

УДК 38.984(045)

**ГЛУХЕНЬКА М.В.,**  
викладач кафедри реклами і зв'язків з громадськістю  
Факультету міжнародних відносин  
Національного авіаційного університету

### **СТРАТЕГІЧНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

***Анотація.** Проаналізовано роль стратегічного маркетингу як способ запобігання банкрутству та подолання кризових явищ у системі антикризового управління підприємством за нестабільних умов господарювання.*

***Ключові слова:** стратегічний маркетинг, антикризове управління, комплекс маркетингу, інструменти.*

Глухенька М.В., преподаватель кафедры рекламы и связей с общественностью Факультета международных отношений Национального авиационного университета

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

***Аннотация.** Проанализирована роль стратегического маркетинга как способ предотвращения банкротства и преодоления кризисных явлений в системе антикризисного управления предприятием в нестабильных условиях хозяйствования*

***Ключевые слова:** стратегический маркетинг, антикризисное управление, комплекс маркетинга, инструменты.*

Gluhenka MV, Teacher of the Department of Advertising and Public Relations, Faculty of International Relations, National Aviation University

### **STRATEGIC MARKETING AS AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT ENTERPRISE MANAGEMENT**

***Abstract.** The role of strategic marketing is analyzed as a way of preventing bankruptcy and overcoming crisis phenomena in the system of crisis management of an enterprise under unstable economic conditions.*

***Keywords:** strategic marketing, crisis management, marketing complex, tools.*

**Актуальність проблеми.** Більшість сучасних українських підприємств знаходяться в кризовому стані, який ускладнюється високим рівнем мінливості факторів зовнішнього середовища та складністю прогнозованістю наслідків їх впливу на результати господарювання. Це вимагає від керівників підприємств удосконалення методичного забезпечення оцінювання та формування відповідного механізму антикризового управління, який ґрунтується б на засадах стратегічного довгострокового управління. Особливо гостро ця проблема стоїть перед підприємствами, які вже вступили в стадію банкрутства. У зв'язку з цим виникає необхідність у визначенні напрямів стратегічного антикризового управління, на яких стадіях розвитку кризи його необхідно застосовувати і за допомогою яких стратегічних процедур, що існують на даний момент, його необхідно здійснювати. Всі ці заходи зумовлюють потребу в створенні та впровадженні системи антикризового управління на підприємстві.

**Аналіз досліджень і публікацій.** У сучасній ринковій літературі розвиток теорії і практики антикризового управління підприємством розглядалось та розглядається широким колом науковців, зокрема: А. Грязнова [5], Х. Едісон, Дж. Камінски, Е. Коротков, Л.О. Лігоненко, О.А. Ларіонова, В.М. Маховка, С.К. Рамазанов, М.І. Бондар, В.Г. Боронос, Д.А. Довгань, Н.А. Файнова, О.О. Шапурова та багато інших.

**Метою статті** є дослідження процесу формування системи антикризового управління на підприємствах України за рахунок довгострокових планувань.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління є найважливішим важелем підприємницької активності. Проте у вітчизняній літературі немає єдиної думки щодо змісту цього терміну. Частина дослідників зводить антикризове управління переважно до чисто фінансового процесу, який пов'язаний із ліквідацією заборгованості підприємства; інші зводять антикризове управління до діяльності менеджерів підприємства в умовах банкрутства; деякі фахівці орієнтують цей вид діяльності підприємств на швидкі фінансові заходи, які забезпечують короткострокову економічну ефективність підприємства. Таким чином, **антикризове управління** представляє комплекс інструментів зовнішнього і внутрішнього впливу на підприємство, яке проявляє ознаки кризового стану або знаходиться в кризі. Антикризове управління ґрунтується на загальних принципах і методах, які притаманні управлінським процесам. Головною метою антикризowego управління є забезпечення стійкого фінансового стану в результаті своєчасного реагування на зміни, спричинені зовнішнім середовищем (економічні, політичні, соціальні, міжнародні) через уведення в дію антикризowych інструментів, що дають змогу усунути тимчасові фінансові ускладнення на підприємстві та подолати симптоми банкрутства.

