

## МАРКЕТИНГ ЯК ЗАСІБ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

## MARKETING AS A MEANS OF CRISIS MANAGEMENT

У статті розглядається питання підвищення ефективності антикризового управління, використовуючи адаптивну здатність маркетингу – швидко реагувати на ринкову ситуацію, створювати перспективні підприємницькі можливості. На прикладі конкретної організації показано, як запропонований шлях ефективного перерозподілу ресурсів може надати можливість керівництву вивести своє підприємство з кризового становища. Для оцінки перспектив окремих стратегічних бізнес-одиниць використано метод General Electric (McKinsey). Для визначення переліку факторів, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку й ефективність бізнесу, проведено експертне опитування з використанням прийому анкетування «конструктор Л.С. Школьника». Значущість факторів запропоновано визначити за допомогою методу ієрархій. Виходячи з розрахунків за методом General Electric, визначено що перспективність бізнесу виробництва товарів із деревини вища, ніж будівельного виробництва. Підприємству запропоновано впровадити стратегію розширення бізнесу деревообробки, а для цього перерозподілити наявні ресурси на користь цієї СБО.

**Ключові слова:** маркетинг; антикризове управління; стратегічна бізнес-одиниця; експертне опитування; метод ієрархій.

В статье рассматривается вопрос повышения эффективности антикризисного управления, опираясь на адаптивную способность маркетинга – быстро реагировать на рыночную ситуацию, создавать перспективные предпринимательские возможности. На примере конкретной организации показано, как предложенный вариант эффективного перераспределения ресурсов может дать возможность руководству вывести свое предприятие из кризисного положения. Для оценки перспектив отдельных стратегических бизнес-единиц использован метод General Electric (McKinsey). Для определения перечня факторов, оценивающих привлекательность рынка и эффективность бизнеса, проведен экспертный опрос с использованием приема анкетирования «конструктор Л.С. Школьника». Значимость факторов предложено определять с помощью метода иерархий. Исходя из расчетов по методу General Electric, определено, что перспективность бизнеса производства товаров из дерева выше, чем строительного производства. Предприятию предложено внедрить стратегию расширения бизнеса деревообработки, а для этого перераспределить имеющиеся ресурсы в пользу данной СБЕ.

**Ключевые слова:** маркетинг; антикризисное управление; стратегическая бизнес-единица; экспертный опрос; метод иерархий.

УДК 330. 341.1

**Добрянська В.В.**

к.т.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та маркетингу Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

**Клименко К.В.**

студентка

Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

*Anti-crisis marketing is the search for hidden market opportunities that can be implemented very quickly. Marketing can find hidden market opportunities to slow down and even stop the downturn. The purpose of the article is to develop and investigate the effectiveness of an anti-crisis marketing strategy in the activity of a particular enterprise. To assess the prospects of strategic business units, the firm used the method of General Electric Corporation. It is proposed to improve the "General Electric" approach using the hierarchy method to determine the significance of the indicators – the construction of the matrix of their pairwise comparisons. An expert focus group of 8 people was created to identify the list of factors that were used to assess the attractiveness of the market and business efficiency, consisting of company executives and independent marketing experts. In order to increase the objectivity of the expert opinion, the interview was used "designer of L.S. Shkolnik". The essence of the approach is a two-step survey. At the first stage, experts form a list of factors, on the second, determine their significance. Based on the conducted expert survey, they decided to assess the attractiveness of the construction market by the following indicators: total market volume; the growth rate of the market; profitability; intensity of competition; availability of funding; material capacity; the state's influence on this business. For the market of wood products: total market volume; the growth rate of the market; profitability; requirements for product quality; terms of supply of raw materials. The effectiveness of both types of business was decided on the following characteristics: market share; the growth rate of the market share; production quality; business reputation; production capacity; management efficiency; efficiency of material and technical supply; design (architecture) of products (structures). Based on calculations by the method of General Electric, they determined: which business direction is more promising. The strategies of expansion of this business are offered, and for this purpose to redistribute the available resources in favor of this SBU. At the expense of the funds received from the reduction of certain types of construction production, the company can expand the more promising production of wood products and win more attractive and prospective markets. As an example of a particular company, it is shown how the proposed way of effective redistribution of investments will enable the management to withdraw its enterprise from the crisis situation.*

