

УДК 658.89:339.37

JEL Classification: D11, L81

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).125-132](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).125-132)

М.С. Кравченко, доц., канд. екон. наук

Р.С. Романчук, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

С.О. Баш, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Дніпро, Україна

Формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи

Стаття присвячена проблемі формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Кризові явища в маркетинговому середовищі, що оточує промислові підприємства відбуваються регулярно, тому до них потрібно ставитись не як до катастрофи, а як до звичайних проблем, які необхідно вирішувати в робочому порядку. В статті систематизовано основні класифікаційні ознаки при розробці антикризових стратегій, досліджено види маркетингових стратегій підприємства в умовах кризи, класифіковано стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами, рекомендовано маркетингові алгоритми для вибору антикризових дій, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність промислового підприємства при виборі стратегій.

Підприємство, яке працює на промисловому ринку, повинно бути готовим до різного роду проблем, діагностувати їх на ранніх стадіях, мати повний набір стратегій для вирішення. Маркетингові стратегії є алгоритмами дій, які дозволять промисловому підприємству або уникнути впливу кризових явищ, або мінімізувати їх вплив на роботу підприємства. Антикризові стратегії можуть змінюватись в результаті змін в мікро- і макросередовищі і бути сформовані на різних етапах, зокрема при пошуку нових потреб, які підприємство може задовольнити, систематичних маркетингових дослідженнях, ефективному сегментуванню ринку, виборі цільового ринку, позиціюванні, використанні змін в товарній політиці, ціновій політиці, комунікаційній політиці і політиці розподілу. Все це дозволить промисловому підприємству розробити і в потрібний момент запровадити потрібну маркетингову стратегію яка зможе мінімізувати вплив кризових явищ на діяльність промислового підприємства, або взагалі не помітити їх. Цю роботу необхідно розпочинати заздалегідь, підготувавши необхідні стратегії, не чекаючи поки кризові явища дадуть про себе знати.

В роботі запропоновано основні покрокові алгоритми дій промислового підприємства в кризових умовах, починаючи з пошуку потреб, які може задовольнити підприємство, закінчуючи роботою з елементами комплексу маркетингу, розглянуто основні види стратегій, які можна використати в залежності від різного роду загроз.

криза, промислове підприємство, стратегія, маркетингові дослідження, комплекс маркетингу

Постановка проблеми. Будь яке підприємство, що працює на промисловому ринку, може потрапити в кризову ситуацію, пов'язану зі збуреннями у макро- або мікросередовищі. Готуватися до можливих кризових явищ промисловим підприємствам необхідно ще до появи криз як таких і в цьому може допомогти використання маркетингових алгоритмів, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність підприємства. Проблема полягає в пошуку найбільш ефективного механізму боротьби з кризою.

Виникнення кризових явищ часто буває важко передбачити, тому промисловому підприємству доцільно розробити кілька планів дій на випадок появи різних екстремальних ситуацій, передбачити кілька варіантів розвитку ситуації. Допомогти в цьому може розробка стратегій для кожного з етапів системи маркетингу. Врахування маркетингових факторів дозволить розробити ефективні маркетингові стратегії для різного роду кризових явищ. Набір антикризових стратегій розроблений для промислового підприємства дозволить мінімізувати втрати в результаті багатьох видів криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування маркетингових стратегій промислового підприємства в умовах кризи цікавила багатьох науковців. Велику увагу в своїх роботах цьому питанню приділяли: І. Бубенець, О. Костіна, Ю. Мельник, Д. Терещенко та інші. Ю. Мельник класифікувала маркетингові стратегії антикризового управління за ознаками, розглянувши умови їх застосування. О. Костіна [2] проаналізувала маркетингові стратегії управління промисловим підприємством в кризових умовах. І. Бубенець [1] провела дослідження впливу соціальних мереж на діяльність промислових підприємств в умовах кризи. Д. Терещенко [5] приділив багато уваги використанню маркетингового інструментарію промисловими підприємствами в умовах кризи. В дослідженні цього питання немає загального концептуального підходу, який би враховував більшість аспектів формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи. Тому обраний напрям дослідження є актуальним в практичному і науковому розумінні.

Мета статті полягає в дослідженні маркетингових алгоритмів, які допоможуть мінімізувати кризовий вплив на діяльність промислового підприємства при виборі антикризових стратегій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Збурення на ринку які приводять до криз, або небажаних явищ в діяльності промислових підприємств є частими подіями до яких необхідно готуватись заздалегідь. На кожен з цих випадків бажано мати підготовлену стратегію, яка б дозволила мінімізувати шкідливий вплив негативних збурень на діяльність промислового підприємства. Ю. Мельник [4] пропонує при розробці стратегій використовувати наступні класифікаційні ознаки (табл. 1).

