

**МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ:  
КЛАСИФІКАЦІЙНІ ОЗНАКИ ТА УМОВИ ЇХ ЗАСТОСУВАННЯ<sup>1</sup>**

*У статті досліджено сутність маркетингових стратегій антикризового управління, визначено їх особливості та умови застосування в системі антикризового менеджменту, проаналізовано та сформовано класифікаційні ознаки.*

Ключові слова: маркетингові стратегії антикризового управління, механізм маркетингового антикризового управління, маркетингові заходи, кризові явища

**Постановка проблеми.** Сьогодні більшість вітчизняних та закордонних підприємств намагаються подолати наслідки кризових явищ, які носять глобальний характер. В таких умовах спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах. Не викликає сумнівів той факт, що саме маркетингові стратегії є найбільш відповідними та адекватними в кризових умовах, оскільки є гнучкими та передбачають пошук нових ефективних шляхів розвитку навіть за умови незначних фінансових витрат. На жаль, сьогодні практика вітчизняних підприємств свідчить про неефективне використання маркетингових інструментів, оскільки бюджет маркетингу першим підлягає скороченню в умовах дефіциту матеріальних та фінансових ресурсів. Тому, саме актуалізація ефективності маркетингової діяльності та пошук оптимальних стратегічних рішень є однією з проблем, що потребує першочергового розв'язання.

**Аналіз публікацій.** Теоретико-методичні основи формування механізму антикризового управління розкрито у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Василенко В.О. [2], Ковальчук С.В. [3], Коротков Є.М. [1], Лігоненко Л.О. [4], Ситник Л.С. [6], Скібіцький О.М. [7], Шершньова З.Є. [8] та ін. Але, власне питання формування та класифікації маркетингових антикризових стратегій набуло популярності лише останнім часом, що було зумовлене негативними економічними подіями світового масштабу. Тому питання класифікації маркетингових стратегій антикризового управління потребує нагального розвитку.

**Метою дослідження** Отже, метою даної роботи є систематизація класифікації маркетингових стратегій антикризового управління підприємством відповідно до сучасних умов господарювання.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні серед науковців, які досліджують роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, не існує спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг» як вид маркетингової діяльності із власним змістом і засобами. Існує навіть переконання, що від того, що маркетинг назвали «антикризовим», його суть, цілі та завдання абсолютно не змінилися. Відповідно, поняття «антикризовий маркетинг», швидше за все, застосоване до

<sup>1</sup> Робота виконувалася за рахунок бюджетних коштів МОН України, наданих як грант Президента України для молодих учених на виконання науково-дослідної роботи GP/F32/087 «Формування механізму управління потенціалом інноваційного розвитку промислових підприємств в контексті концепції стійкого розвитку» (№ держ. реєстр. 0111U004965).

конкретної програми дій для досягнення цілей компанії в нових умовах. Це означає, що під час кризи не переглядається стратегія маркетингу. Вона залишається тією ж, і завдяки цьому підприємство не втрачає інтересу до перспективи свого розвитку, в тому числі і в післякризовий період [9].

Не рідко зустрічаються випадки, коли антикризовий маркетинг ототожнюють з комунікаційними кампаніями в умовах кризи (наприклад, вірусний чи партизанський маркетинг, або реклама під гаслами «антикризова пропозиція», «антикризові ціни»). На нашу думку, такі твердження виникають через те, що більшість маркетингових категорій виникають в практичній діяльності, а лише потім знаходять наукове обґрунтування.

Слід розрізняти поняття «криза» (період порушення рівноваги, погіршення параметрів функціонування) та «антикризове управління» (система заходів та засобів, спрямованих на недопущення банкрутства, забезпечення відродження підприємств, що потрапили у скрутне фінансове становище) [8]. Криза є одним з етапів антикризового управління, а заходи у обох випадках називаються антикризовими, що і призводить до виникнення вищезазначених суперечностей.