**Key words:** marketing; crisis management; strategic business unit; expert survey; hierarchy method.

**Постановка проблеми.** Для більшості криза – це проблема, але для маркетологів – це іноді сприятливе середовище, тому що відкриває їм велику кількість нових можливостей. Маркетолог може запропонувати ідеї, які не тільки виведуть фірму із кризового стану, а й стануть основою майбутнього зростання бізнесу.

В антикризовому управлінні важливо максимізувати адаптивну здатність маркетингу – його можливість швидко «підлаштовуватися» під зовнішнє середовище, що змінюється, і створювати перспективні підприємницькі можливості для стабілізації або навіть поліпшення економічного

становища підприємства. Маркетинговий інструментарій в період кризи дозволяє, поряд із класичною антикризовою поведінкою фірми, висувати альтернативні варіанти її розвитку.

Антикризовий маркетинг – це пошук прихованих можливостей ринку, які можна дуже швидко реалізувати. Ці можливості є на будь-якому ринку, але в звичайних умовах, коли все добре, їх ігнорують. Про наявність такого фактора, як приховані можливості ринку, знають маркетологи. Знання цього фактора надає спроможності, щоб уповільнити і навіть зупинити падіння сегменту ринку загалом або тільки свого цільового ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Багато провідних фахівців у сфері маркетингу пропонують інтенсифікувати використання інструментів маркетингу в умовах кризи. Роуз Дж. [4] вважає, що під час кризи більшість людей переглядають свої звички, а найчастіше і стиль життя. Через зниження своїх доходів вони шукають більш доступні товари. Криза змітає бар'єри, які в умовах стабільності стояли між споживачем і товаром. С. Майєр акцентує увагу на тому, що в ситуації, що склалася, грамотна маркетингова політика повинна бути спрямована на формування іміджу своєї продукції, яка буде відповідати запитам споживачів і забезпечувати достатній попит [2, с. 5]. Агресивні компанії починають «наступати» на ринок, тобто вести більш активну діяльність з розрахунку на те, що значна частина конкурентів скоротить свої витрати на позиціонування своєї продукції. Вони активно використовують креатив [6, с. 3]. Такі компанії всіма можливими способами сприяють приросту свого інформаційного поля з метою відтягнути на себе певний відсоток ринку. Слід також зазначити, що стратегія «агресивного наступу» вимагає не тільки здатності йти на великий ризик, але і ретельного аналізу власних можливостей і виваженої аналітики [10]. Ф. Котлер наголошує на необхідності посиленого маркетингу в кризових умовах, при цьому потрібно змінювати маркетингову стратегію та інструменти [10, с. 162-178].

Отже, необхідно розробити антикризову маркетингову стратегію, яка дозволить уникнути помилок, знизити ризики і використовувати можливості, що з'явилися, для пошуку нових каналів збуту, оптимізації витрат, відкриття перспективних напрямів, які залишалися непоміченими за часів економічної стабільності, це і визначає актуальність цієї теми.

**Постановка завдання.** Однак не можна розробити антикризову маркетингову стратегію, яка буде підходити всім компаніям. Вона залежить

від сфери діяльності, стану ринку, розміру компанії, доходів споживачів, бюджету та ін. Тому мета статті – розробити та дослідити ефективність антикризової маркетингової стратегії в діяльності конкретного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Аналізуючи ринкове положення компанії, прогнозуючи показники обсягу продажів і доходів, у деяких ситуаціях доходять висновку, що фірма знаходиться у кризовому стані. Подібна ситуація склалася для виробничого підприємства «КВП «Ясен» у 2018 році. Для виведення фірми з кризи маркетингологи корпорації насамперед повинні розглянути можливості розвитку поточного наявного портфеля компанії [8, с. 178-182]. Схема визначення нових можливостей інтенсивного зростання стратегічних бізнес-одиниць компанії – матриця «Продукт/Розширення ринку» (рис. 1.) була запропонована І. Ансоффом.

