

УДК 339.138:005.21

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

Костіна О. М., викладач кафедри менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, м. Харків, Україна

Маркетингові дослідження та розроблені в результаті стратегії розглядаються як базова інформація для прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію діяльності і вихід організації з кризи. Проаналізовано послідовність розробки і логіку моделей формування стратегії поведінки підприємства на ринку, на основі яких обирається головний напрямок концентрації зусиль організації щодо виходу з кризи за рахунок маркетингових можливостей – ключову маркетингову стратегію. Розглянуто види маркетингових стратегій в залежності від стадії антикризового управління (АУ).

Криза, маркетингова стратегія, ринок, діагностика, стадії антикризового управління.

Важливою умовою розробки ефективної антикризової програми є вчасно та якісно проведена діагностика. Маркетингові дослідження – один з основних інструментів аналізу умов ринку, позицій організації, її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у зовнішньому середовищі. Крім того, подібні дослідження є невід'ємною складовою системи моніторингу і профілактики виникнення кризових явищ.

У роботах [3, 5, 6] саме маркетингові стратегії займають провідне місце в системі АУ підприємством. Обсяг виробництва, асортимент продукції, цінова політика, позиція на ринку, аналіз конкурентів і споживачів – лише невелике коло питань, які вирішуються службами маркетингу, але мають ключове значення для стабільної діяльності підприємства, а в умовах кризи –

швидкого реагування на зміни й мінімізації негативних наслідків.

Антикризові маркетингові стратегії (табл. 1) відрізняються від стратегій для стабільних організацій. Успіх АУ багато в чому залежить від того, наскільки правильно і своєчасно обрана одна з них.

Таблиця 1

Види маркетингових стратегій підприємства в умовах кризи (узагальнено на основі [1, 2, 4, 5])

Стратегія	Характеристика
Відновлення позицій на ринку	Повернення підприємства на ринок з товаром (-ами), який раніше випускався і добре відомий споживачам. Реалізація стратегії доцільна на початкових етапах розвитку кризи, а успіх здебільшого залежить від поведінки конкурентів
Розвиток ринку	Збільшення обсягу реалізації товарів шляхом освоєння (розвитку старих і створення нових) ринків збуту. Стратегія передбачає високий рівень ризику і зростання збутових витрат
Розробка товару	Створення нових або модернізації існуючих товарів. Актуальна для тих підприємств, які не мають конкурентоспроможної продукції, що користується попитом. Стратегія відноситься до розряду ризикових, вимагає значних витрат, але часто єдино можлива для фінансового оздоровлення
Диверсифікація	Оптимізація асортименту, удосконалення або розробка нових видів товарів з тих, що вже випускаються. Дана стратегія також ризикова і вимагає додаткових інвестицій
Вихід з ринку	Оптимізація ліквідації підприємства шляхом його розпродажу по частинах, як окремих об'єктів майна з метою максимізації прибутку від продажу. Застосовується при ліквідації підприємства як господарюючого суб'єкта

Інструменти маркетингу використовуються в АУ з метою моніторингу середовища підприємства, прогнозування параметрів і масштабів кризових явищ, планування і реалізації комплексу заходів, що забезпечує досягнення максимально вигідного положення організації на ринку.

Розробка маркетингової стратегії для АУ – складна і багатогранна робота, яка в значній мірі залежить від масштабів і сфери діяльності підприємства, конкретної ситуації та фази розвитку кризи (табл. 2).

Таблиця 2

Стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління (узагальнено на основі [1-5])

Стадії АУ	Маркетингова стратегія	Результат
Стабільний стан	Розширення існуючих і пошук нових ринків збуту	Постійний моніторинг факторів ризику, своєчасна реалізація антикризових заходів
Передкризовий стан	Попередження розвитку кризових ситуацій	Забезпечення ефективності антикризового управління
Кризовий стан	Мінімізація впливу кризових явищ, активізація виходу з кризи	Відновлення антикризової стійкості підприємства
Посткризовий стан	Ліквідація наслідків кризи і пошук нових ринкових можливостей	Розширення ринків збуту, впровадження нового або модифікованого товару

У [2, 5] процес формування маркетингової стратегії складається з таких основних етапів:

1) аналіз можливостей підприємства (сильних і слабких сторін, можливих загроз і ризиків, переваг від виходу на певні ринки збуту тощо);

2) розгляд ринків збуту (аналіз попиту та пропозиції, позитивних і негативних чинників, споживчого складу тощо);

3) розробка маркетингової стратегії (основних положень рекламної компанії, цінової політики, методів виведення і

просування товару на ринок, контролю за збутом продукції тощо);

4) реалізація маркетингової стратегії (обґрунтування з точки зору АУ та загальної стратегії функціонування підприємства, впровадження і контроль за виконанням розроблених заходів).

Таким чином, використання інструментів маркетингу дозволяє виявити можливості і загрози як базову інформацію для вироблення цілей і стратегії поведінки підприємства на ринку. Розробка маркетингових стратегій в АУ дає можливість приймати оптимальні управлінські рішення з найменшим рівнем ризику і негативних наслідків, створювати передумови для відновлення антикризової стійкості й позитивного іміджу підприємства в суспільстві, створення нових конкурентних переваг тощо, що повинно стати предметом подальших досліджень.

Список використаної літератури

1. Біловодська О. А. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством / О. А. Біловодська, Ю. М. Мельник // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 6, Т. 4. – С. 105–108.
2. 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. – 621 с.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: монографія / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2004. – 580 с.
4. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю. М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. 2. – С. 105-110.
5. Терещенко Д. А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством / Д. А. Терещенко, Н. О. Тітова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 51. – С. 143–149.

Автор

Костіна Ольга Миколаївна, викладач кафедри менеджменту, ХНЕУ ім. С. Кузнеця (Olga.Kostina@hneu.net).

Тези доповіді надійшли 07 лютого 2017 року.

Опубліковано в авторській редакції.