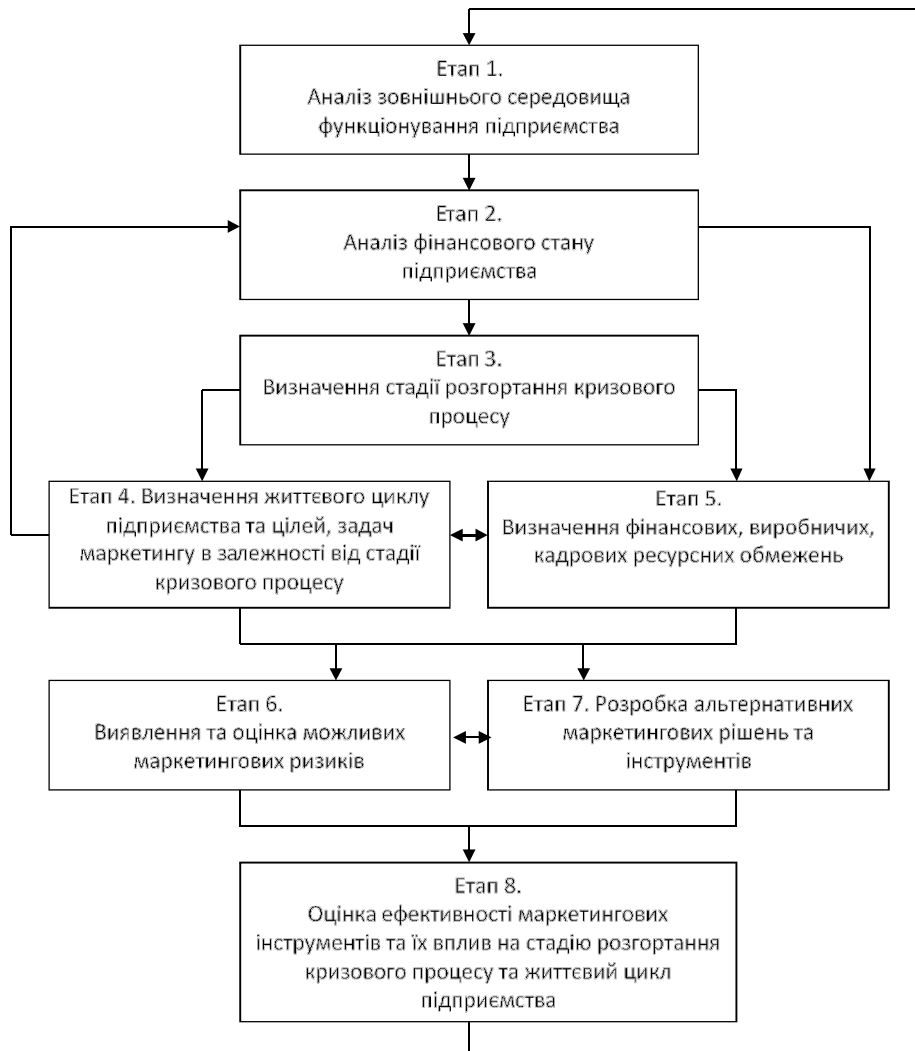


Рис. 1. Алгоритм прийняття маркетингових рішень в антикризовому управлінні

Для визначення життєвого циклу підприємства на четвертому етапі доцільно скористатися моделлю І. Адізеся, відповідно якої в процесі життєдіяльності можна виділити десять закономірних послідовних етапів життєвого циклу, які з достатнім ступенем умовності можна згрупувати у два великі етапи: етап зростання і етап старіння [1, с. 202]. Виходячи зі стадії кризового процесу і життєвого циклу підприємства визначаються цілі і завдання маркетингу та приймаються маркетингові рішення в межах антикризового управління. В залежності від основних варіантів розвитку ринку (зростання і спад) запропонована матриця визначення стратегії антикризового управління

підприємством, яка базується на таких елементах аналізу як стадія життєвого циклу і кризового процесу (табл. 1, табл. 2).

Таблиця 2

Стадія кризового процесу	Стадія життєвого циклу підприємства				
	Виникнення	Становлення	Розвиток	Зрілість	Спад
Кризове явище	1	1	1, 3	1, 3, 4	2
Кризова ситуація	1	3	3	3, 4	4
Передкризовий стан	1	3	3, 4	4	2, 5
Кризовий стан	2	2, 4	4	4, 5	6
Криза	6	2, 6	2, 6	2, 6	6

Таблиця 3

Стадія кризового процесу	Стадія життєвого циклу підприємства				
	Виникнення	Становлення	Розвиток	Зрілість	Спад
Кризове явище	1	3, 4	4	4	2, 5
Кризова ситуація	1	2, 3	3, 4	3, 4	2, 4, 5
Передкризовий стан	5	3, 4	3, 4	3, 4	5
Кризовий стан	3	2, 3	2, 4, 5	5	4, 6
Криза	6	5, 6	5, 6	5, 6	6

де 1 – стратегія концентрації; 2 – горизонтальна інтеграція або злиття; 3 – скорочення витрат; 4 – диверсифікація; 5 – скорочення; 6 – ліквідація

На п'ятому етапі для цілей антикризового управління необхідно заздалегідь визначити можливі обмеження, такі як терміни реалізації, правові можливості, ресурсні та інші обмеження, що накладаються ринком. Обмеженнями у виборі і реалізації маркетингових інструментів можуть виступати: ресурсні; висока технологічність продуктів і послуг; залежність від законодавства; обмеження по просуванню товарів і послуг; економічні особливості регіонів та інші.