На першому етапі процесу маркетингової аналітики для «КВП «Ясен» оцінено можливості реалізації стратегії інтенсивного зростання для окремих бізнес-одиниць компанії (СБО). Для відповіді на це питання проведено оцінку стратегічного положення різних груп товарів «КВП «Ясен» для визначення найперспективніших із них. На основі проведеного аналізу визначено, який напрям бізнесу більш перспективний, котрий варто розвивати, а який скорочувати або ліквідувати.

«КВП «Ясен» у 2018 році реалізував: будівельної продукції на суму 4222,0 тис. грн.; деревини і товарів з дерева – на суму 4600,8 тис. грн. Для оцінки було використано метод корпорації «General Electric» [8, с. 77-82]. General Electric розробила модель, яка б оцінювала становище кожної стратегічної бізнес-одиниці фірми, що випускає окремий товар, у категоріях ринкової привабливості та ефективності бізнесу, виходячи з того твердження, що і сильний бізнес на непривабливому ринку, і слабкий на привабливому однаково

	Наявна продукція	Нові товари
Наявні ринки	<b>1. Стратегія проникнення на ринок</b>	<b>3. Стратегія створення нової продукції</b>
Нові ринки	<b>2. Стратегія пошуку нових ринків</b>	<b>4. Стратегія диверсифікації</b>

Рис. 1. Стратегії інтенсивного зростання

малоефективні. Успішним буде тільки ефективний бізнес на привабливому ринку. Ступінь привабливості ринку й ефективності бізнесу визначається за п'ятибальною системою (рис. 2).

Для визначення переліку чинників, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку й ефективність бізнесу СБО «КВП «Ясен» була створена експертна фокус-група чисельністю 8 осіб, що складалася з керівників підприємства та незалежних експертів з маркетингу.

Для підвищення об'єктивності оцінки думки експертів був використаний прийом опитування «конструктор Л.С. Школьніка». Цей прийом названий по імені психолога Леоніда Семеновича Школьніка. Сутність підходу полягає в двоетапному опитуванні. На першому етапі експерти формують перелік факторів, на другому – аркуш паперу, на якому записані фактори, розрізають її на смужки. На кожній смужці – один фактор. Потім експертів просять розкласти ці чинники за значущістю з їх погляду.

Виходячи з проведеного експертного опитування, вирішили провести оцінювання привабливості будівельного ринку за такими показниками, як: загальний обсяг ринку; темпи росту ринку; прибутковість; інтенсивність конкуренції; наявність фінансування; матеріалоемність; вплив держави на цей бізнес.

Для ринку товарів з деревини: загальний обсяг ринку; темпи росту ринку; прибутковість; вимоги до якості виробів; умови постачань сировини. Ефективність обох видів бізнесу вирішили оцінювати за такими характеристиками, як: частка ринку; темп росту частки ринку; якість продукції; репутація бізнесу; виробничі потужності; ефективність менеджменту; ефективність матеріально-технічного постачання; дизайн (архітектура) виробів (споруд). Оцінка за п'ятибальною системою показників, що характеризують привабливість ринку і ефективність бізнесу, занесена в графу 3 таблиць 3 та 6.

Пропонуємо вдосконалити підхід «General Electric» використанням методу ієрархій для визначення значимості обраних показників – побудовою матриці їх попарних порівнянь (таблиці 1, 2, 4, 5).

Вибір стратегії розвитку окремих бізнес-одиниць «КВП «Ясен» здійснюємо на основі оцінки привабливості ринку й ефективності бізнесу кожної з них (рис. 3).