Таблиця 1 – Класифікаційні ознаки при розробці антикризових стратегій

Ознаки	Стратегії
За стадією	Розробка докризового управління, Розробка кризового управління, Розробка післякризового управління.
Залежно від впливу кризи на діяльність промислового підприємства	Використання стратегії замороження, Використання стратегії захоплення ринку.
Залежно від концепції антикризового управління	Застосування превентивних стратегій, Застосування стратегій стабілізації положення, Застосування стратегій пристосування до дії кризових явищ, Застосування стратегій неутручання, Застосування стратегій що сприяють розгортанню кризи, Застосування стратегій виходу з кризи, Застосування стратегій, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи, Застосування стратегій, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних після кризових змін.
Залежно від критерію малобюджетності	Стратегія зниження витрат, Перехід на низькобюджетні маркетингові стратегії.

Продовження табл. 1

Залежно від елементів маркетингового комплексу	Стратегія розвитку товару, Стратегія гнучких цін, Комунікаційні стратегії, Збутові стратегії.
Залежно від прогнозу ситуації на ринку	Стратегія повернення підприємства на ринок, Стратегія розвитку ринку, Стратегія розробки товару, Стратегія диверсифікації, Стратегії виходу з ринку.
Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	Стратегія великих підприємств, Стратегія середніх підприємств, Стратегія малих підприємств.
Відповідно до позиціонування підприємства в кризових умовах	Стратегія підприємств які оминула криза, Стратегія підприємств які спішно долають кризу, Стратегія підприємств які вже вийшли з кризи на певний термін.
Залежно від виду кризи	Стратегії кризи збуту, Стратегії кризи відносин, Стратегії фінансових криз.

Джерело: сформовано авторами на основі [3]

Вказані в таблиці ознаки і стратегії, які автор рекомендує використовувати безумовно відповідають сучасним бізнес умовам і можуть бути використані при розробці маркетингових антикризових програм. Проте вони є лише початком розробки науково-методичних підходів і алгоритмів вибору та формування стратегій.

Цікавою виглядає класифікація О. Костіної [2], яка розглядає види маркетингових стратегій в мовах кризи в такій послідовності (табл. 2):

Таблиця 2 – Види маркетингових стратегій підприємства в умовах кризи

Стратегія	Характеристика
Відновлення ринкових позицій	Випуск товарів, що вже зарекомендували себе на ринку раніше. Використовувати цю стратегію має сенс на початку кризових збуджень, результат використання стратегії буде залежати від поведінки конкурентів.
Розвиток ринку	Стратегія дозволяє збільшити обсяги реалізації продуктів за рахунок освоєння нових ринків або нових сегментів ринку. В умовах кризи стратегія не виглядає бездоганною через високий рівень ризику і зростання витрат на збут.
Розробка товару	Створення нових або модернізація існуючих товарів актуальна для підприємств, які не мають конкурентоспроможної продукції. Стратегія є ризиковою, витратною, проте часто буває єдиною можливою в кризових умовах.
Диверсифікація	Полягає в оптимізації асортименту, розробці нових видів товарів на основі тих, що вже випускаються. Стратегія є ризиковою і витратною, проте може дати результат.
Вихід з ринку	Найкраща стратегія для підприємств, які не знайшли способів виходу з кризи. Полягає в розпродажу підприємства з метою максимізації прибутку.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Крім того автор пропонує використовувати стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами (табл.3):

Таблиця 3 – Стратегії маркетингу на різних стадіях антикризового управління з прогнозованими результатами

Стадії антикризового управління	Маркетингова стратегія	Результат
Стабільний стан	Розширення наявних і пошук нових ринків збуту	Дослідження факторів ризику, реалізація заходів антикризового характеру
Передкризовий стан	Попередження розвитку кризових явищ	Забезпечення ефективності антикризового управління
Кризовий стан	Зменшення впливу кризи, спроби вийти з кризової ситуації	Відновлення антикризової стійкості підприємства
Посткризовий стан	Ліквідація кризи, пошук нових ринкових можливостей	Розширення ринків збуту, впровадження нових товарів на ринку.

