

Bielova, O. I. "Metodolohichni pidkhd do formuvannia zmistu ta struktury motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Methodological approach to the content and structure of the motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Biznes Inform*, no. 2 (2013): 155-163.

Bielova, O. I., and Raksha, N. V. "Vplyv motyvatsiinoho mekhanizmu na stratehichne upravlinnia pidpriemstvom" [Impact of motivational mechanism for strategic management]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(30) (2011): 129-133.

Bielova, O. I. "Ranzhyruvannia motyvatoriv ta demotyvatoriv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Ranking motivators and demotivators motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Ekonomist*, no. 12 (2012): 46-48.

Bielova, O. I. "Formuvannia tryvymirnoi matrytsi staniv motyvatsiinoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia torhovelnymy merezhamy" [Formation of three-dimensional ma-

trix states motivational mechanism of strategic management trading networks]. *Ekonomist*, no. 2 (2013): 52-57.

Chervinska, L. P. "Motyvatsiia trudovoi diialnosti v ahropromyslovomu vyrobnytstvi Ukrainy" [Motivation employment in the agricultural production of Ukraine]. *dys. ... dokt. ekon. nauk: 08.09.01*, 2003.

*Ekonomichna entsyklopediia* [Economic Encyclopedia]. Kyiv: Akademiia, 2002.

Fomichev, S. A., Skachkov, I. O., and Urazlina, O. Yu. "Stabilnost – priznak masterstva" [Stability – a sign of skill]. <http://www.stq.ru/riasite/index.phtml?page=1&tbl=works&id=9>

Popova, O. "Sotsiolohichni doslidzhennia iak osnova formuvannia systemy motyvuvannia v protsesi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom" [Sociological studies as a basis for the formation of motivation in the process of strategic management]. *Visnyk NUVHP*, no. 3(39) (2007): 218-229.

Tompson, A., and Striklend, A. *Stratehichniy menedzhment: kontseptsii i sytuatsii dlia analizu* [Strategic Management: Concepts and situations for analysis]. Kyiv: Dyalektyka-Viliams, 2010.

УДК 658.8.01

## МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

БОЛОТНАЯ О. В.

УДК 658.8.01

### Болотная О. В. Маркетинговые инструменты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях кризиса

В статье представлен анализ современных методов управления конкурентоспособностью предприятия, направленных на снижение незастрахованных рисков, связанных с изменениями в рыночной конъюнктуре. Исследование проведено в разрезе выделения системы традиционных инструментов антикризисного маркетинга. При этом акцент сделан на её соответствии реалиям информационного (постиндустриального) общества, а также условиям хозяйствования в Украине. Рассмотрены принципы «партизанского» маркетинга, эффективность которого возрастает, что доказано на основе критического рассмотрения соотношения экономического потенциала и затрат рекламных мероприятий на телевидении, радио, в печатных изданиях и в Интернете. Проведен анализ маркетинговых стратегий, которые используются наиболее успешными современными украинскими компаниями. Исследование внешней среды функционирования национальных хозяйствующих субъектов позволило сделать вывод о доминировании в структуре методов повышения конкурентоспособности (получения конкурентных преимуществ на рынке) теневых инструментов, в частности, практики заключения коррупционных сделок.

**Ключевые слова:** антикризисный маркетинг, конкурентоспособность предприятия, инструменты маркетинга, экономика, методы, конкурентоспособность товара.  
**Бibl.:** 10.

**Болотная Оксана Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, кафедра маркетинга и менеджмента ВЭД, Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина (пл. Свободы, 4, Харьков, 61022, Украина)

**E-mail:** kandidat\_market@mail.ru

УДК 658.8.01

### Болотна О. В. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах кризи

У статті представлено аналіз сучасних методів управління конкурентоспроможністю підприємства, спрямованих на зниження незастрахованих ризиків, пов'язаних зі змінами в ринковій кон'юктурі. Дослідження проведено в розрізі виділення системи традиційних інструментів антикризового маркетингу. При цьому акцент зроблений на її відповідність реаліям інформаційного (постіндустріального) суспільства, а також умовам господарювання в Україні. Розглянуто принципи «партизанського» маркетингу ефективність якого зростає, що доведено на основі критичного розгляду співвідношення економічного потенціалу і витрат рекламних заходів на телебаченні, радіо, у друкованих виданнях і в Інтернеті. Проведено аналіз маркетингових стратегій, які використовуються найбільш успішними сучасними українськими компаніями. Дослідження зовнішнього середовища функціонування національних господарюючих суб'єктів дозволило зробити висновок про домінування в структурі методів підвищення конкурентоспроможності (отримання конкурентних переваг на ринку) тінювих інструментів, зокрема, практики укладання корупційних угод.

