

МЕХАНІЗМ МАРКЕТИНГОВОГО АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

В роботі визначено місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, проаналізовані ефективні антикризові маркетингові інструменти та умови їх застосування. Розроблено механізму маркетингового антикризового управління підприємством, метою якого є формування стратегії виходу з кризи та ліквідація наслідків кризових явищ.

In the work a place and a role of marketing in the anti anticrisis management is defined, effective anticrisis marketing instruments and conditions of their application are analysed. The mechanism of the marketing anticrisis management which purpose are formation the strategy of an overcoming the crisis and liquidation the consequences of the crisis phenomena is developed.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інструменти, антикризове управління, антикризова маркетингова стратегія.

В умовах кризи спостерігається комплексна взаємодія інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах. Якщо метою управління організацією є прийняття ефективних рішень, то метою маркетингу як філософії ведення бізнесу – формування рішень адекватних зовнішнім умовам, що особливо актуальне під час негативного впливу кризових явищ. На жаль, сьогодні практика вітчизняних підприємств свідчить про неефективне використання маркетингових інструментів під час кризи. Оскільки бюджет маркетингу першим підлягає скороченню в умовах дефіциту матеріальних та фінансових ресурсів. Тому, саме актуалізація ефективності маркетингової діяльності є однією з проблем, що потребує першочергового розв'язання.

Методичним підходам до формування механізму антикризового управління присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Байцим В.Ф., Бланк І.О., Василенко В.О., Ковальчук С.В., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Подольська В.О., Ситник Л.С., Скібіцький О.М., Терещенко О.О., Уткін Е.А., Шершньова З.Є. та ін. Проте лише деякі з них приділяють достатню увагу розробленню маркетингових стратегій для виходу з кризи, тому окремі питання щодо формування механізму антикризового управління на засадах маркетингу потребують удосконалення та подальшого розвитку.

Отже, метою даної роботи є розроблення механізму маркетингового антикризового управління підприємством, метою якого є формування стратегії виходу з кризи та ліквідація наслідків кризових явищ.

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 [2]. Існує навіть думка, що від того, що маркетинг назвали «антикризовим», його суть, цілі та завдання абсолютно не змінилися. Відповідно, поняття «антикризовий маркетинг», швидше за все, застосоване до 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 [7].

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. Частина дослідників, серед яких переважають практики, в кризових умовах ведуть пошук нетрадиційних, малобюджетних засобів залучення уваги та гаманців споживачів. Але спектр маркетингових інструментів в умовах кризи не тільки не звужується, а навпаки – розширюється, оскільки кризові явища носять не тільки руйнівний характер, а ще мають властивість сприяти оновленню системи.

Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з підсистем підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота всіх інших його підрозділів. Схематично місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством зображено на рис. 1 [4].

Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Аналіз ринкових можливостей підприємства здійснюється з використанням факторів маркетингового середовища і, насамперед, мікросередовища, у якому функціонує організація.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії (стратегії скорочення, росту, диференціації, підтримання конкурентних переваг, комунікаційні, інноваційні, пошук нових ринків та можливостей, диверсифікація тощо), яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи [5].



Рис. 1. Місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством

Маркетинг як система управління припускає наявність об'єкта та суб'єкта управління, формування цільових процесів управління, вибір засобів управління, створення чіткої системи. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством зображено на рис. 2.

Розглянемо детально структуру одного з підвидів господарського механізму, зокрема механізму управління через ключові категорії. Слід відзначити запропонований взаємозв'язок підсистем маркетингу (моніторингу середовища підприємства, розроблення комплексу маркетингу, формування стратегії) та менеджменту (планування, прогнозування, організація, мотивація, контроль, формування стратегії) через єдність стратегічних цілей та їх спільну реалізацію за допомогою зазначеного механізму управління.

Структурні елементи механізму управління:

- суб'єкт управління,
- об'єкт управління,
- цілі управління,
- критерії управління,
- елементи об'єкта управління,
- ресурси управління,
- методи управління.

Суб'єктом управління визначено відповідальні органи антикризового управління підприємством (відповідно до специфіки організаційної структури), які за допомогою методів управління впливають на керувану підсистему – об'єкт управління.

Вихідними елементами для формування механізму управління є об'єкт управління та ціль трансформації його стану. У даному випадку об'єкт управління – це кризові явища.

Ціль управління – вихід з кризи або ліквідація наслідків кризових явищ. Кількісний аналог цілей визначаємо як критерії управління. Вибір критеріїв управління визначається ключовими показниками ефективності (фінансовими показниками: ліквідності, рентабельності, заборгованості, маневреності тощо; ринковими індикаторами: обсяги збуту, ринкова частка, кількість повторних покупок, впізнаваність торгової марки тощо). В якості критеріїв управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства.