Маркетинг у антикризовому управлінні застосовується на різних стадіях циклу: у передкризовий, кризовий та після кризовий період, оскільки всі ці стадії є об'єктом антикризового управління. В період загострення кризи, коли виникає складна непередбачувана ситуація виникає необхідність пошуку нагальних адекватних рішень, що обумовило появу категорії антикризовий маркетинг. Поширеним є твердження, що основою антикризових планів підприємств мають бути маркетингові заходи [1, 2]. Таким чином, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу у антикризовому управлінні.

Дискусійними залишаються також питання стосовно тлумачення маркетингових стратегій. Існує ряд еквівалентних варіантів: маркетингові стратегії в умовах кризи, маркетингові стратегії виходу з кризи, стратегії антикризового маркетингу [3], маркетингові антикризові стратегії [2], маркетингові стратегії антикризового управління [1, 8], стратегії управління маркетингом в умовах кризи тощо. Аналогічно, узагальнюючим є категорія маркетингові стратегії антикризового управління, а у випадку коли слід підкреслити значення маркетингових інструментів саме на шляху подолання кризових явищ (антикризові стратегії), слід конкретизувати як, наприклад, стратегії виходу з кризи.

Фахівці з антикризового управління розглядають класичні види традиційних маркетингових стратегій посилаючись на підручники з менеджменту, для яких застосування цих маркетингових стратегій в практиці господарської діяльності вже по суті є одним із шляхів виходу з кризи [1, 2, 4, 8]. Власне, у такому випадку, ігноруються новітні маркетингові підходи, які мають на меті подолання негативних наслідків кризових явищ та пошук нових можливостей.

Традиційно виділяють наступні класифікаційні ознаки [1, 2, 8]: маркетингове середовище, функціональне призначення, розвиток організації, вид і масштаб ринку, пріоритет засобів маркетингу, ринкова кон'юнктура, ринкова поведінка, вид диференціації, засоби забезпечення конкурентоспроможності, період розроблення та реалізації, рівень управління тощо. Вважаємо, що така класифікація потребує удосконалення. Маркетингові стратегії антикризового управління можна доповнити та розширити наступними класифікаційними ознаками:

1. За стадією (етапом) антикризового управління [5]:

– передкризове управління – стратегії, які запобігають кризовим ситуаціям: «позиційний захист» – полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту; «фланговий захист» – передбачає оборону «слабких місць»; мобільний захист» – передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференціації);

– кризове управління – стратегії, які згладжують дію кризових явищ, активізують вихід з кризи: стратегія «відступу» – характеризується послабленням активності; стратегії диверсифікації (концентрична, горизонтальна); малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу;

– післякризове управління – стратегії, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей: стратегія розвитку ринку – передбачає збут існуючого товару новим покупцям на нових ринках; стратегія розвитку товару – впровадження нового або модифікованого товару існуючим споживачам на наявних сегментах ринку; стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючого товару існуючим покупцям на наявному ринку.

2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства [8]:

– стратегії «скорочення»: стратегія «замороження» – усі статті витрат скорочуються, в компанії залишається мінімальний штат співробітників для формальної підтримки «життєдіяльності» юридичної структури, майбутній розвиток компанії вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес необхідно буде розвивати з нуля; стратегія оптимізації витрат – скорочення витрат носить характер оптимізації, а не мінімізації, тобто зменшуються статті адміністративних витрат, витрат на заробітну плату;

– стратегії «захоплення ринку»: стратегії диверсифікації; стратегія «регіональної експансії» («дистанційна робота» – налагодження роботи зі споживачами через технічні засоби: телефон, факс, інтернет тощо; стратегія прямої інтеграції – об'єднання зусиль виробника і посередників – відкриття оптових баз, фірмових магазинів; «партнерські фірми» – створення офіційних представництв; «роз'їзні бригади» – основна задача таких бригад – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту; власне торгове представництво – відкриття власного представництва в іншому регіоні; побудова дистрибуційної мережі).