**Ключові слова:** антикризовий маркетинг, конкурентоспроможність підприємства, інструменти маркетингу, економіка, методи, конкурентоспроможність товару.  
**Бibl.:** 10.

**Болотна Оксана Владімірівна** – кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу та менеджменту ЗЕД, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (пл. Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

**E-mail:** kandidat\_market@mail.ru

UDC 658.8.01

### Bolotnaya O. V. Marketing Tools of Increase of Company's Competitiveness under Crisis Conditions

The article provides analysis of modern methods of management of company competitiveness, directed at reduction of uninsured risks connected with changes in the market situation. The study is conducted in the context of allocation of the system of traditional tools of the anti-crisis marketing. Moreover, the emphasis is put on its correspondence with realities of the information (post-industrial) society and also economic conditions in Ukraine. The article considers principles of «partisan» marketing, efficiency of which increases, which is proved on the basis of critical consideration of correlation of economic potential and expenditures of advertising campaigns on TV, radio, in printed editions and Internet. It conducts analysis of marketing strategies, which are used by the most successful modern Ukrainian companies. The study of external environment of functioning of national subjects of economy allowed making a conclusion about domination, in the structure, of methods of increase of competitiveness (acquiring competitive advantages in the market) of shadow tools, in particular, the practice of making corruption deals.

**Key words:** anti-crisis marketing, company competitiveness, marketing tools, economy, methods, competitiveness of a commodity.  
**Bibl.:** 10.

**Bolotnaya Oksana V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Department of Management and Marketing of Foreign Trade Activities, V. N. Karazin Kharkiv National University (pl. Svobody, 4, Kharkiv, 61022, Ukraine)

**E-mail:** kandidat\_market@mail.ru

**С**овременные методы управления конкурентоспособностью предприятия с помощью маркетинговых инструментов позволяют обеспечить своевременность принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости к негативным воздействиям, достижения целевых рыночных позиций при минимизации уровня предпринимательского риска. Маркетинговая составляющая преодоления кризиса путем повышения конкурентоспособности предприятия изучается рядом отечественных и зарубежных авторов, среди них: В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, С. Г. Беляев, В. И. Кошкин, Э. М. Коротков, Э. А. Уткин.

Предметом представленного исследования является анализ традиционных методов повышения конкурентоспособности предприятия (на основе использования инструментов антикризисного маркетинга) с точки зрения их эффективности в условиях функционирования информационного (постиндустриального) общества, а также соответствия условиям функционирования экономических субъектов в Украине.

Кризисное состояние организации, с точки зрения маркетинга, означает ее неконкурентоспособность. Это состояние не возникает мгновенно. Процесс перехода в условия кризиса начинается с постепенного ухудшения таких экономических показателей работы организации, как сбыт, прибыль, рентабельность, имидж в глазах потребителей и т.д.

Менеджеры организации должны своевременно отреагировать на этот процесс путем установления объективных причин его возникновения и проведения комплекса маркетинговых мероприятий, препятствующих дальнейшему развитию кризиса.

Кризисные явления в экономике, которые в условиях информатизации общества приобретают глобальные масштабы, выдвигают к предприятиям особые требования. Это обусловлено, в частности, изменениями в макроэкономической обстановке, которые выражаются в снижении платежеспособного спроса, недоступности кредитных ресурсов.

