

## МЕХАНІЗМ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Структура господарського механізму, зокрема механізму антикризового управління розкривається через ключові категорії. Слід відзначити 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.

Розглянемо детально структурні елементи механізму маркетингового антикризового управління підприємством. Суб'єктом управління визначено відповідальні органи антикризового управління підприємством (відповідно до специфіки організаційної структури), які за допомогою методів управління впливають на керовану 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, пізнаваність торгової марки тощо). В якості критеріїв управління доцільно обирати стандартні економічні показники ефективності діяльності підприємства. 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).

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. Роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством є провідною, але потребує удосконалення та подальшого розроблення теоретико-методичних підходів. 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. За стадією (етапом) антикризового управління: стратегії управління на передкризовому етапі, антикризові стратегії на етапі криза, 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 маркетингу–мікс (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).
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 та 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, 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.