

УДК: 339.138

Багорка Марія Олександрівнадоктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу

Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Рошук Марина Олегівна

здобувачка

Дніпровського державного аграрно-економічного університету

АНТИКРИЗОВИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ОСНОВНИЙ СКЛАДНИК СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті проведено дослідження щодо визначення місця маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, встановлена роль головних аспектів антикризового маркетингу на сучасних підприємствах; опановано складові маркетингового антикризового управління підприємствами, з уникнення вразливості підприємства щодо кризових явищ та ліквідації їх наслідків. Авторами визначено, що антикризове управління має охоплювати всі підсистеми менеджменту підприємства: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову, кадрову. Визнано, що в межах антикризового управління маркетинг виступає основним складником підсистем підприємства, а саме базою, яка забезпечує сталу роботу всіх його підрозділів. Виходячи з цього в кризових умовах роботи підприємства або для превентивних заходів щодо її запобігання використовуються традиційні інструменти маркетингу, але при цьому завдання маркетингових заходів, набувають нових специфічних ознак, головною з яких виступає маркетингова антикризова програма. Враховуючи постійні зміни у середовищі свого функціонування, підприємства повинні розробити маркетингові програми, які передбачають заходи, що необхідно виконати для стабілізації ситуації на ринку і виходу з кризи неплатоспроможності. Логічним результатом такої програми є формування та імплементація маркетингової стратегії антикризового управління.

Ключові слова: антикризове управління, антикризовий маркетинг, маркетингові заходи, антикризова програма, маркетингова стратегія.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств характеризуються високим рівнем нестабільності та невизначеності середовища, особливо зовнішнього, чинники якого впливають на економічні та управлінські процеси їх роботи. Нерідко дія цих чинників має руйнівний характер, що може призвести до загальної кризи на підприємстві. Завадити цьому здатне своєчасне введення на підприємствах системи антикризового управління, з трансформацією базових методів менеджменту в інтегровану форму маркетингового антикризового управління. В антикризовому менеджменті вкрай важливою є взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей.

Основні складові антикризового менеджменту, а саме: інформаційне забезпечення, екстраполяція, система мотивації персоналу, процеси децентралізації, інтеграції, диверсифікації та контролю, мають базуватися на внутрішньому потенціалі підприємства.

На сьогодні більшість підприємств знаходяться в кризовому стані та змушені покидати ринок, у зв'язку з втратою платоспроможності. В таких випадках застосування антикризового управління допоможе зберегти та зміцнити позиції підприємства, мінімізувати ризики. Ми переконані, що незалежно від стадії життєвого циклу компанії необхідно розробляти програми антикризового управління, які спрямовані на запобігання банкрутства, вихід організації з кризи та відновлення конкурентоспроможності. Складником антикризового управління виступає антикризовий маркетинг. Саме тому актуальним є дослідження комплексної взаємодії інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах, при якому метою управління організацією

є прийняття ефективних рішень, а метою маркетингової філософії ведення бізнесу – розробка рішень адаптованих до умов середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окреслена проблема є предметом дослідження багатьох вітчизняних дослідників, які у своїх публікаціях розглядають різні її аспекти, зокрема: дослідником Погребняк А.Ю. [1] представлений механізм антикризового управління на основі синергізму між усіма його елементами, для виявлення, запобігання та подолання кризових явищ, за умов дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; Ткаченко А.М., Михайленко А.В. [2] досліджували визначення категорії «антикризовий маркетинг»; Натрус К.С., Хамініч С.Ю. [3] провели ряд досліджень щодо визначення сутності маркетингових стратегій антикризового управління, їх особливості, види та умови реалізації в сучасних умовах; Ковальчук С.В. [4], Старицька О.П. [5] досліджували інноваційні процеси маркетингу як об'єктивної необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Науковці, які досліджували роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, так і не дійшли до спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг». Має місце твердження, що маркетинг в кризових умовах називають «антикризовим», хоча формулювання його цілей і завдань залишається незмінним. Ми не погоджуємося з таким твердженням і вважаємо, що умови функціонування підприємств напряму корелюються із маркетинговими цілями, програмами, стратегіями.

Отже більшість маркетингових категорій, які мають місце в практичній діяльності, потребують уточнення і наукового обґрунтування.

Мета дослідження. Головною метою статті є встановлення місця маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, дослідження ролі головних аспектів антикризового маркетингу на сучасних підприємствах; опанування складових маркетингового антикризового управління підприємствами, з уникнення вразливості підприємства щодо кризових явищ та ліквідації їх наслідків.

Виклад основного матеріалу. Антикризове управління підприємством є системою, яка спрямована на запобігання та усунення несприятливих для діяльності підприємства явищ за допомогою розробки і реалізації на підприємстві спеціальних заходів, які мають стратегічний характер і дозволяють усунути тимчасові перешкоди, зберегти і примножити ринкові позиції [6, с. 25].