Основні положення антикризowego управління викладені в монографіях українських учених Л.О. Лігоненко та І.О. Бланка. Автори визначають, що будь-яке управління повинно бути антикризowym, тобто повинно описувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання, і вважають, що на рівні підприємства антикризове управління – це система заходів попередньої діагностики (СЗПД), за необхідності – фінансове оздоровлення, мінімізація втрат під час застосування організаційно-правових інструментів банкрутств[3; 9]. Ю.В. Калюжна визначає антикризове управління як сукупність заходів, що спрямовані на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідації, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства, які включають попередню оцінку безперервності діяльності, фундаментальну діагностику банкрутства та «посткризовий» етап управління, що передбачає можливість настання посттравматичного зростання або подолання наслідків постстресового синдрому [6].

Головною метою антикризowego управління є створення умов для стійкого функціонування підприємств на ринку у відповідь на будь-які економічні, політичні і соціальні перетворення в країні, розробка стратегічних альтернатив на основі прогнозування та передбачення розвитку ситуації, уникнення фінансових проблем та подолання загрози банкрутства з найменшими втратами, впровадження інноваційних змін у діяльність (див. рис. 1).



Рис. 1. Завдання та складові антикризowego управління підприємством

Достатньої уваги українськими вченими не було приділено стратегічному маркетингу, а саме стратегічному плануванню як інструменту і методу антикризового управління. Розберемося що таке стратегічний маркетинг і стратегічне планування?

Розкриваючи суть стратегічного маркетингу, необхідно відзначити те, що в економічній літературі також не існує єдиного визначення поняття “стратегічний маркетинг”. Наприклад, за визначенням всесвітньо відомого бельгійського маркетолога Ж-Ж. Ламбена “Стратегічний маркетинг — це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими властивостями, які відрізняють їх від товарів конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу” [8]. За словами російського теоретика маркетингу Р.А. Фатхудинова “Стратегічний маркетинг — це діяльність по розробці нормативів конкурентоздатності організації і товарів, що нею виробляються на основі досліджень стратегічних потреб, цінностей, товарів і ринків. Стратегічний маркетинг є першою стадією життєвих циклів об’єктів (соціальноекономічних, виробничих, технічних, технологічних та інших систем) і першою загальною функцією управління (менеджменту)” [11].

Щодо стратегічного планування, то Д. Шендел і К. Хаттен розглядали це поняття як «процес визначення й (установлення) зв’язку, організації з її оточенням, що полягає в реалізації обраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно й результативно діяти організації і її підрозділам» [9]. За Дж. Хіггенсом, «стратегічне планування — це процес управління з метою здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням» [4]. Стратегічне планування — це вироблення стратегії за допомогою комплексу формалізованих процедур, які спрямовані на побудову як моделі майбутнього компанії, так і програми переходу з поточного стану до цієї моделі [1]. Ансофф І. [2] розглядає стратегічне планування як багатоаспектний процес, а саме як моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку.

Основною метою стратегічного маркетингу є досягнення господарюючим суб’єктом стійкої конкурентної переваги і уникнення кризового стану.

Стратегічний маркетинг є складовою маркетингового менеджменту та стратегічного менеджменту підприємства. Стратегічний маркетинг у структурі маркетингового менеджменту визначається тим, що охоплює стадію планування маркетингу в аспекті постановки маркетингових цілей і розробки маркетингових стратегій (див. рис. 2) [11].