Виходячи з розрахунків за методом General Electric, можна дійти висновку, що перспективність бізнесу виробництва товарів із деревини вища, ніж будівельного виробництва. Тобто підприємство повинно звернути більшу увагу на розвиток бізнесу деревообробки. Насамперед підприємству

Ефективність бізнесу			
	Низька	Середня	Висока
Привабливість ринку	Вибіркове розширення виробництва	Інвестиції у розширення виробництва	Захищена позиція
	Обмежене розширення або «збирання врожаю»	Вибіркове розширення або управління дохідністю	Вибіркове розширення ринку
	Ліквідація	Управління, спрямоване на підвищення дохідності	Захист і переорієнтація
	1,0	2,33	3,67
			5,0

Рис. 2. Вибір стратегії за методом General Electric

Таблиця 1

**Визначення значущості показників привабливості будівельного ринку**

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	$\sum_{j=1}$	$g_j$
1		3	2	3	2	3	3	16	0,19
2	1		1	2	1	3	3	11	0,13
3	2	3		3	2	3	3	16	0,19
4	1	2	1		2	3	2	11	0,13
5	2	3	2	2		3	3	15	0,18
6	1	1	1	1	1		2	7	0,08
7	1	1	1	2	1	2		8	0,10
Разом :								84	

Таблиця 2

**Визначення значущості показників ефективності будівельного бізнесу**

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum_{j=1}$	$g_j$
1		2	3	3	3	3	3	3	20	0,18
2	2		2	3	2	2	3	3	17	0,15
3	1	2		2	2	1	3	2	13	0,12
4	1	1	2		1	1	2	2	10	0,09
5	1	2	2	3		2	3	2	15	0,13
6	1	2	3	3	2		3	3	17	0,15
7	1	1	1	2	1	1		1	8	0,07
8	1	1	2	2	2	1	3		12	0,11
Разом :								112		

Таблиця 3

**Оцінка привабливості ринку й ефективності будівельного бізнесу**

Фактори	Значущість фактора	Оцінка в балах	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний об'єм ринку	0,19	3	0,57
2. Темпи росту ринку	0,13	5	0,65
3. Прибутковість	0,19	3	0,57
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	2	0,26
5. Наявність фінансування	0,18	2	0,36
6. Матеріалоемність	0,08	3	0,24
7. Вплив держави	0,10	3	0,3
Разом :	1		2,95
Ефективність бізнесу			
1. Доля ринку	0,18	1	0,18
2. Темпи росту долі ринку	0,15	1	0,15
3. Якість будівельної продукції	0,12	4	0,48
4. Репутація КВП «Ясен»	0,09	2	0,18
5. Виробнича потужність	0,13	2	0,26
6. Ефективність управління	0,15	4	0,60
7. Ефективність МТЗ	0,07	5	0,35
8. Архітектура	0,11	2	0,22
Разом :			2,42

Таблиця 4

**Визначення значущості показників привабливості ринку товарів з деревини**

i \ j	1	2	3	4	5	$\sum_{j=1}$	$g_j$
1		2	2	3	3	10	0,25
2	2		1	3	3	9	0,23
3	2	3		3	3	11	0,28
4	1	1	1		2	5	0,13
5	1	1	1	2		5	0,13
Разом:						40	

Таблиця 5

**Визначення значущості показників ефективності бізнесу деревообробки**

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	$\sum_{j=1}^8$	$g_j$
1		2	2	3	2	2	3	3	17	0,15
2	2		2	3	1	2	3	3	16	0,14
3	2	2		2	2	2	3	2	15	0,13
4	1	1	2		1	1	2	2	10	0,09
5	2	3	2	3		1	2	2	15	0,13
6	2	2	2	3	3		3	3	18	0,16
7	1	1	1	2	2	1		2	10	0,09
8	1	1	2	2	2	1	2		11	0,09
Разом:									112	