Сутність ключових складових антикризового управління включає:

- маркетингову складову антикризового управління спрямовану на запобігання кризи у збутовій діяльності;
- фінансову складову антикризового управління: підвищення платоспроможності, підвищення та запобігання зниженню ліквідності, мінімізація наслідків фінансової кризи;
- виробничу складову антикризового управління: підвищення якості, оновлення обладнання, введення інновацій, безперебійне виробництво;
- організаційну складову антикризового управління: бізнес-комунікації, взаємозв'язок між відділами, адаптація організаційної структури підприємства до кризових явищ;
- кадрову складову антикризового управління: зниження плинності кадрів і встановлення здорового морального клімату в колективі (психологічним, байдужості до праці, кризі взаємовідносин) [7, с. 122].

Антикризове управління має ряд специфічних функцій (рис. 1).

В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, та, особливо, стратегічну, маркетингову, кадрову.

Роль маркетингових заходів суттєво зростає для підприємства кризовий період. Пов'язано це з тим, що саме в цей період потрібні ефективні маркетингові заходи, що сприятимуть підтримці попиту продукції чи послуг, пошуку нових ринкових ніш, модернізації продуктової політики, зміни або розширенню вектора діяльності та інше [3, с. 75; 8, с. 96; 16].

Завдання маркетингових заходів напряду залежить від того, як змінюються умови функціонування підприємства. Наприклад, попит на продукцію впливає на обсяги виробництва даного товару, а від цього залежать фінансові потоки і ліквідність активів.

В системі антикризового управління маркетинг, на наше глибоке переконання, є основою, яка забезпечує сталість роботи всіх підрозділів підприємства. Залежно від коливань факторів середовища та від зміни умов функціонування підприємства завдання маркетингових заходів підлягають постійному коригуванню.

Механізм антикризового маркетингу на підприємстві як система управління припускає наявність об'єкта (кризові явища) та суб'єкта управління (відповідальні органи антикризового управління, наприклад, директор служби маркетингу та ін.), формування цільових процесів управління (підсистема моніторингу середовища підприємства, підсистема планування і прогнозування: визначення стадії, параметрів, обсягів та масштабів кризового явища, розроблення, реалізація та контроль антикризових стратегій



Рис. 1. Специфічні функції антикризового управління [1]

тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо [3, с. 76].

Для розробки превентивних заходів або подолання кризи на підприємстві розробляється комплексна антикризова програма, яка включає комплекс заходів.

Розроблення комплексної антикризової програми спрямоване на ґрунтовну організацію роботи з подолання кризи як на підприємстві загалом, так і в його окремих підсистемах (збутовій, фінансовій, виробничій, організаційній, постачання, управління персоналом, маркетингу), забезпечити послідовність та системність цього процесу.

В умовах антикризового управління підприємством спостерігається інтеграція інструментів маркетингу та менеджменту на підприємствах.

Маркетингові програми спрямовані на стабілізацію ситуації на ринку та подолання кризи неплатоспроможності (не контролюваність, не конкурентоспроможність).

Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного та тактичного плану підприємства з подолання кризи або кризового стану [9].

Отже, маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє ключову роль в системі його антикризового управління, а маркетингова політика служить базою для стратегічного планування всіх аспектів діяльності підприємства.

Задача маркетингу в антикризовому управлінні – коригування стратегічних цілей підприємства в кризових умовах за допомогою адекватної маркетингової антикризової стратегії. Формування антикризової політики має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації і децентралізації, інтеграції і диверсифікованості управління, організаційні структури управління і контролю тощо.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії, яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризової ситуації.

Внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства становить потенційну загрозу впливу кризових факторів (такі процеси та явища, які негативно впливають на діяльність підприємства, призводять до розбалансованості виробничо-управлінської системи та частих збоїв і подальшого формування кризових ситуацій у різних підсистемах підприємства та за його межами) на його діяльність. Негативний вплив кризових факторів проявляється у вигляді певних симптомів кризових явищ: погіршення основних показників господарської діяльності підприємства, негативна динаміка показників розвитку підприємства, погіршення фінансових показників, зниження попиту, відтік клієнтів тощо, які свідчать про наявність кризових явищ в різних функціональних підрозділах підприємства.

Слід акцентувати увагу на тому, що антикризові управлінські рішення приймаються у стре-

сових умовах, коли менеджери відчують труднощі щодо аналізу ситуації, недостатньо чітко уявляють наслідки своїх дій. Тому такі рішення потребують виваженості та ефективності.