Розглянемо елементи об'єкта управління, на які здійснюється вплив в інтересах досягнення поставлених цілей. Серед таких елементів слід виділити симптоми кризових явищ, які слід моніторити та на які слід впливати, щоб досягти цілей управління.

Методи управління – методи впливу на елементи об'єкта управління, представлені інструментами забезпечення росту та розвитку економічної системи (методи стратегічного аналізу, діагностичні методи, методи прогнозування та планування, моніторинг, контролінг тощо).

Якщо виникають труднощі та суперечності при формуванні категорій механізму управління слід повернутися до коригування об'єкту управління та стратегічних цілей.

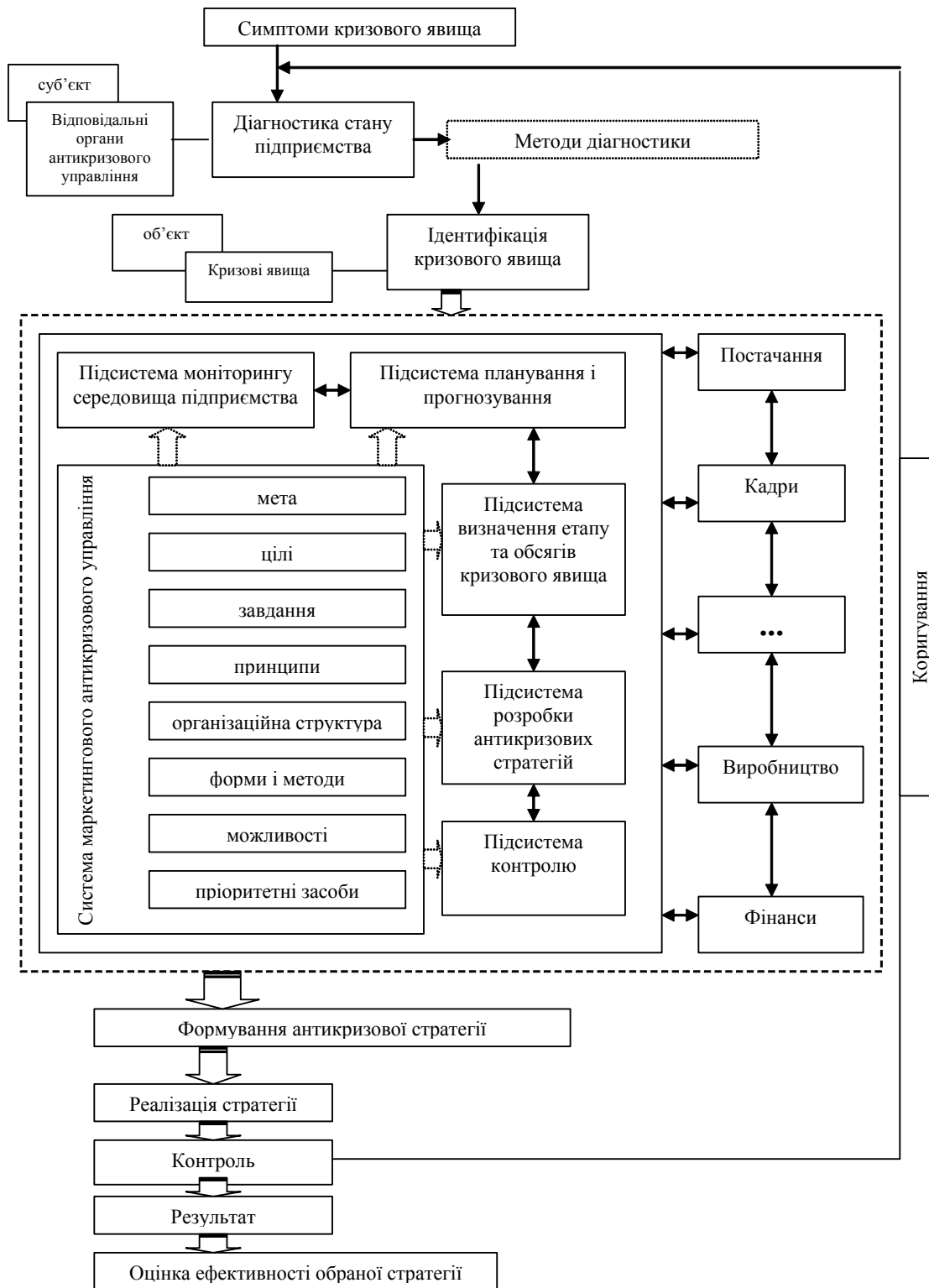


Рис. 2. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством

Таким чином, механізм маркетингового антикризового управління на підприємстві як система управління припускає наявність об'єкта (кризові явища) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу та ін.), формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування, а саме, визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо. Таким чином, роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством є провідною, але потребує удосконалення та подальшого розроблення теоретико-методичних підходів.

