

МАРКЕТИНГ

УДК 658.6:339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-11>

Багорка М.О.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8500-0362>

Писаренко В.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
Полтавського державного аграрного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9484-3476>

Юрченко Н.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3156-6790>

Bahorka Mariia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of Marketing department
Dnipro State Agrarian and Economic University

Pysarenko Volodymyr

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor at the Department of Marketing
Poltava State Agrarian University

Yurchenko Nataliy

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Marketing
Dnipro State Agrarian and Economic University

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ НА ОСНОВІ МАРКЕТИНГОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА АНТИКРИЗОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ

IMPROVING THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES BASED ON MARKETING TOOLS AND ANTI-CRISIS MARKETING SOLUTIONS

У статті окреслено роль і сутність антикризового управління, відзначено необхідність комплексного характеру управління в умовах кризи. Визначено поняття антикризового управління та окреслено основне завдання маркетингової системи управління; узагальнено проблеми, які виникають у процесі тактичного превентивного антикризового управління; розкрито сутність етапів процесу антикризового управління; запропоновані заходи маркетингового антикризового управління та обґрунтовано вибір інструментів. Результати, отримані в ході дослідження, разом вирішують важливу науково-практичну проблему –

формування маркетингової системи антикризового управління в умовах трансформаційної економіки. Ця система носить стратегічний характер і відображає суттєве вплив соціальних факторів, ризиків та умов невизначеності. У ході дослідження виявлено сукупність обставин, що визначають негативні та позитивні наслідки кризи, а також передумови для її подолання, без яких важко об'єктивно визначити ймовірні втрати та спрогнозувати потенційні варіанти розвитку підприємства.

Ключові слова: антикризове управління, аграрні підприємства, антикризовий маркетинг, кризи, маркетингові заходи, фактори середовища, маркетингові інструменти, маркетингові рішення.

The article outlines the role and essence of anti-crisis management, notes the need for a complex nature of management in crisis conditions. The concept of anti-crisis management is defined and the main task of the marketing management system is outlined; the problems that arise in the process of tactical preventive anti-crisis management are summarized; the essence of the stages of the crisis management process is disclosed; marketing crisis management measures are proposed and the choice of tools is substantiated. The current crisis in agriculture has common features with general economic crises, but it is also different from them. A systemic crisis largely describes and characterizes the current situation. As a result of a system crisis, the main property of the system is destroyed – its integrity, that is, the elements of the system are heterogeneous, do not have common properties and behavior. Prevention and overcoming of crisis phenomena in agricultural enterprises is the main goal of anti-crisis management in the conditions of a market economy. The assessment of the values of the crisis state of various situations can be carried out using the method of management diagnostics. The results obtained during the research together solve an important scientific and practical problem – the formation of a marketing system of anti-crisis management in the conditions of a transformational economy. This system is of a strategic nature and reflects the significant impact of social factors, risks and conditions of uncertainty. During the study, a set of circumstances was identified that determine the negative and positive consequences of the crisis, as well as the prerequisites for overcoming it, without which it is difficult to objectively determine probable losses and forecast potential options for the development of a model enterprise. It was established that the rationale for choosing an anti-crisis strategy is: pre-crisis stage: prevention of a probable crisis; crisis stage: response to the crisis and implementation of the crisis management plan; post-crisis stage: the final stage, when the final measures of anti-crisis management are carried out, differentiation of the enterprise's business and its development involves taking into account interchangeable multidirectional external and internal factors and the stage of the enterprise's life cycle.

Keywords: anti-crisis management, agricultural enterprises, anti-crisis marketing, crises, marketing activities, environmental factors, marketing tools, marketing solutions.

Постановка проблеми. На сьогодні аграрні підприємства функціонують в надскладних умовах і кожне підприємство має бути готовим до криз. Враховуючи різні аспекти розвитку аграрної галузі, реагування на нові виклики розробка маркетингової системи антикризового управління аграрних підприємств є актуальною проблемою.

Сільське господарство є не лише галуззю виробництва, а й середовищем проживання значної частини населення, а його рівень безпосередньо впливає на стан продовольчої безпеки країни. Це вимагає своєчасного вжиття комплексу антикризових заходів, спрямованих на запобігання банкрутствам аграрних підприємств. Першочерговим завданням у цьому напрямку є оцінка фінансового стану сільськогосподарських підприємств. Це дозволить не тільки побачити реальну картину їх фінансового стану, а й точніше визначити напрямки виведення аграрного господарства різних регіонів із кризи. Тому актуальним завданням є впровадження нових функцій антикризового управління на основі маркетингової системи.