Підводячи підсумки, можна стверджувати, що система антикризового управління на підприємстві повинна включати в себе:

- постійний моніторинг за зовнішнім і внутрішнім середовищем. Причому зовнішні погрози з боку держави, конкурентів, злочинних елементів є найбільш небезпечними і можуть привести до повного руйнування підприємств, фірм, організацій. Цей фактор повинен бути пріоритетним в оцінці зовнішньої обстановки, розробленні заходів для зниження зовнішньої вразливості фірми;

- підвищення гнучкості всередині фірми;

- розроблення оптимального плану маркетингових заходів, які створили б для підприємства стратегічні довгострокові умови для успішної реалізації діяльності;

- розроблення підготовчих планів у разі виникнення проблемних ситуацій і проблем, здійснення попередніх заходів для їхнього забезпечення. До таких заходів, насамперед, варто віднести створення страхових фондів, стратегічних резервів фінансових і технічних засобів, комплектування групи ситуаційного управління з кращих менеджерів у разі потреби розв'язання проблемних ситуацій;

- упровадження планів практичних заходів у разі виникнення кризової ситуації. У цих умовах менеджер повинен володіти: умінням оперативно налагоджувати роботу окремих груп і фахівців для виконання поставлених завдань; приймати ризикові і нестандартні рішення у разі відхилення розвитку ситуацій від допустимого ходу подій; координувати дії всіх учасників і постійно контролювати хід виконання заходів та їхніх результатів.

Маркетинговий підхід для вирішення проблем компанії в умовах кризи дозволяє пом'якшити удар наслідків і продовжувати активно функціонувати на ринку.

Висновки з проведеного дослідження. Результати дослідження дають підстави зробити наступні висновки.

Для збереження і зміцнення позицій підприємства застосовуються антикризове управління, тобто управління при високій ймовірності ризику. Незалежно від економічного становища і стадії життєвого циклу компанії необхідно розробляти програми антикризового управління. Такі програми спрямовані на запобігання банкрутства, вихід організації з кризи і відновлення конкурентоспроможності. Частиною антикризового управління є антикризовий маркетинг.

Маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє ключову роль в системі його антикризового управління, а маркетингова політика слугує базою для стратегічного планування всіх аспектів діяльності підприємства.

У передкризовому періоді та у період кризи особлива увага має приділятися розробці ефективної антикризової маркетингової стратегії, яка базується на результатах маркетингових дослі-

джені. Саме вони допомагають діагностувати потенціал і ринкові позиції підприємства, виявити сильні і слабкі сторони, а також можливості та загрози.

Програми антикризового маркетингу повинні забезпечити виробництво і реалізацію таких товарів, які користуються стійким попитом на ринку і приносять основний прибуток компанії.

Також підприємства повинні найбільш повно, на відміну від конкуруючих організацій, задовольняти потреби споживачів у тих областях, де вони мають сильні конкурентні переваги.

Маркетинговий підхід для вирішення проблем компанії в умовах кризи дозволить пом'якшити силу наслідків і продовжити активно функціонувати на ринку.

Література:

1. Погребняк А.Ю. Сутність складових елементів механізму антикризового управління на промисловому підприємстві. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 300-310.
2. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 4. С. 119-125. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf (дата звернення: 20.12.2020).
3. Натрус К.С., Хамініч С.Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79.
4. Ковальчук С.В. Антикризовий маркетинг: інноваційний аспект. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. С. 490-496.
5. Старицька О.П., Старицький Т.М. Інноваційний маркетинг як інструмент підвищення ефективності функціонування підприємств. *Науково-виробничий журнал «Інноваційна економіка»*. 2014. № 4. С. 244-250.
6. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
7. Ткаченко А.М., Михайленко А.В. Антикризова складова управління промисловим підприємством. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2013. № 4. С. 119-125. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_119.pdf (дата звернення: 20.12.2020).
8. Журенко О.В., Дергалюк Б.В. Антикризовий маркетинг та етапи його реалізації в організації. *Розвиток соціально-економічних систем в сучасних умовах* : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 2-3 лютого 2018 року). Херсон : Видавництво «Молодий вчений», 2018. С. 94-96.
9. Глухенька М.В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України : науковий журнал*. 2019. № 2. С. 129-134.

Багорка Мария Александровна

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетинга
Дніпровського державного аграрно-економічного університета
Рошук Марина Олеговна
соискатель
Дніпровського державного аграрно-економічного університета