Як показано на рис. 2, кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування маркетингової антикризової стратегії, яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи. Антикризові маркетингові стратегії можна класифікувати за наступними ознаками [1, 2, 5, 6]:

1. За стадією (етапом) антикризового управління: стратегії управління на передкризовому етапі, антикризові стратегії на етапі кризи, стратегії ліквідації наслідків кризи.

2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства: стратегії «скорочення» (наприклад, стратегія «замороження»), стратегії «захоплення ринку» (стратегії диверсифікації; стратегія «регіональної експансії» тощо).

3. Залежно від виду диференціації та критерію малобюджетності: сервісна; іміджева тощо.

4. Залежно від елементів маркетинг-міксу (наприклад, стратегія розвитку товару, стратегія концентричної диверсифікації; товарно-інноваційна стратегія, стратегія прямої інтеграції; «регіональна експансія»; стратегія виходу з ринку, стратегія гнучких цін, стратегія договірних цін, стратегія нагадування, наголошення на перевагах; стратегія проштовхування тощо).

5. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип антикризової маркетингової стратегії: (стратегія повернення підприємства на ринок, стратегія розвитку ринку, стратегія розроблення товару, стратегії диверсифікації, стратегії відходу з ринку).

6. Залежно від ринкової кон'юнктури (стратегії, що залежать від стану попиту (стратегія конверсійного маркетингу, стратегія стимулюючого маркетингу, стратегія ремаркетингу тощо).

7. Залежно від конкурентної позиції на ринку (стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків), стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, інновації тощо), стратегія малих підприємств (бенчмаркінг, інтеграція тощо)).

Також, до типу антикризових маркетингових стратегій можна віднести інноваційні стратегії, кадрові стратегії, конкурентні стратегії, креативні стратегії та інші, метою яких є виведення підприємства з кризового становища та пошук нових ринкових можливостей.

Отже, об'єктивна необхідність забезпечення ефективного розвитку підприємства в сучасних економічних умовах обумовлює вибір інструментів, засобів та методів, які мають бути адекватними вимогам ринку. Для реалізації ринковоорієнтованих пріоритетів розвитку та досягнення стратегічних цілей необхідним є використання механізму антикризового управління на засадах маркетингу, який дозволить за невеликих фінансових витрат досягти значних результатів за рахунок управлінсько-організаційних інновацій.

Результати проведеного наукового дослідження можуть бути покладені в основу подальшого розвитку науково-методичних підходів маркетингового антикризового управління організацією та впровадження таких моделей вибору антикризових стратегій розвитку на вітчизняних підприємствах.

Література

1. Антикризисное управление : [учебник / под ред. Э. М. Короткова]. – 2-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 620 с.
2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 504 с.
3. Мельник Ю. М. Вибір маркетингових інструментів на основі матриці позиціонування "стадія життєвого циклу товару – ціна – стадія кризи" / Н. С. Ілляшенко, Ю. М. Мельник // Вісник Сумського національного університету : Серія «Економіка та менеджмент». – 2010. – № 6/1. – С. 133–139.
4. Мельник Ю. М. Роль та значення маркетингових інструментів в антикризовому управлінні підприємством / Ю. М. Мельник // Науково-техн. конф. викладачів, співробітників, аспірантів і студентів факультету економіки та менеджменту ["Економічні проблеми сталого розвитку"], 21–24 квітня 2009 р. – Суми : Вид-во СумДУ, 2009. – Ч. 1. – С. 8–9.
5. Мельник Ю. М. Ситуаційне застосування маркетингових інструментів на різних стадіях антикризового управління / Ю. М. Мельник // Матеріали X-ї Міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих вчених [«Економіка і маркетинг в умовах всесвітньої інтеграції: проблеми, досвід, передова думка»]. – Донецьк : ДРУК – ІНФО, 2010. – С. 272 – 274.
6. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : [навч. посібник] / З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева ; за заг. ред. З. Є. Шершньової. – К. : КНЕУ, 2007. – 680 с.
7. Експерти про антикризовий маркетинг // Маркетинг і реклама. – 2009. – № 2. – С. 14–22.

Надійшла 08.10.2010