Таблиця 6

**Оцінка ефективності ринку та привабливості бізнесу товарів із деревини**

Фактори	Значимість фактора	Оцінка в балах	Цінність
Привабливість ринку			
1. Загальний обсяг ринку	0,25	4	1
2. Темпи росту ринку	0,23	3	0,69
3. Прибутковість	0,28	4	1,12
4. Інтенсивність конкуренції	0,13	3	0,39
5. Вплив держави	0,13	2	0,26
Разом:			3,46
Ефективність бізнесу			
1. Частка ринку	0,15	3	0,45
2. Темпи росту частки ринку	0,14	3	0,42
3. Якість будівельної продукції	0,13	4	0,52
4. Репутація КВП «Ясен»	0,09	4	0,36
5. Виробнича потужність	0,13	5	0,65
6. Ефективність менеджменту	0,16	4	0,64
7. Ефективність МТП	0,09	4	0,36
8. Дизайн	0,09	4	0,36
Разом:			3,76

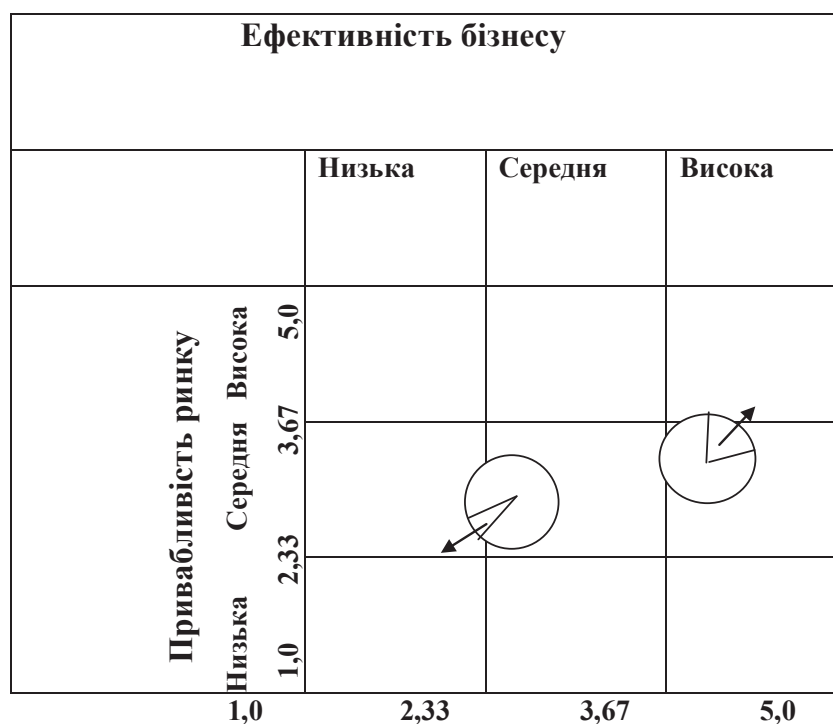


Рис. 3. Оцінка перспективності СБО «КВП «Ясен» за методом General Electric

необхідно впровадити стратегію розширення цього бізнесу, а для цього перерозподілити наявні ресурси на користь цієї СБО.

Стратегія проникнення на ринок. Відомі три основних методи розширення ринкового сегменту компанії. По-перше, споживачі продукції «КВП «Ясен» під впливом реклами можуть збільшити обсяги покупок. Для цього необхідно зробити переконливішим роз'яснення споживачам переваг продукції підприємства. По-друге, компанія має можливість «перехопити» клієнтуру конкурентів, якщо знайде серйозні недоліки у їх продукції чи маркетингових програмах. І по-третє, компанія могла б залучити нових споживачів, які поки що не користаються її продукцією (рис. 4).

Також можливими шляхами є розширення асортименту товарів та послуг у межах цього бізнесу, а саме:

1) Пошук можливостей продажу відходів деревообробного виробництва тирси, стружки, кори, тощо споживачам, якими можуть бути сільськогосподарські підприємства, фарфорові заводи та ін.

