

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-49>

УДК 658.8:338.124.4

ІНТЕГРАЦІЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ У СИСТЕМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВА

INTEGRATION OF CRISIS MANAGEMENT MEASURES INTO THE ENTERPRISE STRATEGIC MARKETING MANAGEMENT SYSTEM

Чаплина Богдан Валерійович
аспірант,
ПВНЗ «Європейський університет»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9451-5909>

Chaplyna Bohdan
Private Higher Education Establishment «European University»

Стаття присвячена дослідженню інтеграції антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Розглянуто сучасні підходи до антикризового управління та їхній вплив на маркетингові стратегії, зокрема адаптацію бізнес-моделі, персоналізовані маркетингові кампанії, використання цифрових технологій та кризових комунікацій. Проаналізовано світовий досвід застосування антикризових інструментів, таких як оптимізація маркетингового бюджету, диверсифікація ринків, гнучке ціноутворення, залучення клієнтів та програми лояльності. Визначено перспективні напрями розвитку антикризового маркетингу, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств у періоди криз. Запропоновано рекомендації щодо впровадження ефективних антикризових стратегій з урахуванням макроекономічних, соціальних та політичних факторів.

Ключові слова: антикризовий маркетинг, стратегічний маркетинг, антикризове управління, маркетингові стратегії, ризик-менеджмент.

This article investigates the integration of anti-crisis measures into the strategic marketing management system of enterprises in unstable market conditions. It examines modern crisis management approaches, emphasizing business model adaptation, targeted marketing, digital technology use, and crisis communication. The study analyzes global practices such as optimizing marketing expenditures, market diversification, flexible pricing, and customer engagement through digital platforms. It highlights digital transformation as a fundamental element of anti-crisis marketing, focusing on artificial intelligence, big data analytics, and automation. These technologies enhance customer interaction, improve operational efficiency, and facilitate rapid market adaptation. The financial aspects of crisis marketing are also explored, emphasizing cost-efficient promotional methods like targeted online advertising and influencer collaborations. The study underscores the importance of crisis communication in managing reputational risks and sustaining consumer trust. Transparency, responsiveness, and stakeholder engagement are identified as essential crisis response strategies. Case analyses demonstrate how businesses effectively use communication tools to navigate crises. The findings indicate that enterprises implementing adaptive, data-driven marketing strategies enhance resilience and competitiveness. The research highlights the need for continuous market monitoring, digital investment, and revenue diversification. Practical recommendations focus on integrating sustainable crisis marketing strategies aligned with market dynamics. Accordingly, the use of big data analytics allows companies to predict potential risks and respond to them in a timely manner. This study contributes to strategic marketing research by providing information for companies seeking to shape strategic marketing management and sustainable development in an uncertain environment. The findings can be useful for developing the formation of a system of strategic marketing management of an enterprise in crisis conditions and increasing the adaptability of business in the modern competitive environment.

Keywords: crisis marketing, strategic marketing, crisis management, marketing strategies, risk management.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства функціонують у динамічному середовищі, що характеризується зростаючою невизначеністю, циклічними економічними кризами, технологічними проривами та зміною поведінки споживачів. У таких умовах стратегічний маркетинг стає не лише інструментом досягнення конкурентних переваг, але й необхідним механізмом антикризового управління.

Кризові явища можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. До зовнішніх факторів належать макроекономічні зміни, політична нестабільність, коливання валютних курсів, пандемії та природні катаклізми. Внутрішні кризи спричиняються управлінськими помилками, проблемами у фінансовій політиці підприємства або неефективністю маркетингових стратегій. Відповідно, інтеграція антикризових заходів у стратегічний маркетинг підприємства є одним із визначальних напрямів забезпечення його стійкості та адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження механізмів інтеграції антикризових заходів у стратегічне управління маркетингом підприємств, аналіз світового досвіду антикризового маркетингу, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності маркетингових стратегій у кризових умовах.

Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених питанням стратегічного маркетингу та антикризового управління, залишається низка аспектів, що потребують подальшого розгляду. Зокрема, у сучасній науковій літературі недостатньо висвітлено питання комплексного підходу до інтеграції антикризових заходів у систему стратегічного маркетингу підприємства з урахуванням особливостей окремих галузей. Більшість досліджень зосереджуються на загальних принципах маркетингової адаптації до кризових явищ, однак недостатньо уваги приділено емпіричним дослідженням ефективності конкретних інструментів, таких як персоналізовані цифрові стратегії, поведінковий аналіз споживачів у кризові періоди та алгоритмічні моделі прийняття рішень.