АНТИКРИЗИСНИЙ МАРКЕТИНГ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В статье проведено исследование по определению места маркетинга в антикризисном управлении предприятием, установлена роль главных аспектов антикризисного маркетинга на современных предприятиях; освоены составляющие маркетинговой антикризисного управления предприятиями, по предотвращению уязвимости предприятия по кризисных явлений и ликвидации их последствий. Авторами установлено, что антикризисное управление должно охватывать все подсистемы менеджмента предприятием: операционную, техническую, финансовую, стратегическую, маркетинговую, кадровую. Признано, что в рамках антикризисного управления маркетинг выступает основной составляющей подсистем предприятия, а именно базой, которая обеспечивает устойчивую работу всех его подразделений. Исходя из этого в кризисных условиях работы предприятия или для превентивных мер по ее предупреждению используются традиционные инструменты маркетинга, но при этом задача маркетинговых мероприятий, приобретают новые специфических признаков, главным из которых выступает маркетинговая антикризисная программа. Учитывая постоянные изменения в среде своего функционирования, предприятия должны разработать маркетинговые программы, которые предусматривают меры, необходимо выполнить для стабилизации ситуации на рынке и выхода из кризиса неплатежеспособности. Логическим результатом такой программы является формирование и имплементация маркетинговой стратегии антикризисного управления.

Ключевые слова: антикризисное управление, антикризисный маркетинг, маркетинговые мероприятия, антикризисная программа, маркетинговая стратегия.

Bahorka Mariia

Doctor of Economics,
Professor of Marketing Department
Dnipro State Agrarian and Economic University

Roshchuk Marina

Degree Seeking Applicant
Dnipro State Agrarian and Economic University

ANTI-CRISIS MARKETING AS A COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT**Summary**

The article conducts a study to determine the place of marketing in crisis management of the enterprise, established the role of the main aspects of crisis marketing in modern enterprises; mastered the mechanism of marketing anti-crisis management of enterprises, the purpose of which is to form a strategy for overcoming the crisis and eliminate the consequences of crisis phenomena. In the author's sense, crisis management should cover all subsystems of enterprise management: operational, technical, financial, and, especially, strategic, marketing, personnel. In the author's sense, crisis management should cover all subsystems of enterprise management: operational, technical, financial, and, especially, strategic, marketing, personnel. It is recognized that marketing in crisis management is not just one of the subsystems of the enterprise, but the basis that ensures the sustainability of all its other units. Anti-crisis marketing involves the prompt change of all components of marketing in accordance with changes in the environment, which helps to maintain maximum competitiveness of the company in market conditions. In the crisis of the organization or to prevent it, the same marketing tools are used as in stable conditions, but the goals and objectives of marketing activities change, which acquire new specific features, the main of which is the marketing anti-crisis program. Given the constant changes in the environment in which they operate, companies must develop marketing programs that include measures that need to be taken to stabilize the market situation and overcome the insolvency crisis. The logical result of such a program is the formation and implementation of a marketing strategy for crisis management.

Key words: anti-crisis management, anti-crisis marketing, marketing activities, anti-crisis program, marketing strategy.

УДК 330.322

Беглов Олександр Вікторович

аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національної академії статистики, обліку та аудиту
Науковий керівник: **Пантелєв Володимир Павлович**
доктор економічних наук, професор
Національної академії статистики, обліку та аудиту

ОСОБЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ШЛЯХОМ СТРАХУВАННЯ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ

У статті розглянуте зростання конкурентоспроможності підприємства, встановлено умови впливу на неї. Проаналізовано види фінансових ризиків, що впливають на конкурентоспроможність. Встановлені фактори впливу на конкурентоспроможність. Узагальнено необхідність страхування фінансових ризиків для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Осмислені основні фактори, які впливають на виявлення фінансових ризиків.

Ключові слова: конкурентоспроможність підприємства, ризик, страхування фінансових ризиків, види фінансових ризиків.

Постановка проблеми. Необхідність забезпечити фінансову безпеку підприємству та уникнення фінансових ризиків, що може вплинути на рівень конкурентоспроможності спонукає підприємство на залучення страхового захисту. Потрібність цим підприємству осмислюється втриманням конкуруючої позиції на ринку, що сприятиме удосконаленню якості продукції для задоволення потреб споживачів, збільшення ринкової вартості підприємства. Це можливо шляхом впровадження ефективного механізму мінімізації фінансових ризиків, а саме страхування, що дозволить бути фінансово стабільним та конкуруючим серед конкурентів. Саме тому необхідність вчасної нейтралізації фінансових ризиків є дуже важливою в нинішніх світових економічних умовах.

Постановка завдання. Метою статті полягає у дослідженні впливу страхування фінансових ризиків на рівень конкурентоспроможності підприємства, визначенні сукупності фінансових ризиків, що беруться на страхування, обґрунтовані дії впливу механізму страхування фінансових ризиків на зменшення впливу ризиків на діяльність підприємства.

Питанням дослідження впливу страхування фінансових ризиків на діяльність підприємств та методології його впровадження присвячені праці Галелюка М.М. [1], Харченко Т.Б. [2], Кузьміна О.Є. [3], Балабанова Л.В. [4], Молдована А. [5], Портера М. [6], Бондаренка Г.С. [7] та ін., які зробили ґрунтовні дослідження в цій сфері.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для ринку однією з найважливіших ознак є кон-