Антикризове управління розглядається як система управлінських заходів і рішень в умовах трансформації соціально-економічної системи. Ці дії спрямовані на діагностику, профілактику, попередження, усунення кризових явищ і нейтралізацію дії та наслідки кризи в майбутньому.

З урахуванням сучасного розвитку ринкової економіки, фінансової нестабільності, платоспроможності підприємства ключового значення набуває ефективна організація комплексної системи

антикризового управління. Саме цим обумовлена актуальність даної статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасному дослідженню механізму антикризового управління економікою в цілому та аграрним виробництвом зокрема присвячені статті Коваленко О.В., Тимошенко О.В., Головача К.С., Трофімчука О.Л. [1–3]; присвячені подоланню невизначеності інституційного середовища як інструменту глобального антикризового управління роботи Тюріної Н.М., Кравацької Н.С., Назарчука Т.В. [4]; визначення технології розробки механізму антикризового управління АПК роботи Луцик І.Б., Кулакової С.Ю., Біловодська О.А., Мельник Ю.М. [5–7]; розробці концептуальної моделі антикризового управління АПК присвятили свої праці Гордєня Т.А., Мазур Г.Ф. [8; 9]; інструментів управління ризиками для агровиробників – Голяш І., Данилюк І. [10]; система маркетингових комунікацій в антикризовому управлінні сільськогосподарським підприємством – Божкова В.В., Сагер Л.Ю. [11; 12], стратегічне маркетингове антикризове управління – Багорка М.О., Писаренко В.В., Хамінч С.Ю., Юрченко Н.І. [13;14]; антикризового фінансового та кадрового управління, забезпечення ефективного розвитку підприємств аграрного сектору – Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. [15].

У наукових працях висвітлюються макроекономічні основи кризи аграрної економіки. Проте поряд із кардинальними змінами ставлення до сільського господарства на державному рівні потрібні й ефективні перетворення в самому аграрному

бізнесі. Пасивне очікування змін без розвитку системи антикризового управління є не тільки неприпустимим, але й небезпечним. Віддаючи належне науковим результатам робіт вищевказаних вчених з проблем стабілізації аграрної економіки, в тому числі й у сфері сільського господарства, багато аспектів антикризового управління в цій сфері залишаються недостатньо вивченими.

Мета статті полягає у дослідженні системної методології та ситуаційного підходу до вивчення кризового стану сільськогосподарського підприємства, здійснення аналізу теорії та практики антикризового управління, удосконалення механізму адаптації аграрного підприємства до кризових явищ та надання пропозицій щодо інструментів ефективного антикризового управління.

Виклад основних результатів дослідження.

Сучасна тренди економіки України, відзначаються багатьма суперечностями, нестабільністю середовища, ризиками, цілим рядом деструктивних рухів, несприятливими умовами функціонування, соціальними та політичними загостреннями в усіх галузях та сферах. В таких реаліях важливо переглянути базові основи управлінського мислення, здійснити перехід до нових форм і методів управління з урахуванням кризових явищ та ризикозахищеності бізнесу. В той же час відбуваються процеси диференціації та інтеграції структур, методів та інших елементів системи управління виробництвом також стимулюють контроль зміни.

Підприємницька діяльність в умовах ринкової економіки перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають її ефективність, прибутковість, платоспроможність і ліквідність.

Криза підприємства – це період проблем і невдач, коли підприємство стикається з серйозними труднощами, які можуть вплинути на його діяльність, стабільність і навіть існування. Криза може мати різноманітні причини і виявлятися у різних сферах підприємства, таких як фінанси, управ-

ління, виробництво, маркетинг, технології та інші. Підприємство може зазнавати кризових ситуацій з ряду причин, таких як економічні труднощі, невдачі в управлінні, стрімкі зміни на ринку або зовнішні стреси.

Криза виникає тоді, коли підприємство стикається з обмеженнями можливостей внаслідок різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів, що призводять до зниження платоспроможності та падіння загальних фінансових показників (табл. 1).

Під час кризи багато підприємств намагаються вирішити проблему продажем активів, скороченням персоналу та звільненнями.

В Україні аграрії стикаються зі значними труднощами, які були пов'язані з війною на сході країни, а на сьогодні це повномасштабне вторгнення росії. Основні проблеми включають:

Безпека та ризики: загроза особистій безпеці: аграрії, які працюють в зоні конфлікту, стикаються з ризиком особистої безпеки через можливість бойових дій та загрози з боку збройних формувань.