2) Надання послуг населенню з розпилювання деревини, консультації, виконання окремих видів робіт, ремонт дерев'яних виробів.

3) Оренда робочих місць або обладнання.

Такі пропозиції не потребують від підприємства практично ніяких інвестицій, але здатні принести додатковий прибуток.

Стратегія пошуку нових ринків. По-перше, КВП «Ясен» може спробувати визначити групи потенційних споживачів у регіонах, де продається його продукція. Якщо її основний споживач – населення, компанії варто спробувати вийти на ринок підприємств. По-друге, «КВП «Ясен» може створити додаткові канали розподілу. Якщо підприємство продавало свою продукцію тільки через

дистриб'юторів, воно могло б перейти на прямі зв'язки з роздрібною торгівлею. По-третє, якщо «КВП «Ясен» реалізувало продукцію винятково в межах області, воно може почати постачання своїх товарів в інші регіони.

Стратегія створення нової продукції. На додаток до стратегій пошуку і проникнення на ринки маркетологи повинні розглянути перспективи розроблення нової продукції. Підприємство могло б залучити інвестиції та розпочати виробництво ламінованої плити і в свою чергу із неї виготовляти кухонні меблі та надавати послуги з їх перевезення та збирання.

Запропоновані стратегії розширення товарного портфеля потребують порівняно незначних інвестицій, проте дозволять у найближчі 2 роки збільшити обсяги збуту до 30%.

Але виникає таке питання: де знайти кошти для інвестицій? Це можна зробити за рахунок скорочення чи обережної ліквідації безперспективних виробництв для того, щоб вивільнити необхідні ресурси і знизити витрати компанії. Тим більше що хронічно «хворий» бізнес вимагає непропорційно великої уваги з боку маркетологів. На прикладі «КВП «Ясен» можна сказати, що регіональний ринок будівництва для цього підприємства занадто конкурентний, тому що на ньому присутні крупні та дієві підприємства, які майже не дають можливості працювати невеликим фірмам. Виникає питання: навіщо витрачати час та інвестиції на безперспективне виробництво? За рахунок отриманих коштів від скорочення окремих видів будівельного виробництва «КВП «Ясен» може розширювати перспективніше виробництво товарів із деревини і завойовувати більш привабливі і перспективні ринки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Як показав аналіз теоретичних досліджень робіт

	Наявна продукція	Нові товари
Існуючі ринки	1.Реклама 2.Підвищення якості 3.Залучення нових споживачів	1. Виробництво ламінованої плити
Нові ринки	1.Розширення ринків збуту 2.Тісна співпраця з роздрібною торгівлею	1.Виготовлення паркету 2.Укладка паркету 3.Нова сфера діяльності

Рис. 4. Застосування стратегії інтенсивного зростання на прикладі «КВП «Ясен»



вітчизняних та зарубіжних авторів, ефективним механізмом антикризового управління повинен стати маркетинг. Його завдання полягає в тому, щоб сприймати удари і швидко й гнучко пристосуватися до нового розвитку подій і нових можливостей. Для оцінки перспектив окремих стратегічних бізнес-одниць запропоновано використання матриці General Electric (McKinsey). Метод General Electric передбачає, що розробники стратегічного плану визначають чинники оцінки та їх значущість, виходячи з особливостей ринку і специфіки бізнесу. Для визначення переліку факторів, за допомогою яких буде оцінюватися привабливість ринку й ефективність бізнесу, у роботі запропоновано експертне опитування з використанням прийому анкетування «конструктор Л.С. Школьника». Значущість факторів запропоновано визначити за допомогою методу ієрархій.