Крім того, відсутній єдиний підхід до розробки методології оцінки результативності антикризових маркетингових стратегій, що ускладнює процес їх впровадження на практиці. Окремі дослідження розглядають вплив криз на споживчу поведінку, проте не враховують вплив багатофакторного середовища, що

включає макроекономічні, соціальні та політичні чинники. Важливим є також аналіз довгострокових наслідків інтеграції антикризових заходів у маркетингову політику підприємств, оскільки короткострокові рішення не завжди узгоджуються з довгостроковими стратегічними цілями бізнесу.

Отже, подальше дослідження має зосереджуватися на розробці адаптивних моделей антикризового маркетингу з урахуванням динаміки змін у ринковому середовищі, аналізу ефективності цифрових технологій у кризовому управлінні маркетинговими процесами та визначенні універсальних критеріїв оцінки успішності маркетингових стратегій, що використовуються у нестабільних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання стратегічного маркетингу та антикризового управління розглядали такі дослідники, як І. В. Кривов'язюк [3], М. О. Багорка [1], О. Г. Мельник [6], Є. О. Романенко [7], які акцентували увагу на адаптації маркетингових стратегій до кризових умов. У своїх роботах вони аналізували вплив цифрових технологій, персоналізованого маркетингу, сегментації ринку та кризових комунікацій на стійкість підприємств. Проте комплексна інтеграція антикризових заходів у стратегічне управління маркетингом із врахуванням макроекономічних, соціальних і політичних факторів потребує подальших досліджень.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, недостатньо розглянуто комплексні механізми інтеграції антикризових заходів у систему стратегічного маркетингу підприємств. Відсутня єдина методологія оцінки ефективності антикризових маркетингових стратегій у різних галузях економіки. Також залишається відкритим питання довгострокового впливу кризових маркетингових рішень на конкурентоспроможність підприємств у посткризовий період.

Формулювання цілей статті. Обґрунтування механізмів інтеграції антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства, аналіз світового досвіду застосування антикризових маркетингових стратегій та розробка рекомендацій щодо їх ефективного впровадження.

Виклад основного матеріалу дослідження. Питання антикризового управління маркетингом та стратегічного менеджменту розглядається у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників. І. В. Кривов'язюк

наголошує, що ефективне антикризове управління має базуватися на системному підході, що охоплює фінансові, маркетингові та організаційні аспекти діяльності підприємства [3]. Автор підкреслює, що одним із ключових інструментів подолання криз є диверсифікація маркетингових стратегій та використання цифрових технологій.

На думку М. О. Багорки, антикризовий маркетинг має бути орієнтованим на гнучкість у прийнятті рішень, адаптивність бізнес-моделі та активне використання інновацій [1]. Дослідник акцентує увагу на важливості сегментації ринку під час кризових явищ та адаптації продуктового портфеля підприємства відповідно до змін у споживчих уподобаннях.

О. Г. Мельник аналізує роль маркетингових стратегій у процесі антикризового управління, зазначаючи, що збереження та розширення ринкової частки в умовах нестабільності можливе завдяки ефективному використанню комунікаційних інструментів та інноваційних моделей ціноутворення [6].

Є. О. Романенко досліджує взаємозв'язок між антикризовим маркетингом і загальною стратегією підприємства, доводячи, що своєчасне впровадження антикризових заходів у маркетингову діяльність сприяє зміцненню довіри споживачів, підвищенню лояльності клієнтів і формуванню позитивного іміджу компанії навіть у складних економічних умовах [7].

Таким чином, науковці дійшли висновку, що стратегічний маркетинг є не лише інструментом розвитку підприємства, але й важливим елементом системи антикризового управління. Проте залишається низка невіршених питань, зокрема щодо оптимальних підходів до інтеграції антикризових заходів у маркетингові стратегії залежно від специфіки підприємства та галузі його діяльності.