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

Багато дослідників приділяють увагу розвитку стратегій пов'язаних з комплексом маркетингу. Зокрема Д. Терещенко [4] висуває пропозиції щодо використання маркетингового інструментарію промисловими підприємствами в кризових умовах, які полягають в наступному:

- проведенні маркетингового аудиту,
- зборі маркетингової інформації,
- оцінки ефективності маркетингової інформації,
- зосередженні на алгоритмах, які допоможуть досягти поставлених завдань,
- ретельний аналіз бізнес - портфелю,
- розробка рішень по збільшенню виробництва продукції,
- корегування сегментації промислового ринку,
- проведення ефективної диференціації і позиціонування,
- запровадження ефективного ціноутворення,
- забезпечення зв'язку з споживачами.

І. Бубенець [2] і Бернофф [7] акцентують увагу на важливості соціальних мереж, як ефективних каналів маркетингових комунікацій. Зокрема автор приділяє багато уваги SMM маркетингу в роботі підприємств. Перевагами цього засобу комунікацій є:

- невелика вартість,
- велика аудиторія користувачів,
- різноманітні засоби впливу на цільову аудиторію.

Д. Терещенко [4] і Ю. Тер-Карапетянц [6] приділяють увагу посиленню концепції позиціонування шляхом формування чіткої диференціації від конкурентів, підкреслення унікальності товару, активізації просування шляхом проведення локальних, високоефективних комунікаційних акцій. Особливу увагу автор приділяє вдосконаленню маркетингової діяльності підприємств, яка включає підвищення конкурентоспроможності, аналізу споживачів, максимальне задоволення їх потреб.

Ю. Мельник [3] проведено аналіз позитивних і негативних впливів на діяльність промислових підприємств. Так на думку автора до негативних факторів слід віднести:

- скорочення витрат на маркетинг,
- неефективність класичних методів розподілу,
- зміна побажань споживачів на користь більш дешевих товарів,
- загострення конкуренції,
- призупинення випуску нових товарів.

До позитивних факторів на думку автора можна віднести:

- забезпечення успіху від ризику фінансування власного бізнесу на фоні економії конкурента,

- вдосконалення характеристик товару,
- зростання важливості персональних контактів з споживачами,
- деталізація поділу ринку на частки ексклюзивних споживчих груп,
- втілення стратегії «блакитних океанів».

Всі розглянуті методики, щодо формування маркетингової стратегії промислового підприємства в умовах кризи, викликають повагу, проте мають певні недоліки, зокрема, не мають комплексних і системних рекомендацій стосовно алгоритмів дій на підприємстві перед кризою, в період кризи і в після кризовий період.

Промисловий ринок і споживчий ринок мають суттєві відмінності з маркетингової точки зору, тому рекомендації для них стосовно кризових стратегій відрізняються. На промисловому ринку менша кількість гравців, проте вони значно потужніші. Промисловий ринок на відміну від споживчого географічно сконцентрований. Споживацький попит формує попит промисловий. Покупці на промисловому ринку більш професійні і компетентні. Купівля і продаж на індустріальному ринку характеризується високим рівнем колегіальності. Купівля товарів на промисловому ринку часто відбувається на торгах. Попит на товари промислового призначення характеризується низькою ціновою еластичністю. Все це впливає на відмінності у виборі маркетингових стратегій на промисловому ринку в тому числі і в кризових умовах.

Розробка антикризових програм є прерогативою відділу маркетингу. Маркетологи в своїх розробках мають зосереджуватись на задоволенні потреб споживачів і отриманні прибутків підприємством. Кризи можуть бути спровоковані відсутністю або зменшенням збуту, розривом або погіршенням відносин з партнерами, відсутністю фінансів.

Найбільш неприємними є кризи пов'язані з збутовими проблемами. Промислові підприємства створюються для виробництва одного чи декількох товарів. Під це закуповується обладнання, верстати, технологічні лінії які працюють в певному технологічному процесі. Тому інколи буває неможливо швидко переорієнтувати виробництво на інші види продукції. Проте дуже багато виробництв мають в своєму розпорядженні універсальне обладнання, яке можна швидко переобладнати на випуск іншої продукції.

Відділ маркетингу має ще в докризовий період знайти потреби споживачів які можна задовольняти на існуючому обладнанні. Робота по пошуку таких потреб повинна проводитись постійно, що може забезпечити мінімізацію витрат підприємства в разі падіння попиту на основні товари які виробляє підприємство.

В табл. 4 представлені основні маркетингові етапи що дозволяють промисловому підприємству обрати ефективну кризову стратегію.