Пошкодження інфраструктури: руйнування інфраструктури, такої як дороги та електромережі, ускладнює транспортування сільськогосподарської продукції та забезпечення фермерських господарств енергією.

Втрати виробництва: втрати в галузі тваринництва та рослинництва: зони конфлікту можуть стати небезпечними для ведення сільськогосподарської діяльності, призводячи до втрат виробництва тваринницької та рослинницької продукції.

Евакуація та втрати робочої сили: аграрії можуть бути змушені залишити свої землі через небезпеку, що призводить до втрат робочої сили та складнощів у роботі господарства.

Соціальні та економічні наслідки: відсутність інвестицій. Військовий конфлікт призводить до відсутності інвестицій та фінансування для розвитку сільськогосподарського сектору.

Втрата ринків збуту: умови війни можуть призводити до втрат ринків збуту через обмежені

Таблиця 1

Типологізація факторів, що можуть стати причиною виникнення криз

Фактори	Роз'яснення
Екзогенні фактори	Виникають у зв'язку з тенденціями макроекономічного розвитку. Можуть спровокувати кризу, включають політичні, економічні, соціальні, екологічні, стихійні лиха, фінансові та технологічні фактори. В разі банкрутства, підприємство підлягає ліквідації, розрахунок за боргами з кредиторамі, а також офіційно визнано банкрутом і внесено до реєстру.
Ендогенні фактори	Тісно пов'язані з проблемами в рамках внутрішньої організаційної системи підприємства. Сприяють виникненню кризи та можуть включати організаційну неефективність, неефективну систему управління, масові звільнення, збої у виробництві та форс-мажорні обставини.
Природні фактори	Характеризуються природними катастрофами і раптовим погіршенням стану природних і кліматичних умов.
Об'єктивні фактори	Виникають через необхідність реструктуризації та адаптації до змін в економіці системи, а також впровадження нових інновацій.
Суб'єктивні фактори	Впливають помилки і непередбачені обставини в системі управління.
Випадкові фактори	Характеризуються наявністю непередбачуваних процесів.
Очікувані фактори	Виникають відповідно до встановлених моделей і можуть бути передбачені.

Джерело: сформувано авторами

можливості транспортування та нестабільний економічний клімат.

Обмежений доступ до земель: евакуація та втрата контролю над землею: Власники сільськогосподарських угідь можуть втратити контроль над своєю землею через евакуацію або зміну власності внаслідок конфлікту.

Нестабільність ринків та цін: хаотична ситуація на ринках. Воєнний стан може створювати нестабільність на ринках, включаючи непередбачувані зміни цін на продукцію.

Сучасний етап розвитку аграрних підприємств супроводжується складними факторами, які обмежують реальну автономію і знижують ефективність виробництва, а саме:

- слабкий розвиток засобів виробництва (технології, обладнання, техніка, корми, добрива, тощо);
- відсутність розвинутої системи торгівлі та закупівельними організаціями, створеними на довірливих засадах сприяти реалізації продукції;
- недосконалість правової бази державного регулювання продукції підприємств аграрного сектору та їх відносини з іншими підприємствами та організаціями.

Акцентуючи увагу на проблемах маркетингового менеджменту, ми представили їх в узагальненому вигляді (табл. 2).

Невизначеність завжди збільшує ризик, призводить до труднощів в оцінці ситуації, втрати гнучкості та адаптивності до середовища, що швидко змінюється. Крім того, більш жорстке розмежування межі між поняттями «ризик» і «невизначеність» дозволяє зрозуміти різницю в рушійних силах розвитку кризової ситуації. Категорія «ризик» описує ситуацію, в якій настання невідомих подій є високоймовірним і може бути визначено кількісно, тоді як категорія «невизначеність» передбачає, що ймовірність таких подій неможливо оцінити заздалегідь [13, с. 60].

Таким чином, ознака раптовості кризової ситуації більшою мірою залежить від фонових обмежень середовища, а ознака інтенсивності розвитку кризової ситуації – від ризиків господарської

діяльності. Кризова ситуація – це процес, розвиток якого ініціюється дією факторів як невизначеності, так і ризику.

Основною проблемою, яка заважає ефективному функціонуванню сільськогосподарських підприємств, є неефективний менеджмент. Цю проблему викликають такі фактори:

– Відсутність стратегії в діяльності компанії та орієнтація на короткострокові результати на шкоду середньостроковим та довгостроковим результатам.