В процессе развития кризиса можно выделить следующие его основные стадии:

- ✦ уменьшение объемов продаж и прибыли;
- ✦ сокращение производства, возникновение убыточных производств;
- ✦ отсутствие собственных средств и резервных фондов, резкое снижение платежеспособности. Зачастую это обусловлено также тем, что часть оборотных средств направляется на обслуживание возросшей кредиторской задолженности;
- ✦ состояние острой неплатежеспособности. У предприятия нет возможности профинансировать производство и осуществлять платежи по предыдущим обязательствам. Возникает реальная угроза приостановки или даже полного прекращения производства.

Так, по исследованиям компании Ernst&Yong, 80% национальных и зарубежных компаний, которые работают в Украине, ощутили на себе последствия глобального экономического кризиса. При этом более всего кризис сократил спрос на финансовые услуги (так считают 74%

респондентов), недвижимость и строительство (72%) [9]. Каждому предприятию в условиях кризиса особенно важно правильно оценить создающуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкурентной борьбы [3].

Чтобы создать конкурентоспособную экономическую структуру, надо не просто модернизировать организацию и управление, но четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главное при этом – умение оперативно определить и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества. Задача управления конкурентоспособностью предприятия заключается в достижении успеха в конкурентной борьбе, при этом она становится не столько функцией торговли или производства, сколько функцией управления.

Анализ конкурентоспособности имеет свои специфические черты и задачи:

- ✦ оценка конкурентоспособности, т. е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является основой для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики;
- ✦ изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на стадиях жизненного цикла продукции. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров;
- ✦ оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, которые свидетельствуют о степени устойчивости предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль при производственно-хозяйственной деятельности.

**К**ризисные явления в локальной экономике, а также в мировом экономическом пространстве, заставляют руководство предприятий обратить более пристальное внимание на процессы управления производством, на повышение его эффективности. При этом большинство мер по повышению конкурентоспособности предприятий носят маркетинговый характер [7]. Актуализируется использование инструментов антикризисного маркетинга, который по своей сути несколько отличается от текущего, поскольку с целью сокращения издержек практически традиционно уменьшается бюджет на проведения маркетинговых мероприятий.

Антикризисный маркетинг в минимальном понимании – изучение спроса и предложения в условиях кризиса. Используется комплекс маркетинговых инструментов как одной из составляющих стратегии антикризисного управления, осуществляемых организацией в условиях кризиса, позволяющие ей преодолеть, собственно, сам кризис и минимизировать его последствия.

Задача маркетинга в кризис – использовать собственные инструменты, направленные на формирование доходной части через ценообразование, ассортимент, форматы продуктов и отслеживание целевых аудиторий. Изменяется поведение потребителя, меняются привычки и предпочтения [7].

Для того, чтобы обеспечить необходимую эффективность антикризисного управления, необходимо рассмотреть и оптимизировать комплекс средств маркетинга, которые по сути своей являются факторами рыночной конъюнктуры:

- ✦ несбалансированный продуктовый портфель предприятия, ориентация только на малое число ключевых потребителей может усугубить последствия кризиса. Слабо диверсифицированный портфель потребителей приводит к негативным последствиям, делает бизнес более рискованным. Предприятие перестает быть гибким, теряет такие механизмы управления, как ценообразование и управление дебиторской задолженностью, поскольку вынуждено в целях удержания потребителя подстраиваться под его требования.

Поскольку все труднее добиться дифференциации из-за того, что продукты известных производителей по своим потребительским свойствам мало отличаются один от другого и все больше выпускается продуктов, похожих друг на друга, то надо уточнить политику в области предоставляемых услуг и цен, то есть пересмотреть политику в области продуктовой дифференциации;

- ✦ пересмотр ценовой политики предприятия целесообразно осуществлять как в сторону уменьшения нормы прибыли, так и в сторону снижения издержек своей деятельности, отказа от услуг экономически не оправданных посредников.

Для того, чтобы повысить рентабельность продаж и в дальнейшем увеличить приток денежных средств, необходимо снизить затраты. В условиях кризиса сокращение издержек – один из наиболее действенных инструментов, которым предприятие должно воспользоваться для стабилизации финансового положения. Для снижения затрат предприятия в условиях кризиса необходимо следующее: ужесточение процедур авторизации расходов, мотивирование персонала на снижение затрат и сокращение издержек, не связанных с основной деятельностью предприятия, ликвидация непрофильных активов;

- ✦ в политике распределения прежде всего необходимо проанализировать эффективность различных каналов сбыта путем сопоставления объема продаж через каждый канал с затратами на его создание и функционирование.