Таблиця 4 – Маркетингові етапи для вибору кризової стратегії на промисловому ринку

Назва етапу	Сутність етапу
Пошук потреби	Дослідження потреби обов'язкове перед початком робіт, в разі відсутності потреби всі подальші етапи не мають сенсу
Дослідження ринку	Дослідження ринку на якому буде запропоновано продукцію в кризових умовах
Сегментування, позиціонування	Сегментування ринку, характеристика сегментів, вибір цільових ринків для антикризового продукту
Попередній вибір антикризової стратегії	Визначення дій підприємства на найближчу перспективу
Товарна політика	Розробка і матеріальне втілення продукції
Цінова політика	Розробка цінової політики щодо продукції
Просування продукції	Розробка комплексу комунікацій для продукції
Розподіл продукції	Розробка механізмів розподілу
Затвердження стратегії	Визначення дій підприємства стосовно продукції на перспективу
Контроль ефективності стратегії	Заходи щодо контролю ефективності діяльності при запровадженні антикризової стратегії

Джерело: сформовано авторами

Після виявлення потреб, які підприємство зможе задовольнити на існуючому обладнанні маркетингологи мають провести маркетингові дослідження ринку. Серйозні підприємства ніколи не припиняють роботи по першим двом етапам, що є запорукою їх успішності. Що стосується ринкових досліджень, їх необхідно проводити по всіх видах продукції які випускає або може в перспективі випускати промислове підприємство. Дослідження ринку на якому буде запропоновано продукцію в кризових умовах полягає в пошуку потенційних споживачів на цих ринках. Зібрана інформація допоможе в ефективному сегментуванні ринку, максимально повній характеристиці сегментів, вибору цільових ринків для антикризового продукту. Після сегментування і позиціонування можна визначити дії підприємства на найближчу перспективу, тобто провести попередній вибір антикризової стратегії. Остаточну стратегію можна буде обрати після того, як маркетингологи попрацюють з інструментарієм комплексу маркетингу. Особливу увагу на цьому етапі необхідно приділити розробці і матеріальному втіленню нової продукції призначеної для випуску в умовах кризи. Виготовлення зразків дозволить з'ясувати які нові інструменти, обладнання, пристрої необхідні для розгортання виробництва. Крім того можна провести розрахунки по ціні, провести аналіз беззбитковості. Вибір методу і стратегії ціноутворення на даному етапі не є актуальним, корективи будуть необхідні з появою кризових явищ. Розподіл продукції на промисловому ринку є значно простішим ніж на споживчому. Невелика кількість суб'єктів на промисловому ринку мінімізує кількість посередників, значно полегшує можливість безпосередніх контактів. Те саме можна сказати і про комунікативні зусилля, які не передбачають великих витрат. Особисті контакти, виставки, ярмарки, інформація в галузевих джерелах часто бувають цілком достатніми для інформування потенційних споживачів про новий товар, який промислове підприємство починає випускати в кризові часи.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Кожне підприємство, що працює на промисловому ринку, може потрапити в кризову ситуацію. Виконання

маркетингових дій викладених в роботі, зокрема рекомендації щодо розробки антикризових стратегій після виконання кожного кроку маркетингових досліджень і маркетингового міксу дозволить розробити ефективні маркетингові стратегії для різного роду кризових явищ. Системні маркетингові дослідження ринків, постійний пошук потреб споживачів дозволять знайти нові ринки збуту, нових споживачів для нових товарів, які можна виготовляти на існуючому обладнанні в умовах ринкових збурень. Регулярне сегментування ринку, вибір цільових ринків для антикризового продукту дозволить визначити дії підприємства на найближчу перспективу, провести попередній вибір антикризової стратегії. Остаточну стратегію можна буде обрати після того, як маркетологи проведуть роботу з інструментами комплексу маркетингу. Особливу увагу на цьому етапі необхідно приділити розробці і матеріальному втіленню нової продукції призначеної для випуску в умовах кризи. Концептуально на цьому етапі розробляються цінова, розподільча політика підприємства, політика комунікацій.

Розроблена методика має певні недоліки, зокрема не враховано можливості виходу на нові ринки з існуючою продукцією, її модернізації, не досліджено алгоритм вибору стратегій при кризі відносин, фінансових кризах і т.і. Проте відносна простота цих алгоритмів саме до них має повернути увагу підприємців.

Перспективи подальших досліджень полягають в апробації на підприємствах розглянутої методики. Кожне промислове підприємство повинно мати в запасі один або декілька бюджетних варіантів диференціації виробництва на випадок появи кризових явищ.