Інтеграція антикризових заходів у систему управління стратегічним маркетингом підприємства є необхідною умовою забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності в умовах економічної турбулентності. Стратегічний маркетинг, що традиційно розглядається як механізм довгострокового планування, зазнає суттєвих змін під впливом кризових явищ, які можуть мати як зовнішній, так і внутрішній характер. Сучасні підходи до управління маркетинговими стратегіями дедалі частіше включають антикризові механізми, які дозволяють мінімізувати негативні наслідки та адаптувати діяльність підприємства до змінного ринкового середовища.

Однією з проблем у процесі інтеграції антикризових заходів є необхідність їх гармонійного поєднання з основними напрямками маркетингової політики. Антикризові заходи можуть мати різний характер, починаючи від короткострокових оперативних дій, спрямованих на збереження ліквідності підприємства, і закінчуючи довгостроковими трансформаційними стратегіями, що передбачають зміну бізнес-моделі, продуктового портфеля або навіть принципів взаємодії із цільовою аудиторією. У цьому контексті маркетинговий інструментарій стає потужним засобом управління кризовими явищами, оскільки дозволяє не лише адаптувати бізнес до нових умов, але й знайти додаткові точки зростання.

У періоди економічної нестабільності підприємства, які залежать від одного сегмента ринку або вузького кола клієнтів, можуть зазнати суттєвих втрат. Вихід на нові ринки, адаптація продуктів до змінених потреб споживачів та застосування гнучких стратегій ціноутворення дозволяють мінімізувати ризики та зберегти фінансову стійкість. У світовій практиці чимало прикладів, коли компанії, що зуміли швидко адаптувати свою маркетингову стратегію в кризовий період, не лише уникнули значних втрат, але й змогли суттєво розширити свою присутність на ринку.

Компонентом антикризового управління є ефективна комунікаційна політика. У періоди нестабільності зростає значення взаємодії зі споживачами, партнерами та іншими стейкхолдерами. Відкритість у комунікаціях, чітке позиціонування бренду, активне використання цифрових каналів дозволяють підтримувати довіру до компанії навіть у складні часи. Особливо актуальним є використання соціальних мереж, контент-маркетингу та персоналізованих підходів у взаємодії з клієнтами, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту та формувати лояльність аудиторії.

Антикризовий маркетинг охоплює комплекс заходів, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства в умовах нестабільності ринку, оптимізацію використання ресурсів, пошук нових ринкових можливостей та формування ефективних комунікаційних стратегій зі споживачами. У своїх дослідженнях М. О. Багорка наголошує на тому, що підприємства, які своєчасно адаптують свої маркетингові стратегії до кризових викликів, демонструють вищий рівень ринкової стійкості та швидше відновлюються після економічних спадів [1].

І. В. Кривов'язюк підкреслює, що ефективна інтеграція антикризових заходів у систему стратегічного маркетингу передбачає не лише зниження витрат, але й зміну підходів до позиціонування товарів і послуг, а також удосконалення механізмів управління лояльністю клієнтів [3].

Разом з тим, попри наявність значного обсягу теоретичних і практичних напрацювань у сфері антикризового маркетингу, наукові дискусії продовжуються щодо визначення оптимальних механізмів його інтеграції в систему стратегічного управління підприємством. О. Г. Мельник акцентує увагу на необхідності використання цифрових технологій та персоналізованих маркетингових стратегій, що дозволяють ефективніше взаємодіяти зі споживачами та адаптувати бізнес-модель до нових економічних реалій [6].

Є. О. Романенко звертає увагу на те, що відсутність єдиної методології оцінки ефективності антикризових маркетингових заходів ускладнює їхнє практичне впровадження, а також створює ризики несистемного підходу до управління кризовими ситуаціями [7]. Це підтверджує необхідність подальших досліджень у напрямі розробки адаптивних стратегій антикризового маркетингу з урахуванням галузевих особливостей та динаміки змін у ринковому середовищі.

На основі аналізу світової практики було сформовано перелік основних антикризових маркетингових стратегій та їхньої ефективності в умовах нестабільного ринку (табл. 1).

Аналіз ефективності маркетингових стратегій у кризових умовах свідчить, що найбільш результативними є ті, які орієнтовані на адаптацію бізнесу до змінного середовища, використання цифрових технологій та ефективну комунікацію з клієнтами. Зокрема, досвід Amazon та Procter & Gamble підтверджує доцільність інвестування у цифрові маркетингові канали, що дозволяє знижувати витрати та водночас підвищувати ефективність рекламних кампаній.