– Низька кваліфікація та недосвідченість керівників.

– Низький рівень відповідальності керівників підприємства перед власниками за наслідки прийнятих рішень, за безпечне та ефективне використання майна підприємства, а також за фінансово-економічні результати його діяльності.

Завдання антикризового менеджменту – запобігти руйнівним кризам, а в разі їх виникнення, відновлення платоспроможності підприємства та його здатності до розвитку. На практиці це завдання стикається з великими труднощами. Добре відомо, що більшість процесів кризові керівництво не відновлення платоспроможності, а банкрутство та ліквідація [16, с. 213].

Антикризове управління дозволяє провести моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, попередження кризових ситуацій та досягнення ефективності. Добре організований антикризовий менеджмент система дозволяє розширювати підприємство конкурентоспроможність. Аналіз платоспроможності дає достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства та ризик банкрутства.

Наші пропозиції стосовно вдосконалення системи управління аграрних підприємств представлені в табл. 3.

Використовуючи заходи, зазначені в табл. 3, можливо зберегти позиції підприємства в ринку, збільшити виробництво, досягти стабільності, покращити матеріальне становище, і, головне, вийти кризової ситуації.

Таблиця 2

Складності в системі маркетингового управління

Проблемні місця	Характеристика
Відсутність фахівців з маркетингу	Керівництво вважає, що менеджер за збуту повноцінно замінить досвідченого фахівця з маркетингу і не вважає за потрібне створювати відділ маркетингу. На нашу думку, в господарстві ще використовуються збутова філософія ведення бізнесу, а керівництво недостатньо усвідомлює важливість маркетингової філософії.
Спрямування діяльності виключно на отримання прибутку	Швидке отримання економічного результату не завжди можливо і стратегічно виправдано. Довгострокове функціонування підприємства зможе забезпечити також репутація, довіра покупців, вигідні конкурентні позиції та обізнаність в даній сфері.
Недосконала система планування	При плануванні поточних та стратегічних планів слабо враховуються показники маркетингової діяльності, кількісне визначення показників, гнучкість коригування та прийняття рішень, адаптивні можливості до факторів середовища.
Неналежне виконання маркетингових функцій	Непослідовна організація маркетингової діяльності, слабкий рівень аналітичної роботи, неврахування бюджету на маркетингові заходи, неналежне проведення маркетингових досліджень, проблеми з комунікаціями та зв'язками.

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 3

Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи антикризового управління

Відповідальний виконавець	Антикризові заходи	Очікуваний результат
Фінансовий відділ	моніторинг фінансового стану підприємства, проведення внутрішнього аудиту оптимізація та контроль витрат; скорочення адміністративних, експлуатаційні, фінансові витрати зменшення загальних зобов'язань моніторинг динаміки дебіторської та кредиторської заборгованості стратегічне фінансове планування розробка та впровадження антикризового менеджменту програма	відновлення платоспроможності, наявність фінансової стійкості, наявність фінансового контролю
Відділ стратегічного планування	розробка стратегії розвитку підприємства вдосконалює систему логістики налагодження надійної комунікації з партнерами	покращення іміджу підприємства
Виробничо-технічний відділ	економія ресурсів контроль якості модернізація виробництва впровадження інноваційних технологій	підвищення продуктивності праці та виробничих потужностей
HR	професійна підготовка та мотивація персоналу, розширення штату фахівців	ефективність персоналу управління
Директор	створення спеціальної групи антикризового управління та моніторинг ефективності заходів щодо поліпшення фінансового стану переговори з кредиторами про відстрочку та розстрочку погашення заборгованості затвердження стратегії розвитку підприємства	Отримати додатковий час для відновлення; удосконалення системи та структури управління

Джерело: сформовано авторами

Роль маркетингу в антикризовому управлінні визнається ключовою, оскільки маркетинг визначає, як підприємство сприймається на ринку і взаємодіє зі своїми клієнтами [17, с. 5]. У період кризи, коли підприємство зазнає труднощів, маркетинг стає стратегічним інструментом для відновлення стабільності та забезпечення подальшого розвитку. Маркетингова система – це комплекс взаємопов'язаних елементів та процесів, які спрямовані на задоволення потреб споживачів і досягнення цілей підприємства на ринку. Сутність маркетингової системи полягає в організації та координації різноманітних маркетингових дій для досягнення успіху на ринку.