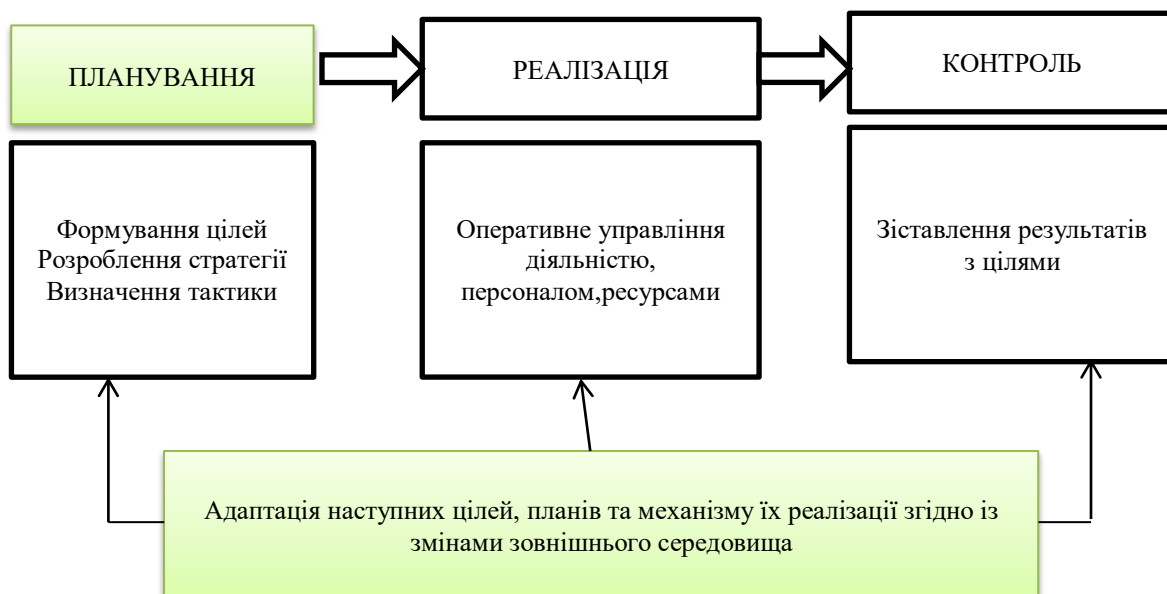


Рис. 2. Місце стратегічного маркетингу в процесі маркетингового антикризового менеджменту[5].

На рисунку 3 зображені основні етапи, які, необхідно пройти підприємству для створення маркетингового плану, та підкреслено відмінність між процесом маркетингового планування і самим планом, який є результатом процесу.