Виходячи з проведеного аналізу ринкової ситуації, пропонується найбільш доцільний перерозподіл ресурсів організації. На прикладі конкретного підприємства показано, як запропонований шлях ефективного перерозподілу інвестицій дасть змогу керівництву «КВП «Ясен» вивести своє підприємство з кризового становища.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Болотная О.В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса. *Бизнес-информ*. 2013. № 5. С. 333-337.
2. Майер С.В. Антикризисный маркетинг как форма управления маркетинговыми аномалиями. *ФЭС. Финансы. Экономика. Стратегия*. 2011. № 10. С. 25-31.
3. Покровская Н.Н. Антикризисный маркетинг. *Личность и Культура*. 2016. URL: [http://l-i-c.narod.ru/2001\\_5-6/acris-mg.htm](http://l-i-c.narod.ru/2001_5-6/acris-mg.htm) (дата звернення: 27.05.2019).
4. Роуз Дж. Маркетинг во время кризиса. *Профессия маркетолог*. 2013. URL: <http://www.mediaguide.ru/?p=news&id=499933bd> (дата звернення: 25.05.19).
5. Соловьева А. Маркетинг во время кризиса: как обойти конкурентов. URL: <http://itbusiness.com.ua/it-business-week/analytics/21146-.Мт1> (дата звернення: 25.05.19).
6. Толкачев А.Н. Как завести мотор стимулирующего маркетинга. *Бизнес и дизайн ревью*. 2016. Т. 1. № 2 (2). С. 3.
7. Фокс М. Почему следует сохранить маркетинг во время кризиса. URL: <http://pbwm.ru/artic1es/>

[pochemu-s1eduet-sohranit-marketing-vo-vremya-krizisa](http://pbwm.ru/artic1es/pochemu-s1eduet-sohranit-marketing-vo-vremya-krizisa) (дата звернення: 22.05.19).

8. Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.) San Francisco, 2011. 544 p.

9. Hough, Michelle G., Spillan, John E. Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort. *Journal of Business & Economics Resear.*, vol. 3, № 4, pp. 19-24.

10. Kotler Philip. *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Wiley, 2010. 208 p.

#### REFERENCES:

1. Bolotnaya O.V. (2013) Marketingovye instrumenty povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya v usloviyakh krizisa [Marketing tools to improve the competitiveness of enterprises in a crisis]. *Biznes-Inform*, no. 5, pp. 333-337.
2. Mayer S.V. (2011) Antikrizisnyj marketing kak forma upravleniya marketingovymi anomalijami [Crisis marketing as a form of marketing anomalies management]. *FES: Finansy. Ekonomika. Strategiya*, no. 10, p.p. 25-31.
3. Pokrovskaya N.N. (2016) Antikrizisnyj marketing [Crisis marketing]. *Lichnost' i Kul'tura*. Available at: [http://l-i-c.narod.ru/2001\\_5-6/acris-mg.htm](http://l-i-c.narod.ru/2001_5-6/acris-mg.htm) (accessed 27 May 2019).
4. Rose J. (2013) Marketing vo vremya krizisa [Marketing during a crisis]. *Professiya marketolog*. Available at: <http://www.mediaguide.ru/?p=news&id=499933bd> (accessed 25 May 2019).
5. Solov'yeva A. (2013) Marketing vo vremya krizisa: kak obyiti konkurentov [Marketing during a crisis: how to beat the competition]. Available at: <http://itbusiness.com.ua/it-business-week/analytics/21146 .Мт 1> (accessed 25 May 2019).
6. Tolkachev A.N. (2016) Kak zavesti motor stimulyuschego marketinga [How to enable incentive marketing engine]. *Biznes i dizain revyu*, no. 2 (2). p. 3.
7. Foks M. (2013) Pochemu sleduyet sokhranit' marketing vo vremya krizisa [Why you should keep marketing during the crisis.] Available at: <http://pbwm.ru/artic1es/pochemu-s1eduet-sohranit-marketing-vo-vremya-krizisa> (accessed 22 May 2019).
8. Bryson, John M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. (in USA).
9. Hough, Michelle G., Spillan, John E. (2005). *Crisis Planning: Increasing Effectiveness, Decreasing Discomfort*. *Journal of Business & Economics Research*, vol. 3, no 4, pp. 19-24.
10. Philip Kotler (2010) *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. Publisher: Wiley. (in USA).