Перед деталізацією маркетингових інструментів, ми представили основні заходи, які можуть

бути і превентивними кроками щодо запобіганню кризи (табл. 4).

Процес застосування антикризового менеджменту в маркетинговій системі повинен містити таку скупість етапів, яка дозволить напряму перетворити всі вхідні матеріальні та інформаційні потоки в потоки, які будуть повністю різні властивості на виході. Отже, даний процес відбуватиметься згідно з директивами управління його підрозділами. Такі директиви формуються на основі головної мети підприємства. Ми наголошуємо на протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам, кризовим процесам (табл. 5).

Є кілька ключових елементів, на які слід звернути увагу, порівнюючи та вибираючи найкраще програмне забезпечення для електронного

Таблиця 4

Кроки антикризового управління С(Ф)Г Агроінтер

Етапи	Опис
Визначення ступеню та причин кризи	Що стало причиною кризової ситуації? Погіршується якість товару, занадто висока заробітна плата працівників, висока собівартість тощо. Визначивши джерело загрози, її можна швидко ліквідувати та зупинити на самому початку, поки вона не зруйнує весь бізнес.
Робота з персоналом	На цьому етапі вам потрібно оптимізувати свій штат: залишилися тільки важливі кадри. Також важливо створити позитивний командний дух, мотивувати їх і усунути будь-які конфлікти. Ще одним важливим пунктом на шляху до успіху є кваліфікація персоналу.
Зменшення витрат	Скорочуються всі витрати, крім необхідних для якісного виробництва. Антикризовий план зниження витрат передбачає: закупівлю сировини за нижчою ціною, пошук нових, більш вигідних постачальників, скорочення витрат на побутові потреби.
Стимулювання продажів	Тут використовуються різні маркетингові та фінансові стратегії для просування продукції, залучення нових клієнтів, проведення акцій тощо.
Зменшення боргів перед кредиторами	Це один із найважливіших кроків антикризової програми, оскільки дозволяє зменшити борги, які тягнуть бізнес. Оплату можна здійснювати частинами, можна домовитися про зменшення відсотків або повне списання боргу.

Джерело: сформовано авторами

Система типових варіантів антикризових маркетингових рішень

Маркетингові рішення	Деталізація
Диференціація продукції та процесу її реалізації	<p>– Товарна диференціація – розширення виробництва сільськогосподарських культур: овочі, картопля, соя.</p> <p>– Продуктові інновації – створення нових видів продукції (з додатковою переробкою, можливо вирощування ягід та їх додаткова переробка).</p> <p>– Виробничі інновації: технічне оновлення, модернізація, введення додаткового виробництва (сушка, томати, переробка ягід) та переведення виробництва на екологічний розвиток.</p> <p>– Цінова, розподільча та комунікаційна диференціація відповідно до цільових сегментів, сезону, каналів збуту, охоплення цільової аудиторії.</p> <p>– Розширення ринків збуту за рахунок інтенсивного та інтегрованого виходу на ринки збуту.</p> <p>– Створення унікальної та персональної пропозицій.</p>
Використання платформи електронного маркетингу	<p>– CRM система. Назва говорить сама за себе: система управління відносинами з клієнтами – це частина програмного забезпечення, яка дозволяє збирати, упорядковувати та синхронізувати дані про всіх ваших потенційних клієнтів. Без CRM просто неможливо побудувати персоналізовану комунікацію у великому масштабі (що часто буває під час проведення цифрових маркетингових кампаній на основі облікового запису). Якщо CRM добре працює та інтегрована в робочий процес за допомогою інших інструментів, дозволить диференціювати свої маркетингові зусилля B2B залежно від того, який сегмент технічної допомоги ви обробляєте.</p> <p>– Присутність на веб-сайті та в соціальних мережах. Одна з головних відмінностей між процесом купівлі B2B і B2C полягає в тому, що останній, як правило, більш імпульсивний, тому має набагато коротший термін переходу. Що стосується B2B, навіть якщо ваша пропозиція продажу надзвичайно приваблива та доставлена потрібній людині, вони не почнуть спілкуватися, доки не дізнаються більше про компанію, послуги, які надаються, і досвід роботи. Щоб задовольнити потреби потенційних клієнтів у дослідженнях, потрібно мати гідну цифрову присутність. І як мінімум, ви повинні мати добре функціонуючий і привабливий веб-сайт і постійно оновлювати відповідні канали соціальних мереж.</p> <p>– Створення контенту. Протягом останніх 3 років ми спостерігаємо зростаючу тенденцію в контент-маркетингу, і сьогодні чудовий час для початку. Фактично, ми настійно рекомендуємо вам інвестувати в контент як частину вашого плану виходу з кризи. За даними СМІ, лише 48% маркетологів B2B часто створюють контент на основі конкретних етапів шляху клієнта. Серед найуспішніших маркетологів контенту це роблять 74%.</p> <p>– Електронний маркетинг. Інша маркетингова діяльність B2B, яка, здається, витримала випробування часом, це маркетинг електронною поштою. Причина цього в тому, що в постійно зростаючому середовищі B2B електронна пошта все ще залишається основним каналом зв'язку.</p>
Програмне забезпечення маркетингової аналітики	<p>Наявність маркетингового інструменту, який охоплює різні канали, дозволяє створити більш ефективний робочий процес. Ви можете надсилати електронні листи, SMS і навіть публікації в соціальних мережах.</p> <p>Створити єдину базу клієнтів. Окрім персональних даних клієнтів, платформа також збирає дані про дії та транзакції клієнтів. Таким чином платформа допомагає організаціям створювати більш детальні профілі клієнтів.</p> <p>За допомогою конструктора подорожей платформи маркетологи можуть візуалізувати шляхи клієнтів і гіперперсоналізувати кожен крок. Ці подорожі можуть бути автоматично доставлені через такі канали, як електронна пошта та SMS.</p> <p>Налаштовувати маркетингові стратегії відповідно до бюджету та конкретних цілей компанії.</p>