З урахуванням інформації, отриманої на перших п'яти етапах на шостому рекомендується провести оцінку можливих маркетингових та іміджевих ризиків, що допомагає заздалегідь прогнозувати наслідки і підготувати дії з адаптації до нової ситуації. На сьомому етапі розробляються альтернативні маркетингові рішення та інструменти. У разі, якщо запропоноване маркетингове рішення має високий ризик, то воно видаляється зі списку альтернатив. Визначення маркетингових ризиків має здійснюватися за методикою, прийнятою на підприємстві при оцінці загальних ризиків.

На восьмому етапі оцінюється вплив маркетингових інструментів і рішень на стадію розгортання кризового процесу та життєвий цикл підприємства. Оцінювання маркетингових рішень і інструментів по їх реалізації здійснюється на основі методу експертних оцінок. Вибір інструментів повинен ґрунтуватися на принципах маркетингу для нестабільних організацій, а саме: цінності для споживача, комплексності та системності, терміновості реагування, адекватності реагування на ступінь реальної загрози

фінансовому і ринковому положенням підприємства, багатоваріантності і креативності, гнучкості та адаптивності, а також принципі перспективності.

**Висновки.** Виходячи із запропонованого алгоритму прийняття маркетингових рішень в управлінні підприємствами, які є нестабільні, антикризова стратегія змінюється в залежності від стану внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства, що дозволяє розробити антикризові заходи по мінімізації негативних наслідків кризових процесів. Це в свою чергу впливає на уточнення і коригування цілей, завдань, принципів та маркетингових інструментів Система механізмів з нейтралізації негативного впливу кризових процесів в переважній частині випадків пов'язана з витратами або втратами, рівень яких повинен відповідати рівню загрози банкрутства. В іншому випадку або очікуваний ефект не буде досягнутий, або підприємство понесе невиправдано високі витрати.

1. *Адизес И.* Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; под научн. ред. А.Г. Сеферяна; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2007. — 384 с.;
2. *Гладченко А.* Маркетинг во время кризиса. Что дать клиентам? / А. Гладченко; по матер. сайта <http://www.entrepreneur.com//BizTimes> — журнал о бизнесе [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://biztimes.ru/index.php?artid=981>.;
3. *Дулькин А. В.* Креативність фірми як фактор підвищення ефективності організації підприємства / А. В. Дулькин [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://studok.net/book/html>;
4. *Капон Н.* Управление маркетингом: учебник для вузов / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт; под ред. В. Б. Колчанова; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2010. — 832 с.;
5. *Карбоне Э.* Маркетинг в условиях кризиса: последнее, что следует сокращать / Э. Карбоне // Маркетинг и реклама. — 2008. — № 11. — С.34–35;
6. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л.Келлер.— СПб: Питер: Мир книг, 2007. — 480 с.
7. *Кочеткова А.И.* Основы управления в условия хаоса (неопределенности) / Кочеткова А.И. — М.: «Рид Групп», 2012. — 624 с.;
8. *Лиходій В.Г.* Сучасна концепція маркетингу та економічна криза / В.Г. Лиходій // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 12. — С. 6-12;
9. *Максимова Т.* Особливості формування маркетингової стратегії та маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи / Т. Максимова, О. Жданова, Є. Івченко // Маркетинг в Україні. — 2009. — №6. — С.22–26;
10. *Мескон М.* Основы менеджмента: учеб. пособие / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1997. — 704 с.;
11. *Перерва П.Г.* Антикризові інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика [Електронний ресурс] / П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко. — Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012\\_25/statti/16Pererv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2012_25/statti/16Pererv.pdf);
12. *Пілецька С.Т.* Методика комплексної оцінки антикризового потенціалу підприємства / С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько // Економіка промисловості. — 2018. — №3(83). — С. 76 – 92;
13. *Хибинг Р.* Маркетинг / Р. Хибинг, С. Купер; [пер. с англ. Д.А. Куликова; под ред. А.А. Виноградова, Ю.В. Робула]. — М.: Эксмо, 2010. — 848 с.;
14. *Чупина Я.В.* Устранение стратегических разрывов при помощи маркетинговых инструментов в условиях неопределенности / Я.В. Чупина // Маркетинг и современность: Сборник научных статей к научно-практическому круглому столу на тему: «Место и роль маркетинга в инновационном развитии российской экономики» от 10 декабря 2012 г.; под общ. ред. С.В. Карповой; отв. ред. О.Н. Романенкова. — М. : Издательство «Палеотип», 2013. — С. 375–381.