Диверсифікація ринків показала себе як ефективний засіб мінімізації ризиків під час глобальних економічних криз. Так, Nestlé змогла компенсувати втрати на європейському ринку за рахунок виходу на ринки Азії та Латинської Америки. Гнучкість у ціноутворенні також стала важливим елементом маркетингової стратегії, що підтверджується успіхом акційних кампаній McDonald's у період пандемії.

Використання соціальних мереж та кризових PR-стратегій дозволило компаніям підтримати імідж і утримати клієнтів, що було продемонстровано Nike та іншими брендами, які активно працювали з аудиторією через цифрові платформи.

Таблиця 1

Ефективність антикризових маркетингових стратегій

Стратегія	Опис	Очікуваний ефект	Приклади застосування
Диверсифікація ринків	Розширення ринкової присутності, вихід на нові сегменти	Зниження залежності від одного сегмента, підвищення прибутковості	Компанія Nestlé під час фінансової кризи 2008 р. розширила присутність у країнах, що розвиваються
Оптимізація маркетингового бюджету	Перерозподіл ресурсів на ефективні канали просування	Скорочення витрат при збереженні ефективності реклами	Procter & Gamble у кризовий період скоротила традиційну рекламу, зосередившись на цифрових каналах
Використання цифрових технологій	Автоматизація маркетингу, використання аналітики великих даних	Підвищення точності прогнозування споживчого попиту	Amazon оптимізував логістичні процеси та персоналізував пропозиції для клієнтів у період COVID-19
Гнучкість цінової політики	Запровадження гнучких знижок та програм лояльності	Утримання клієнтів у період економічного спаду	McDonald's у 2020 році запустив масштабні акційні кампанії та програми лояльності для клієнтів
Комунікаційні стратегії	Посилення зв'язку зі споживачами, кризовий PR	Зміцнення довіри та лояльності клієнтів	Nike активно використовувала соціальні мережі для підтримки зв'язку з клієнтами під час кризи 2020 року

Джерело: сформовано автором на основі проведеного дослідження [2; 4; 5; 8; 9]

Цифрова трансформація маркетингових процесів є ще одним напрямом антикризового управління. Використання великих даних (Big Data), штучного інтелекту та автоматизації маркетингових комунікацій дозволяє підвищити ефективність антикризових заходів, забезпечити точніше прогнозування змін у споживчій поведінці та оптимізувати маркетингові витрати. У сучасних умовах підприємства, що використовують цифрові інструменти для моніторингу ринку, персоналізації реклами та вдосконалення клієнтського сервісу, мають значні переваги перед конкурентами, які продовжують застосовувати традиційні маркетингові методи.

Оптимізація маркетингового бюджету є одним із завдань у періоди криз. Багато компаній, стикаючись із фінансовими труднощами, здійснюють скорочення витрат на маркетинг, що у довгостроковій перспективі може призвести до ще більших втрат. Натомість ефективні антикризові стратегії передбачають перерозподіл ресурсів на найбільш результативні канали просування, використання програм лояльності, акційних пропозицій та інших механізмів утримання клієнтів.

Дослідження світового досвіду показує, що підприємства, які адаптують свої маркетингові стратегії в кризові періоди, мають вищий рівень відновлення після завершення кризових явищ. Так, компанії, що активно використовують антикризові комунікаційні стратегії, персоналізований підхід до клієнтів та інноваційні рішення у сфері маркетингу, зазвичай зберігають або навіть нарощують свою ринкову частку.

Отже, антикризові заходи у сфері стратегічного маркетингу не є тимчасовими рішеннями, а мають стати невід'ємною складовою довгострокової маркетингової політики підприємства. Гнучкість, адаптивність, цифрові-

зація та ефективна комунікація є тими інструментами, які дозволяють бізнесу не лише виживати у кризових умовах, а й створювати нові конкурентні переваги.

Висновки. Таким чином, інтеграція антикризових заходів у систему стратегічного маркетингу підприємства є необхідною умовою забезпечення його адаптивності та стійкості в умовах нестабільного ринкового середовища. Аналіз теоретичних та практичних аспектів антикризового маркетингу засвідчив, що ефективно управління кризовими викликами вимагає комплексного підходу, який поєднує гнучкість стратегічного планування, цифровізацію маркетингових процесів, диверсифікацію каналів збуту та адаптацію комунікаційної політики до змін у споживчій поведінці. Виявлено, що найбільш результативними у кризові періоди є такі маркетингові стратегії, як персоналізація взаємодії з клієнтами, оптимізація бюджету шляхом використання аналітичних інструментів прогнозування попиту, а також впровадження інноваційних підходів до розширення продуктової лінійки та виходу на нові ринки.