Джерело: сформовано авторами

маркетингу для маркетингових потреб: попередньо розроблені адаптивні шаблони для мобільних пристроїв; програми/інтеграції сторонніх виробників; можливості сегментації списку; можливості персоналізації; розширені інструменти аналітики та інструменти тестування; інструменти збору потенційних клієнтів; простота використання.

Небезпека кризи існує завжди, а від правильного управління залежатиме ймовірність кризи, її глибина та наслідки, тому необхідно навчитися передбачати та запобігати кризовим ситуаціям. Розвиток агропромислового виробництва та зростан-

ня купівельної спроможності сільгоспвиробників буде привести до відновлення і зростання виробництва. Прискорення розширення внутрішнього аграрного виробництва допоможе стабілізувати ринок, встановити вигідні ціни, збільшити надходження до бюджетів усіх рівнів, позабюджетних фондів та покращення становища найбільш незахищених верств населення.

Суть стратегії диференціації полягає в пошуку способів бути єдиним, хто пропонує клієнтам додаткові властивості продукту, які їм потрібні, і постійно підтримувати цю перевагу (табл. 6).

Деталізація диференціації для аграрних підприємств

Напрями диференціації			
Товарна диференціація	Цінова диференціації	Збутова (розподільча) диференціація	Диференціація за засобами комунікацій та цільовою аудиторією
Диференціація виробництва та інновацій	Сезонні коливання цін	Інтенсивність збуту	Сучасні способи стимулювання збуту та мотивування споживачів

Джерело: узагальнено авторами

Грамотна диференціація з часом дає наступні результати:

- Зростання прибутку, навіть якщо частка ринку залишається незмінною.
- Збільшення частки ринку, це також забезпечує зростання доходів, навіть якщо ціни є порівняні з цінами конкурентів.
- Поєднання зростання частки ринку та доходу.

Отриманий дохід покриває інвестиційні витрати та витрати, пов'язані зі створенням диференціації стратегія.

Ми наголошуємо, на необхідності превентивних заходів для запобігання кризи, з огляду на зміну факторів середовища та умов господарювання. Всі питання, а також шляхи їх вирішення пов'язані між собою. Серед них: збільшення інвестицій у сільське господарство може збільшити витрати на інфраструктуру, закупівлю сировини, використовуючи сучасне сільськогосподарське обладнання для підвищення продуктивності.

Висновки. Результати, отримані в ході дослідження, разом вирішують важливу науково-практичну проблему формування маркетингової системи антикризового управління аграрних підприємств в умовах трансформаційної економіки. Ця система носить стратегічний характер і відображає суттєве вплив соціальних факторів, ризиків та умов невизначеності. У ході дослідження виявлені та позитивні наслідки кризи, а також передумови для її подолання, без яких важко об'єктивно визначити ймовірні втрати та спрогнозувати потенційні варіанти розвитку аграрного підприємства.