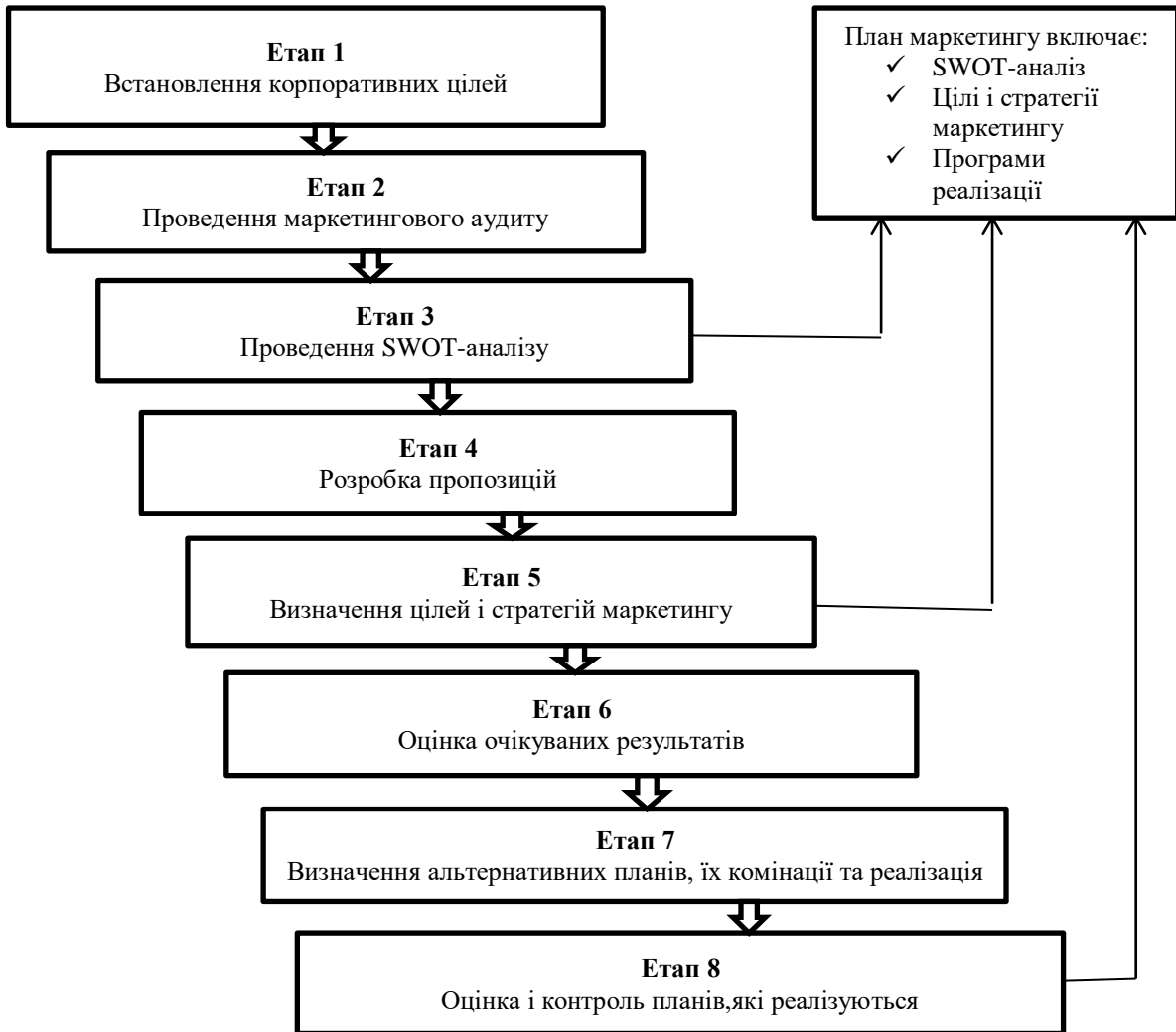


Рис. 3. Етапи створення маркетингового плану в рамках антикризового управління

Ефективність маркетингової стратегії безпосередньо залежить від якості інформації, на базі якої вона розробляється. Маркетингова стратегія може бути якісно розроблена на основі аналізу ефективності виробництва, збуту, фінансової діяльності підприємства, оцінки інвестиційної привабливості підприємства і конкурентів, комплексного аналізу конкуренції, аналізу попиту по сегментам, оцінки рівня державного втручання в галузі, аналізу положення галузі, перспектив розвитку. Ефективність маркетингової стратегії полягає у задоволенні потреб споживача. Якщо споживач задоволений, про що свідчать обсяги продажів, зростання частки ринку, то це означає, що підприємство досягає своїх цілей. Це означає, що кожен співробітник компанії вирішує своє завдання, знаходиться на своєму місці і плани керівництва цілком реалістичні і досяжні. Маркетингова стратегія підприємства покликана характеризувати довгострокові цілі підприємства, забезпечувати координацію маркетингової діяльності з іншими функціональними видами діяльності і, нарешті, узгоджувати різні види маркетингових рішень. Маркетингові стратегії повинні відповідати умовам зовнішнього середовища підприємства з погляду можливостей, що відкриваються, зростання і перешкод, а також її внутрішніх ресурсів і можливостей.

В рамках антикризового управління стратегічне планування саме по собі не гарантує успіху, і організація, що створює стратегічні плани, може потерпіти невдачу через помилки в організації, мотивації і контролі. Проте формальне планування може створити ряд істотних сприятливих чинників для організації діяльності підприємства та уникнення стадії банкрутства. Знання того, що

організація хоче досягти, допомагає уточнити найбільш відповідні шляхи дії. Ухвалюючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик ухвалення неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію. Планування допомагає створити єдність загальної мети усередині організації.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що система антикризового менеджменту на підприємстві повинна включати в себе:

1) постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищем. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;

2) підвищення гнучкості всередині фірми;

3) розроблення оптимального маркетингово плану та маркетингових заходів, які створили б для підприємства стратегічні довгострокові умови для успішної реалізації діяльності;

4) розроблення підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язання проблемних ситуацій;

5) упровадження планів практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен володіти: умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів.