**Dobrianska Victoriia**Candidate of Technical Sciences, Associate Professor,  
Senior Lecturer at Department of the International Economics and Marketing  
Poltava National Technical Yuri Kondratiuk University**Klimenko Karina**Student  
Poltava National Technical Yuri Kondratiuk University

## MARKETING AS A MEANS OF CRISIS MANAGEMENT

**The purpose of the article.** The urgency of the theme of the article is that the search for means of counteracting crisis phenomena is a problem for any organization, regardless of the branch of economy. Anti-crisis marketing is the search for hidden market opportunities that can be implemented very quickly. Marketing can find hidden market opportunities to slow down and even stop the downturn. The purpose of the article is to develop and investigate the effectiveness of an anti-crisis marketing strategy in the activity of a particular enterprise.

**Methodology.** To assess the prospects of strategic business units, the firm used the method of General Electric Corporation. It is proposed to improve the "General Electric" approach using the hierarchy method to determine the significance of the indicators - the construction of the matrix of their pairwise comparisons.

An expert focus group of 8 people was created to identify the list of factors that were used to assess the attractiveness of the market and business efficiency, consisting of company executives and independent marketing experts. In order to increase the objectivity of the expert opinion, the interview was used "designer of L.S. Shkolnik". The essence of the approach is a two-step survey. At the first stage, experts form a list of factors, on the second, determine their significance.

Based on the conducted expert survey, they decided to assess the attractiveness of the construction market by the following indicators: total market volume; the growth rate of the market; profitability; intensity of competition; availability of funding; material capacity; the state's influence on this business.

For the market of wood products: total market volume; the growth rate of the market; profitability; requirements for product quality; terms of supply of raw materials. The effectiveness of both types of business was decided on the following characteristics: market share; the growth rate of the market share; production quality; business reputation; production capacity; management efficiency; efficiency of material and technical supply; design (architecture) of products (structures).

**Results.** Based on calculations by the method of General Electric, they determined: which business direction is more promising. The strategies of expansion of this business are offered, and for this purpose to redistribute the available resources in favor of this SBU. The most expedient directions of growth are selected by expanding the market segment of the company due to increased advertising, "interception" of customers' competitors, attracting new consumers. Also offered is an expansion of the range of goods and services within the framework of this business, namely: the search for opportunities for the sale of waste woodworking sawdust, shavings, bark, etc. ; providing services to the population for sawing timber, consulting, performing certain types of work, repairing wooden products, renting workplaces or equipment. Such offers do not require an enterprise, practically, no investments, but they can bring additional profit.

In addition to strategies market penetration, prospects for the development of new products are considered. An enterprise could attract investments and start production of a laminated slab and, in its turn, produce kitchen furniture from it and provide services for their transportation and assembly.

The proposed strategies for expansion of the commodity portfolio require relatively small investments, but will allow in the next 2 years to increase sales to 30%. Funds for investments can be obtained by reducing or cautiously eliminating hopeless productions in order to free up the necessary resources and reduce costs for the company. At the expense of the funds received from the reduction of certain types of construction production, the company can expand the more promising production of wood products and win more attractive and prospective markets.

**Practical implications.** Based on the analysis of the market situation, the most appropriate redistribution of resources of the organization is proposed. As an example of a particular company, it is shown how the proposed way of effective redistribution of investments will enable the management to withdraw its enterprise from the crisis situation.

**Value/originality.** To increase the objectivity of the expert survey, the method of questioning was used "designer of L.S. Shkolnik". The essence of the approach is a two-step survey. At the first stage, experts form the list of factors, on the second - determine their significance. It is proposed to improve the "General Electric" approach using the hierarchy method to determine the significance of the indicators – the construction of the matrix of their pairwise comparisons.