Для подолання кризи підприємство може вживати різноманітні заходи, такі як реструктуризація, фінансова реорганізація, стратегічне планування, зміни в управлінському складі, розвиток нових продуктів, маркетингові заходи тощо. Важливо вчасно реагувати на ознаки кризи та ефективно управляти ситуацією, щоб забезпечити стійке функціонування підприємства в умовах труднощів. Роль маркетингових заходів при цьому має вирішальне значення в системі антикризового управління. Задачі маркетингових заходів сприяти постійному адаптуванню відповідно до змін факторів навколишнього середовища та умов операційної діяльності підприємства.

Маркетинг в антикризовому управлінні є стратегічним інструментом, який допомагає підприємствам зберігати конкурентоспроможність, підтримувати стабільність та забезпечувати успішну реабілітацію в умовах кризи.

Своєчасне та системне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню диференціації з інструменту антикризового управління в інструмент забезпечення стратегічного розвитку. Встановлено, що обґрунтування вибору антикризової стратегії: передкризовий етап: запобігання ймовірній кризі; стадія кризи: реагування на кризу та реалізація плану управління кризою; посткризовий етап: завершальний етап, коли здійснюються остаточні заходи антикризового управління диференціації бізнесу підприємства та його розвитку передбачає врахування взаємозамінних різноспрямованих зовнішніх та внутрішніх факторів та етапу життєвого циклу підприємства.

Бібліографічний список:

1. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53–60.
2. Коваленко О.В., Галь С.В. Методи антикризового управління підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2014. Вип. 8. С. 107–114.
3. Тимошенко О.В., Буцька О.Ю., Сафарі Ф.Х. Антикризове управління як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 23. № 2. С. 187–192.
4. Тюріна Н.М., Карвацка Н.С., Назарчук Т.В., Бацура К.О. Технології та інструменти антикризового управління організацією. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015. № 2. Т. 2. С. 100–107.
5. Луцик І.Б., Юрій Е.О. Головні причини виникнення кризових явищ на підприємствах та можливі шляхи їх подолання. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Випуск № 2(58). С. 83–88.
6. Кулакова С.Ю., Мірошніченко А.С. Особливості антикризового управління підприємством у сучасних умовах розвитку економіки. *Ефективна економіка*. 2014. № 10.
7. Біловодська О.А., Мельник Ю.М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6. Т. 4. С. 105–108.
8. Городня Т.А., Корнієнко А.О. Діагностика кризового стану та загрози банкрутства підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Випуск 19. С. 154–157.
9. Мазур Н.А. Класифікація ризиків аграрного підприємства для цілей бухгалтерського обліку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Випуск 2. С. 1264–1268.
10. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства. *Економічний аналіз*. 2012 рік. Випуск 10. Частина 4. С. 59–62.
11. Божкова В.В. Механізм стратегічного планування маркетингових комунікацій інноваційної продукції промис-