Результаты данного анализа дадут возможность наметить комплекс мер по улучшению функционирования каких-то каналов сбыта, открытию новых каналов и, что не исключено, по ликвидации ряда существующих каналов. Одним из результатов такого анализа может быть отказ от некоторых дистрибьюторов;

- ✦ что касается рекламы, то в условиях кризиса она должна быть более целенаправленной и менее затратной.

Не исключено, что уточнение рыночных сегментов, перепозиционирование продуктов может изменить целевую аудиторию, что приведет к необходимости пересмотра рекламной деятельности в целом, выбора отдельных рекламных средств. Грамотная оценка рекламных кампаний — это залог успеха во время кризиса [7].

Пересмотр методов стимулирования сбыта (продаж) предполагает, прежде всего, переоценку ранее применявшихся систем скидок и льгот для покупателей (купонные продажи, клубные карты, накопительные скидки и многое другое). На основе клиентской базы данных целесообразно использование прямой адресной почтовой рассылки, содержащей стимулирующие предложения, Интернета и других средств передачи сообщений.

Анализ эффективности рекламы в средствах массовой информации демонстрирует: реклама на телевидении, радио, в печатных изданиях, в Интернете даёт всё меньше отдачи. Во время рекламных роликов на телевидении люди, используя вынужденную паузу, просматривают другие каналы; распространена тенденция блокирования рекламных баннеров, что снижает прибыль от использования средств в виртуальной сети; сложным оказывается прогнозирование охвата целевой аудитории с использованием рекламы на радио; рекламные блоки в прессе увидят только заинтересованные, однако количество субъектов, которые получают информацию из печатных источников, всё меньше. На сегодня уже более 30% всех читателей газет читают их исключительно в Интернете, то есть никогда не покупают печатную версию.

Сегодня в качестве одного из наиболее оптимальных способов сокращения маркетингового бюджета называют проведение тактики маркетинговой деятельности, основываясь на методах «партизанского» маркетинга (термин введен в научный оборот Дж. К. Левинсоном). Под последним понимается скрытая реклама, основанная на использовании нейrolингвистического программирования и законов человеческого поведения. По сути, субъекты делают частью спланированного спектакля, в ходе которого пытаются вызвать его интерес к определенному товару.

Использование этих средств на конкретном рынке и для конкретных видов товаров позволяет определить фактический маркетинговый потенциал организации и угрозы для нее со стороны рынка, что крайне важно при разработке стратегии антикризисного управления.

Маркетинговые возможности организации оцениваются при помощи таких рыночных понятий, как цена, спрос и предложение. Именно их совокупное рассмотрение отражает действие экономических законов на рынке и их возможное влияние на состояние организации.

Одной из целей маркетинга в антикризисном управлении можно назвать исследование внешней рыночной среды организации, в первую очередь – микросреды. Речь идет о таких важных субъектах, как поставщики, конкуренты, партнеры. От их компетентности и надежности очень многое зависит, особенно когда организация находится в кризисе. Необходимо анализировать действующие связи и взаимоотношения и формировать новые, выгодные условия [4].

Большим плюсом будет исследование стратегий конкурентов, их тактики и поведения на рынке, а также наблюдение за состоянием уровня развития техники и технологий для сохранения конкурентоспособности организации и повышения качества продукции. Это наблюдение также входит в функции маркетинга; сюда включается не только научно-техническое развитие, но и социальные, политические, культурные изменения, к которым организация очень чувствительна в период кризиса [2].

Оценка конкурентоспособности товара выводится из соображения, что в процессе сравнения товаров покупателем выигрывает тот производитель, у которого отношение суммарных затрат на приобретение и использование товара к полезному эффекту, получаемому от данного товара меньше.