Розглянуто зарубіжний досвід застосування антикризових маркетингових заходів, що підтвердило ефективність цифрових платформ, штучного інтелекту та великих даних у процесі управління маркетинговими ризиками. Визначено, що оптимальне поєднання традиційних маркетингових методів із сучасними технологічними рішеннями сприяє підвищенню ефективності антикризового управління та формуванню стійких конкурентних переваг підприємства. Подальші дослідження доцільно зосередити на оцінці результативності різних моделей антикризового маркетингу з урахуванням галузевої специфіки, а також розробці методологічних підходів до кількісного аналізу впливу кризових явищ на маркетингову діяльність підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг: навчальний посібник. Дніпро: Журфонд, 2022. 344 с. URL: dspace.dsau.dp.ua
2. Брендинг і бренд в кризу. Leosvit Marketing. URL: <https://leosvit.com/art/arendyng-i-brend-v-kryzu>
3. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. 3-тє вид., доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с. URL: core.ac.uk
4. Малий М. Організаційно-економічний механізм управління діяльністю ТОВ «Нестле Україна» в умовах пандемії: магістерська дис. Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського, 2020. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46005/1/Malyi_magistr.pdf
5. Маркетинг в умовах економічної кризи: як вижити та зберегти позиції. MYKA Agency, 2022. URL: <https://myka.agency/tpost/111jnpu8u1-marketing-v-umovah-ekonomichno-krizi-yak>

6. Мельник О. Г. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. С. 105–110. URL: essuir.sumdu.edu.ua
7. Романенко Є. О. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31/1. С. 76–82. URL: economic-bulletin.com
8. Як Procter&Gamble виграла від збільшення рекламних бюджетів під час пандемії. Adsider, 2020. URL: <https://adsider.com/ua/yak-procter-gamble-vyhrala-vid-zbilshennia-reklamnykh-biudzhativ-v-pandemiiu/>
9. Company Strategy. Procter & Gamble Investor Relations. URL: <https://www.pginvestor.com/company-strategy/default.aspx>

REFERENCES:

1. Bahorka M. O., Pysarenko V. V., Kadyrys I. H., Yurchenko N. I. (2022) *Anti-crisis Marketing: Textbook*. Dnipro: Zhurfond. 344 p. URL: dspace.dsau.dp.ua
2. Branding and Brand in Crisis. Leosvit Marketing. URL: <https://leosvit.com/art/arendyng-i-brend-v-kryzu>
3. Kryvoviazuk I. V. (2020) *Crisis Management of Enterprises: Textbook*. 3rd ed., revised and expanded. Kyiv: Publishing House "Kondor". 396 p. URL: core.ac.uk
4. Malyi M. (2020) *Organizational and Economic Mechanism of Managing the Activities of Nestlé Ukraine LLC during the Pandemic: Master's Thesis*. Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46005/1/Malyi_magistr.pdf
5. Marketing in Times of Economic Crisis: How to Survive and Maintain Positions. MYKA Agency, 2022. URL: <https://myka.agency/tpost/111jnpu8u1-marketing-v-umovah-ekonomchno-kryzi-yak>
6. Melnyk O. H. (2011) *Marketing Strategies for Crisis Management: Classification Features*. *Marketing and Innovation Management*. No. 4, pp. 105–110. URL: essuir.sumdu.edu.ua
7. Romanenko Ye. O. (2016) *Anti-crisis Marketing as a Component of Strategic Management*. *Economic Bulletin of the University*. Issue 31/1, pp. 76–82. URL: economic-bulletin.com
8. How Procter & Gamble Benefited from Increasing Advertising Budgets During the Pandemic. Adsider, 2020. URL: <https://adsider.com/ua/yak-procter-gamble-vyhrala-vid-zbilshennia-reklamnykh-biudzhativ-v-pandemiiu/>
9. Company Strategy. Procter & Gamble Investor Relations. URL: <https://www.pginvestor.com/company-strategy/default.aspx>