Список літератури

1. Бубенець І.О. Маркетингова діяльність підприємств в умовах кризи. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія Економічні науки*. Вип. 3. 2022. С.323-326.
2. Костіна О.М. Маркетингові стратегії управління підприємством в умовах кризи. Сучасні проблеми управління підприємством в умовах кризи. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.
3. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. Карпенко. Київ: *Центр учбової літератури*, 2016. 252 с.
4. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Вип. 4. Т.ІІ. С. 105–110.
5. Терещенко Д.А. Маркетингові стратегії в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С.143-49.
6. Тер-Карпетянц Ю.М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Ефективна економіка. 2020. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf (дата звернення 05.11.2023).
7. Bernoff J. The POST Method: A systematic approach to social strategy URL: <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> (дата звернення 05.11.2023).

References

1. Bubenets, I.O. (2022). Marketynhova diialnist pidpriemstv v umovakh kryzy [Marketing activity of enterprises in crisis conditions]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriiia Ekonomichni nauky - Bulletin of Khmelnytsky National University. Series of Economic Sciences*, 3, 323-326 [in Ukrainian].
2. Kostina, O.M. (2016). Marketynhovi stratehii upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. [Marketing strategies of enterprise management in crisis conditions]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvom v umovakh kryzy. Naukovi pratsi. Ekonomika - Modern problems of enterprise management in a crisis. Scientific works. Economics*, 273, 83–88 [in Ukrainian].
3. Karpenko, N. (2016). *Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist [Marketing Activity of Enterprises: Modern Content]* Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury [in Ukrainian].
4. Melnyk, Y.M. (2011). Marketynhovi stratehii antykrizovoho upravlinnia: klasyfikatsiini oznaky ta umovy yikh zastosuvannia [Marketing strategies of crisis management: classification features and

- conditions of their application]. *Marketynh i menedzhment innovatsii - Marketing and management of innovations*, 4, 105-110 [in Ukrainian].
5. Tereshchenko, D.A. (2015). Marketynhovi stratehii v antykryzovomu upravlinni pidpriemstvom. [Marketing strategies in crisis management of the enterprise] *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti. - Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 51, 143-49 [in Ukrainian].
 6. Ter-Karapetyants, Y.M. (2020). Vplyv kryzy na marketynhovu diialnist pidpriemstv [Influence of the crisis on the marketing activities of enterprises]. *Efektivna ekonomika - Effective economy*, 6 Retrieved from http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf [in Ukrainian].
 7. Bernoff, J. (2005). The POST Method: A systematic approach to social strategy. *blogs.forrester.com*. Retrieved from <http://blogs.forrester.com/groundswell/2007/12/the-post-method.html> [in English].

Maryna Kravchenko, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)
State Higher Educational Institution «Priazovskyi State Technical University», Dnipro, Ukraine.

Roman Romanchuk, Postgraduate
Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Bash Serhii, Postgraduate
Pryazovsky State Technical University, Dnipro, Ukraine

Formation of the Marketing Strategy of an Industrial Enterprise in the Conditions of Crisis

The article is devoted to the problem of forming a marketing strategy for an industrial enterprise in a crisis. Crisis phenomena in the marketing environment surrounding industrial enterprises occur regularly, so they should be treated not as a catastrophe, but as ordinary problems that need to be solved in a working order. The article systematizes the main classification features in the development of anti-crisis strategies, studies the types of marketing strategies of an enterprise in a crisis, classifies marketing strategies at different stages of anti-crisis management with predictable results, recommends marketing algorithms for selecting anti-crisis actions that will help minimize the crisis impact on the activities of an industrial enterprise when choosing strategies.

An enterprise operating in the industrial market must be prepared for various kinds of problems, diagnose them at an early stage, and have a full set of strategies to solve them. Marketing strategies are algorithms of actions that will allow an industrial enterprise to either avoid the impact of crisis phenomena or minimize their impact on the enterprise. Anti-crisis strategies can change as a result of changes in the micro and macro environment and can be formed at different stages, in particular, when searching for new needs that the enterprise can meet, systematic marketing research, effective market segmentation, target market selection, positioning, using changes in product policy, pricing policy, communication policy and distribution policy. All this will allow the industrial enterprise to develop and implement the necessary marketing strategy at the right time, which will minimize the impact of crisis phenomena on the activities of the industrial enterprise, or even ignore them. This work should be started in advance, having prepared the necessary strategies, without waiting for the crisis to make itself felt.

The paper proposes the main step-by-step algorithms for actions of an industrial enterprise in crisis conditions, starting with the search for needs that can be met by the enterprise and ending with the work with the elements of the marketing complex, and considers the main types of strategies that can be used depending on various kinds of threats.

crisis, industrial enterprise, strategy, marketing research, marketing mix

Одержано (Received) 31.11.2023

Прорецензовано (Reviewed) 11.12.2023
Прийнято до друку (Approved) 29.05.2023