Полезный эффект рассчитывается как интегральный показатель качества товара, включающий в себя три группы показателей:

- ✦ основные характеристики товара (технические, конструктивные);
- ✦ регламентируемые (то есть соответствующие стандартам);
- ✦ параметры и признаки эстетических свойств товара (дизайн, упаковка и т. д.).

Каждый частный показатель входит в интегральный со своим весом по его значимости для потребителя.

**С**уммарные затраты на приобретение и использование товара включают: цену изделия; расходы на транспортировку, установку, обучение персонала, эксплуатацию, ремонт, техобслуживание; налоги; страхование и т. д. Однако если рассматривать компоненты конкурентоспособности с позиций маркетинга, то на первый план выходит такой фактор, как позиция покупателя, который, при прочих равных условиях, в большинстве случаев выберет более дешевый товар. На практике критерии, по которым потребитель оценивает и выбирает товар, включают в себя гораздо большее число показателей, чем цена и качество. Поэтому, с позиций маркетинга, при оценке конкурентоспособности товара необходимо учитывать не только требования потребителя к его цене и качеству, но и требования, относящиеся в основном к сфере заключения сделки и эксплуатации товара, такие как оперативность поставки, обеспеченность запчастями, организация сервиса, репутация страны-изготовителя и конкретного поставщика и т. д. Необходимо также учитывать степень известности марки и привязанности к ней потребителя. На разных рынках вес каждого из этих критериев может быть разным, а потому оценку конкурентоспособности следует производить для каждого рынка отдельно.

Если в показателе конкурентоспособности учесть все критерии потребителей конкретного рынка, то он отразит лишь ожидаемую, а не реальную конкурентоспособность. Для успешной продажи товара необходимо, чтобы он появился на том рынке, на котором действительно нужен, в нужном количестве, в нужный момент времени, чтобы потребитель был подготовлен к появлению данного товара, а маркетинговая программа была бы лучше, чем у конкурентов.

Все это зависит от эффективного выполнения маркетинговых функций: изучение рынка, управление разработкой и производством товара, управление сбытом и продвижением.

**Т**аким образом, концепция использования инструментов антикризисного маркетинга приводит к более широкому пониманию реальной конкурентоспособности товара, которая в условиях информационного общества зависит не только от соотношения «качество – цена» и соответствия критериям потребителей, но и от конкурентоспособности всей маркетинговой деятельности фирмы. При этом маркетинговая стратегия заключается в долгосрочном согласовании возможностей фирмы с ситуацией на рынке. Маркетинговые мероприятия на уровне управления должны быть ориентированы на совершенствование организационной структуры фирмы, сокращение управленческих издержек; модернизацию системы маркетинговой информации в соответствии с потребностями рынка; на разработку и выведение на рынок нового товара, способного привлечь спрос к продукции компании даже в условиях кризиса.

Маркетинговая тактика ориентирована на конъюнктурные факторы формирования спроса на уже имеющиеся товары. Маркетинговые мероприятия на этом уровне управления: изучение рынков с целью формирования спроса и стимулирования сбыта; анализ товаров и управление их номенклатурой с целью максимального удовлетворения рыночных требований; прямые контакты с потребителями; увеличение и обучение персонала; активное участие в выставках и ярмарках; создание и повышение эффективности сервиса; управление ценами; рекламные мероприятия.

Анализ маркетинговых стратегий, которые использовали наиболее успешные современные украинские компании, позволяет сделать вывод: общеэкономическая ситуация как внешний фактор вызывает к жизни гипертрофированный рост использования коррупционных схем. Так, при наличии «нужных связей» применяется метод задержки товаров конкурирующих фирм на таможне при пересечении границы. На внутреннем рынке компании действуют другими методами. В частности, используются демпинговые цены. Возможность такого рыночного поведения обусловлена, в частности, применением схемы «оборванного транзита». Суть ее в том, что товар завозится на территорию страны и «теряется», не доезжая до точки назначения за границей Украины, что позволяет хозяину груза избежать уплаты акциза и НДС.