**Висновки.** Таким чином, результати аналізу теоретичних підходів до визначення стратегічного планування як складової стратегічного антикризового управління стали підґрунтям для таких узагальнюючих висновків. Особливістю розвитку стратегічного планування як частини стратегічного маркетингу як базової складової стратегічного управління підприємницькими структурами в ринкових умовах є планування й розробка заходів, орієнтованих на потреби й запити споживачів, а також урахування стратегічних змін на підприємстві, які знаходяться у відповідності зі змінами зовнішнього середовища функціонування певної підприємницької структури.

Попередження банкрутства залежить від своєчасного виявлення загрози банкрутства на підприємстві, розробки й упровадження відповідних антикризових заходів, які дозволяють подолати кризу, відновити ліквідність та платоспроможність і запобігти процедурі банкрутства й ліквідації підприємства.

Таким чином, процес антикризового управління має передбачати цілеспрямованість, послідовність, своєчасність прийняття рішень та їх адаптованість у процесі життєдіяльності підприємства. В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, особливо стратегічну, маркетингову, кадрову. Визначені підсистеми не функціонують ізольовано. Основна мета стратегічного антикризового управління полягає в узгодженості та координації дій між цими системами, створенні умов для їх працездатності. Підсумовуючи, можна визначити, що створення антикризової програми підприємства сприятиме зміцненню положення суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища і забезпечуватиме перехід організацій на інтенсивний тип розвитку.

#### *Література:*

1. Акмаева Р. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. РУСАЙНС. 2017. 252 с. URL: <https://ozon-st.cdn.ngenix.net/multimedia/1020332686.pdf> (звернення: 01.12.2019)
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия .[пер. с англ.]. 2008. 416 с. URL: [https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/118037/mod\\_resource/content/1/Ansoff\\_I\\_Novaya\\_korporativnaya\\_strategiya.pdf](https://moodle.kstu.ru/pluginfile.php/118037/mod_resource/content/1/Ansoff_I_Novaya_korporativnaya_strategiya.pdf) (дата звернення: 25.11.2019)
3. Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием. Эльга. НикаЦентр. 2006. – 672 с. URL: <https://www.chitalkino.ru/blank-i-a/antikrizisnoe-finansovoe-upravlenie-predpriyatiem/> (дата звернення: 24.11.2019)
4. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством. Навч. Посібник. Видання 2- ге. Центр навчальної літератури. 2005. 504 с. URL: [https://www.studmed.ru/download/vasilenko-vo-antikrizove-upravlnnya-pdpriyemstvom\\_1feaf098ebb.html](https://www.studmed.ru/download/vasilenko-vo-antikrizove-upravlnnya-pdpriyemstvom_1feaf098ebb.html) (дата звернення: 28.11.2019)

5. Дмитрук М.М., Устенко А.О. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством. VI Загальноукр. студ. конф. “Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка”. Зб. Матеріалів. Фонд ім. Т. Шевченка. 2000. С. 193—195. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/9047/1/09.pdf> (дата звернення: 25.11.2019)
6. Калюжна Ю.В. Ризики в системі антикризового управління підприємствами машинобудування: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». 2016. 23 с. URL: [http://phd.znu.edu.ua/page//aref/08\\_2016/Kalyuzhna\\_aref.pdf](http://phd.znu.edu.ua/page//aref/08_2016/Kalyuzhna_aref.pdf) (дата звернення: 06.12.2019)
7. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. 2014. Вип. 8. С.107-114. URL: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_8\\_107.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_107.pdf) (дата звернення: 03.12.2019)
8. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб. 1996. URL: <http://group3440.narod.ru/documentsnew/forstudy/foroldstudy/lambin.pdf> (дата звернення: 23.11.2019 )
9. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством [Електронний ресурс]. URL: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2010\\_25/naumenko.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf). (дата звернення: 28.11.2019)
10. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. ЕксОб. 2001. 471 с. URL: <http://librarium.onlinewebshop.net/econ/managment/11/strategichny-menedjment-nemcov-dovgany.html> (дата звернення: 27.11.2019)
11. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. 2000. URL: [https://lukyanenko.at.ua/\\_ld/1/181\\_\\_\\_\\_.pdf](https://lukyanenko.at.ua/_ld/1/181____.pdf) (дата звернення: 26.11.2019)