- лових підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 6. С. 48–53.
12. Сагер Л.Ю. Науково-методичні аспекти управління комунікаціями на промисловому підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 66–73.
 13. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг: навч. посіб. Дніпро : Журфонд, 2022. 340 с.
 14. Натрус К.С., Хамініч С.Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 72–79.
 15. Мізік Ю.І., Писаревська Г.І. Особливості антикризового управління персоналом у процесі забезпечення кадрової безпеки на підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. №7. С. 365–372.
 16. Калінос Г.І. Необхідність і економічна сутність антикризового управління підприємством. *Наука й економіка*. 2009. № 2. С. 212–215.
 17. Багорка М.О., Рошук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Науково-практичний журнал «Регіональна економіка та управління»*. 2021. № 3 (33). С. 4–8.
- References:**
1. Holovach K. S., Holovach O. P., Trofimchuk O. L. (2020) Antykrizovi zakhody ta mekhanizm yikh realizatsii v silskohospodarskykh pidpriemstvakh [Anti-crisis measures and the mechanism of their implementation in agricultural enterprises]. *Agroworld*, no. 21, pp. 53–60. (in Ukrainian)
 2. Kovalenko O. V., Hal S. V. (2014). Metody antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Methods of anti-crisis management of the enterprise]. *Economic Bulletin of the Zaporizhzhya State Engineering Academy*, no. 8, pp. 107–114. (in Ukrainian)
 3. Tymoshenko O. V., Butska O. Yu., Safari F. Kh. (2016) Antykrizove upravlinnia yak peredumova pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstva [Anti-crisis management as a prerequisite for increasing the efficiency of the enterprise]. *Economic analysis*, no. 2, pp. 187–192. (in Ukrainian)
 4. Tiurina N. M., Karvatska N. S., Nazarchuk T. V., Batsura K.O. (2015) Tekhnolohii ta instrumenty antykrizovoho upravlinnia orhanizatsiiei [Technologies and tools of anti-crisis management of the organization]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 2, pp. 100–107. (in Ukrainian)
 5. Lutsyk I. B., Yurii E. O. (2017) Holovni prychny vynyknennia kryzovykh yavlyshch na pidpriemstvakh ta mozhlivi shliakhy yikh podolannia [The main causes of crisis phenomena at enterprises and possible ways to overcome them]. *Economics and enterprise management*, no. 2 (58), pp. 83–88. (in Ukrainian)
 6. Kulakova S. Yu., Miroshnychenko A. S. (2014) Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom u suchasnykh umovakh rozvytu ekonomiky [Peculiarities of anti-crisis management of an enterprise in modern conditions of a developed economy]. *Efficient economy*, no. 10. (in Ukrainian)
 7. Bilovodska O. A., Melnyk Yu. M. (2010) Mekhanizm marketynhovoho antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [The mechanism of marketing anti-crisis management of the enterprise]. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University*, no. 6, vol. 4, pp. 105–108. (in Ukrainian)
 8. Horodnia T. A., Korniienko A. O. (2017) Diahnostyka kryzovoho stanu ta zahrozy bankrutstva pidpriemstva [Diagnosis of the crisis state and the threat of bankruptcy of the enterprise]. *Global and national economic problems*, no. 19, pp. 154–157. (in Ukrainian)
 9. Mazur N. A. (2014) Klasyfikatsiia ryzykiv ahrahnoho pidpriemstva dlia tsilei bukhhalterskoho obliku [Classification of agricultural enterprise risks for accounting purposes]. *Global and national economic problems*, no. 2, pp. 1264–1268. (in Ukrainian)
 10. Holiash I., Danyliuk I. (2012) Analiz marketynhovykh ryzykiv pidpriemstva [Analysis of marketing risks of the enterprise]. *Economic analysis*, no. 10, vol. 4, pp. 59–62. (in Ukrainian)
 11. Bozhkova V. V. (2011) Mekhanizm stratehichnoho planuvannia marketynhovykh komunikatsii innovatsiinoi produktsii promyslovykh pidpriemstv [Mechanism of strategic planning of marketing communications of innovative products of industrial enterprises]. *Actual problems of the economy*, no. 6, pp. 48–53. (in Ukrainian)
 12. Saher L. Yu. (2012). Naukovo-metodychni aspekty upravlinnia komunikatsiiami na promyslovomu pidpriemstvi [Scientific and methodological aspects of communications management at an industrial enterprise]. *Marketing and innovation management*, no. 4, pp. 66–73. (in Ukrainian)
 13. Bahorka M. O., Pysarenko V. V., Kadyrus I. H. & Yurchenko N. I. (2022). Antykrizovyi marketynh [Anti-crisis marketing: training manual]. Dnipro: Zhurfond, 340 p. (in Ukrainian)
 14. Natrus K. S., Khaminich S. Yu. (2016). Antykrizovyi marketynh yak skladova stratehichnoho upravlinnia [Anti-crisis marketing as a component of strategic management]. *Economic Bulletin of the University*, no. 31 (1), pp. 72–79. (in Ukrainian)
 15. Mizik Yu. I., Pysarevska H. I. (2014). Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia personalom u protsesi zabezpechennia kadrovoi bezpeky na pidpriemstvi [Peculiarities of anti-crisis personnel management in the process of ensuring personnel security at the enterprise]. *Actual problems of the economy*, no. 7, pp. 365–372. (in Ukrainian)
 16. Kalinos H. I. (2009). Neobkhdnist i ekonomichna sutnist antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Necessity and economic essence of anti-crisis management of the enterprise]. *Science and economy*, no. 2, pp. 212–215. (in Ukrainian)
 17. Bahorka M.O., Roshchuk M.O. (2021). Antykrizovyi marketynh yak osnovnyi skladnyk stratehichnoho upravlinnia [Anti-crisis marketing as the main component of strategic management]. *Scientific and practical magazine "Regional economy and management"*, no. 3(33), pp. 4–8. (in Ukrainian)