Таким образом, тактика и стратегия в поведении национальных субъектов рынка обусловлена макроэкономическим положением в стране, которое, в свою очередь, ярко иллюстрируется индексом экономической свободы. Используя теорию Адама Смита о благосостоянии наций, авторы индекса измеряют экономическую свободу в 185-ти странах по 10 показателям: права собственности, свобода от коррупции, фискальная свобода, государственные расходы, свобода предпринимательства, свобода труда, свобода торговли, свобода инвестиций, финансовая свобода.

Украина в рейтинге «Индекса экономической свободы» заняла 161 место из 177 стран. Это самый низкий показатель из 43-х европейских стран, который отнес украинскую экономику к группе стран, где экономические свободы угнетаются [10].

С учетом того, что в Украине распространена коррупция, законы функционируют плохо, существует недостаток исполнения контрактов и защиты прав собственности, можно говорить о перенесении акцента с процессов управления производством и повышения его эффективности на поиск способов получения конкурентных преимуществ в сфере коррупционных сделок.

## ВЫВОДЫ

Для компаний, которые функционируют на украинском рынке, актуальным является использование традиционных инструментов антикризисного маркетинга с корректировкой на условия развития информационного общества. При этом структура последних дополняется методами заключения коррупционных сделок, что стало последствием не столько глобального экономического кризиса, сколько макроэкономической ситуации, которая сложилась в Украине и характеризуется угнетением экономических свобод. ■

## ЛИТЕРАТУРА

1. Методология антикризисного управления: [учеб.-практ. пособие] / Г. Б. Юн; Акад. нар. х-ва при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2004. – 432 с.
2. Основы антикризисного управления предприятиями: учеб. пособие / Под ред. Н. Н. Кожевникова. – М.: Академия, 2005. – 496 с.
3. **Фатхутдинов Р. А.** Стратегическая конкурентоспособность: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2005. – 504 с.
4. Антикризисное управление: Материалы Междунар. науч.-практ. конф. (9 – 10 дек. 2007 г.) / [Редкол.: Н. П. Макаркин (отв. ред.) и др.]. – Саранск: Изд-во Мордов.ун-та, 2008. – 165 с.
5. **Голубков Е. П.** Антикризисный маркетинг / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mavriz.ru/articles/2009/1/4785.html>. – Загл. с экрана.
6. **Демченко А. А.** Маркетинговые инновации в условиях кризиса / А. А. Демченко // Маркетинг. – 2009. – № 1. – С. 44 – 50.
7. **Павлова Н. Н.** Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности товара / Н. Н. Павлова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 12 – 15.
8. Кризис и потребитель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.grtc.com.ua](http://www.grtc.com.ua)
9. [http://mclub.ipsys.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=685&Itemid=1](http://mclub.ipsys.net/index.php?option=com_content&task=view&id=685&Itemid=1)
10. <http://www.epravda.com.ua/news/2013/01/11/355596/>

## REFERENCES

Yun, G. B. *Metodologiya antikrizisnogo upravleniia* [The methodology of crisis management.]. Moscow: Delo, 2004.

*Osnovy antikrizisnogo upravleniia predpriiatiami* [Basics of crisis management companies.]. Moscow: Akademiia, 2005.

Fatkhutdinov, R. A. *Strategicheskaia konkurentosposobnost* [Strategic competitiveness.]. Moscow: Ekonomika, 2005.

*Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management.]. Saransk: Izd-vo Mordov. un-ta, 2008.

Golubkov, E. P. "Antikrizisnyy marketing" [Anti-crisis marketing]. <http://www.mavriz.ru/articles/2009/1/4785.html>

Demchenko, A. A. "Marketingovye innovatsii v usloviakh krizisa" [Marketing innovation in a crisis]. *Marketing*, no. 1 (2009): 44-50.

Pavlova, N. N. "Marketingovyy podkhod k otsenke konkurentosposobnosti tovara" [Marketing approach to the assessment of the competitiveness of the goods]. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, no. 1 (2004): 12-15.

"Krizis i potrebitel" [The crisis and the consumer]. <http://www.grtc.com.ua>

<[http://mclub.ipsys.net/index.php?option=com\\_content&task=view&id=685&Itemid=1](http://mclub.ipsys.net/index.php?option=com_content&task=view&id=685&Itemid=1)>

<http://www.epravda.com.ua/news/2013/01/11/355596/>