3. Залежно від концепції антикризового управління:

– превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо);

– стратегії стабілізації положення (стратегія інтенсифікації маркетингових зусиль);

– стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації);

– стратегії невтручання (стратегії нейтралітету);

– стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання);

– стратегії виходу з кризи (стратегії росту);

– стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації);

– стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).

4. Залежно від критерію малобюджетності:

– стратегія зниження витрат на маркетинг (скорочення працівників, зменшення бюджету на комунікації тощо);

– перехід на низькобюджетні маркетингові засоби (вірусний маркетинг,

партизанський маркетинг).

5. Залежно від елементів маркетингу – мікс:

– товарна: стратегія розвитку товару (якщо є виробничі можливості); стратегія концентричної диверсифікації; стратегія поліпшення якості продукції (надання послуг); стратегія зміни асортименту та номенклатури продукції тощо.

– збутова: стратегія прямої інтеграції; стратегія «регіональної експансії»; стратегія виходу з ринку; переорієнтація на платоспроможних клієнтів; скорочення терміну відстрочок та знижок.

– цінова: стратегія гнучких цін (наприклад, якщо кризове явище виникло через сезонні коливання попиту); стратегія встановлення цін, нижче, ніж у більшості фірм (таку стратегію доцільно застосувати, якщо попит на продукцію різко знизився і тенденція продовжується); стратегія договірних цін (застосовується для утримання ринкових позицій при високому рівні конкуренції, дає можливість надавати покупцям різноманітні знижки); підвищення ціни (для переконання споживачів і конкурентів, що справи підприємства йдуть добре, але застосовується за умови, якщо кризова ситуація – не зниження обсягів збуту через високу ціну).

– комунікаційна: стратегія нагадування, наголошення на перевагах (кризове явище – зниження попиту); стратегія проштовхування (стимулювання посередників), стратегія протягування (стимулювання споживачів); стратегія скорочення відносної вартості одного контакту, стратегія скорочення загального бюджету на комунікації; стратегія прямого маркетингу; стратегії з раціональними мотивами; імпульсні комунікації.

6. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії [1]:

– стратегія повернення підприємства на ринок. Для реалізації цієї стратегії необхідне поліпшення організації маркетингу і збуту. Дана стратегія найменш витратна для відновлення платоспроможності підприємства, особливо для того випадку, коли ніша залишилася не зайнятою конкурентами або ринок продовжує розширюватися. Така стратегія застосовується для підприємств з продукцією, що має ринковий попит. Реалізується на початковому етапі відновлення нормальної діяльності підприємства.

– стратегія розвитку ринку. Для реалізації цієї стратегії необхідне встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної кампанії. Дана стратегія виправдана тоді, коли підприємство прагне розширити свій ринок проникненням на нові географічні ринки за рахунок скорочення витрат і підвищення якості, тобто зростання конкурентоспроможності продукції.

– стратегія розробки товару. Здійснюється за допомогою створення принципово нових або модифікації товарів, що випускаються, вже є на старих ринках. Застосовується для підприємств, що не мають продукції, що має попит у покупців, а також, якщо вже є розробки товару ринкового попиту. Дана стратегія вимагає вкладення додаткових фінансових коштів в розробку, освоєння і просування на ринок нового товару.

– стратегії диверсифікації. Припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові товари. Також ризикована стратегія, вона може зажадати великих інвестицій. В умовах недостатньої інформованості про запити клієнтів і їх фінансове благополуччя така обставина є скрутною для підприємств, що мають великі борги. Стратегія припускає розробку нових продуктів,

що упроваджуються на нові ринки.

– стратегії відходу з ринку (ліквідація підприємства як господарюючого суб'єкта або підрозділу). Стратегія приймається тільки після ретельного аналізу економічної (продовження функціонування) і ліквідаційної вартостей. В даному випадку задіяний і соціальний чинник – ліквідація може привести до різкого загострення соціальної напруженості. Ліквідація підприємства може бути як добровільною, так і примусовою (на вимогу кредиторів через суд).

7. Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку:

– стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій);

– стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія тощо);

– стратегія малих підприємств (бенчмаркінг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії тощо).

8. Відповідно до позиціонування підприємства в кризових умовах (цю класифікаційну ознаку слід виділити окремо, на наш погляд, для маркетингових комунікаційних стратегій залежно від того, як прагне себе виставити підприємство перед споживачами, незважаючи на реальний стан справ):

– стратегія підприємств, яких оминула криза (іміджеві комунікації, акцент на надійності, стабільності, престижу тощо);

– стратегія підприємств, які успішно долають кризу (зниження цін, антикризові пропозиції, раціональні мотиви в комунікаціях);

– стратегія підприємств, які вже вийшли з кризи за короткий термін (репозиціонування, ребрендинг);

– стратегії підприємств, що потерпають від кризи (припинення діяльності).

9. Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання:

– криза збуту (стратегія протягування, стратегія проштовхування, товарні інноваційні стратегії);

– криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів);

– фінансова криза (стратегія розвитку ринку та розвитку товару при здійсненні санації та реструктуризації підприємства; стратегія диверсифікації) тощо.

Серед зазначених вище стратегій не можна виділити пріоритетних, їх застосування має носити індивідуальний ситуаційний характер. Усі стратегії в умовах кризи можна використовувати як набір тактичних заходів, адже тільки в комплексне застосування надасть можливість отримати бажаного результату.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження автором було проведено ґрунтовний аналіз сутності та особливостей маркетингу в системі антикризового менеджменту, маркетингових стратегій антикризового управління (маркетингових антикризових стратегій), проаналізовано та удосконалено їх класифікаційні ознаки. Поряд з традиційними ознаками, які здебільшого визначають класичні маркетингові стратегії, визначено нові підходи та типи стратегій, які властиві саме системі антикризового управління. Таким чином, запропоновані автором класифікаційні ознаки відповідають сучасним умовам господарювання і можуть бути використані при розробленні маркетингових антикризових програм.

**Напрямки подальших досліджень.** Отже, результати досліджень можуть бути покладені в основу подальшого розвитку теорії та практики маркетингового

антикризового управління підприємством для розроблення науково-методичних підходів вибору та формування стратегій.

1. Антикризове управління : навч. посібник / за ред. Є.М. Короткова. – М. : Інфра-М, 2000 – 431 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / В.О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Ковальчук С.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект / С.В. Ковальчук // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 490-496.
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій : монографія / Л.О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2004. – 580 с.
5. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – С. 505-516.
6. Ситник Л.С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л.С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 504 с.
7. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент : навчальний посібник / О.М. Скібіцький. – К. : ЦУЛ, 2009. – 562 с.
8. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
9. Експерти об антикризисном маркетинге (результаты блиц-опроса) // Маркетинг и реклама. – №2. – 2009. – С. 14-22.

**Ю.Н. Мельник**

**Маркетинговые стратегии антикризисного управления: классификационные признаки и условия применения**

*В статье проведено исследование сущности маркетинговых стратегий анти кризисного управления, определены их особенности и условия применения в системе антикризисного менеджмента, проанализированы и сформированы классификационные признаки.*

Ключевые слова: маркетинговые стратегии антикризисного управления, механизм маркетингового антикризисного управления, маркетинговые инструменты, кризисные явления.

**Yu.M. Melnyk**

**Marketing strategies in anti-recessionary management: classification signs and application conditions**

*In the article the research of marketing strategies in anti-recessionary management essence is conducted, their features and an application condition in system of anti-recessionary management are defined, classification signs are analyzed and generated.*

Keywords: marketing anti-recessionary strategy, mechanism of marketing anti-recessionary management, marketing tools, crisis phenomena.

*Отримано 20.10.2011 р.*