

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.8:005.931.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2022-3-3>

Багорка М.О.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Устік Т.В.

доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу і логістики
Сумського національного аграрного університету

Юрченко Н.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Bahorka Mariia

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

Ustik Tetiana

Doctor of Economics,
Professor at the Department of Marketing and Logistics
Sumy National Agrarian University

Yurchenko Nataliy

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

МАРКЕТИНГОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ АГРАРНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ MARKETING SUPPORT OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

В статті проведено дослідження теоретичних підходів антикризового управління, узагальненні причини кризових явищ аграрних підприємств, визначенні основні складові маркетингового забезпечення в системі антикризового управління для уникнення вразливості підприємства щодо кризових явищ та ліквідації їх наслідків. Представлено основні методологічні підходи, завдання та принципи маркетингового забезпечення, пов'язані з пошуком цільових ринків, проведенням маркетингових досліджень, розробкою конкурентного продукту, а також з організацією зворотного зв'язку зі споживачами, активізації попиту на товар. Маркетингове забезпечення аграрного підприємства в системі антикризового управління є необхідним, адже без нього підприємство не зможе нормально функціонувати і використовувати свої ресурси продуктивно та вигідно.

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

The article examines theoretical approaches to crisis management, summarizes the causes of crisis phenomena in agricultural enterprises, defines the main components of marketing support in the crisis management system to avoid the vulnerability of the enterprise to crisis phenomena and eliminate their consequences. The main methodological approaches, tasks and principles of marketing support are presented, related to the search for

target markets, conducting marketing research, developing a competitive product, as well as organizing feedback with consumers, activating demand for the product. The marketing support of the enterprise includes a number of operations of a commercial nature, interrelated with the movement of products from the territory of the producer to the territory of the consumer. At the same time, marketing elements make it possible to maintain the optimal level of financial and economic indicators in production activities. Marketing support develops in the process of overcoming contradictions between external conditions and internal capabilities of the enterprise. Marketing support includes a set of marketing elements, which are a kind of system for solving tasks related to the search for target markets, conducting marketing research, developing a competitive product and other elements of the marketing complex, as well as organizing feedback with consumers. Marketing support of an agricultural enterprise in the anti-crisis management system is necessary, because without it the enterprise will not be able to function normally and use its resources productively and profitably. It can be argued that the key priority of the marketing support of the anti-crisis management system is: survival, ensuring (supporting) competitiveness, meeting the needs of customers, optimal use of one's strengths to achieve advantages over competitors, etc., and most importantly - stabilization of the activity of all subsystems of the organization, elimination of contradictions of microeconomic elements systems among themselves and with the external environment to restore the balance of the economic system (organization), restore its viability.

Keywords: *anti-crisis management, agricultural enterprises, anti-crisis marketing, marketing activities, marketing information, anti-crisis program, marketing strategy.*

Постановка проблеми. Процеси трансформації економіки України та світу, нестабільність та невизначеність зовнішнього середовища визначають потреби сучасних підприємств у антикризовому управлінні. Необхідність антикризового управління впливає з динамічного розвитку сучасної економіки з метою попередження криз.

Підприємницька діяльність в умовах ринкової економіки перебуває під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають її ефективність, прибутковість, платоспроможність і ліквідність. До зовнішніх факторів належать: економічна та політична ситуація в країні, коливання валютних курсів, інфляція, корупція, купівельна спроможність, спад виробництва. Фактори внутрішнього середовища включають: відсутність інноваційної політики, недоліки в маркетингу, низьку кваліфікацію спеціалістів менеджменту компанії. 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 [1, с. 5].

Агропромислове підприємство є відкритою системою, тому воно залежить і взаємодіє з факторами середовища, по-перше, а по-друге, має внутрішній потенціал для реалізації свого потенціалу. Зовнішнє і внутрішнє середовище тісно пов'язані, оскільки підприємство створює внутрішні можливості під впливом і з урахуванням зовнішніх факторів, але в той же час підприємство адаптується до зовнішнього середовища за допомогою внутрішніх факторів.

У мінливому середовищі ймовірність кризи зростає. Необхідно враховувати, що передумовами виникнення кризових явищ можуть бути національна, регіональна, галузева, державна політика, а також розмір підприємства, організаційно-правова форма господарювання, обсяг і структура інвестованого капіталу, ринкові структури і багато іншого.

Відсутність ефективного управління підприємством може спровокувати кризові явища, які погір-

шують економічну ситуацію та призведуть підприємство до банкрутства. Ефективним виходом із кризи є використання в компаніях антикризового менеджменту, що усуває та запобігає несприятливим для підприємства подіям, запроваджуючи заходи щодо використання зовнішніх і внутрішніх резервів для відновлення прибутковості та запобігання банкрутству. У цьому контексті питання маркетингового забезпечення в системі антикризового управління зараз стає все більш актуальним і заслуговує на вивчення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

В сучасних умовах становлення та нестабільного розвитку української економіки основним напрямком дослідження є проблема пошуку нової парадигми для підприємств та вирішення проблем їх антикризової діяльності. Аналіз наукових досліджень показує, що підприємства по-різному реагують на появу кризових явищ. Серед них є ті, хто здатні визначити кризову ситуацію на початку її виникнення та розвитку і вчасно вжити ефективних антикризових заходів, а тим самим вийдуть із кризи за відносно короткий термін, тоді як інші компанії вчасно не реагують на кризу, мають ймовірність стати банкрутом і навіть можуть бути ліквідованими в майбутньому.

Над вирішенням проблем маркетингового забезпечення процесу антикризового управління працювало багато українських та іноземних дослідників, серед них: Альтман Е., Ареф'єва О.В., Бланк І.О., Богоявленський О.В., Василенко В.О., Іванюта С.М., Калетнік Г.М., Костакова Л.Д., Лігоненко Л. О., Нянько В.М., Чернявський А. Д., Олійник А.С., Салига С.Я. та інші. Проведено чисельні дослідження щодо впровадження маркетингових підходів в діяльність підприємств. Також підприємці сьогодні розуміють ключову роль маркетингу у вирішенні ринкових проблем найбільш раціональним шляхом, при максимальному використанні власних ресурсів і оптимальному поєднанні їх із можливостями ринку, плануванні діяльності на ринку з урахуванням непередбачуваних тенденцій його розвитку та перспектив власного функціонування. Проте питання організаційного аспекту маркетингового забезпечення аграрних підпри-

емств потребує подальшого вивчення особливо в контексті антикризового управління.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних підходів антикризового управління, узагальнення причин кризових явищ аграрних підприємств, визначення основних складових маркетингового забезпечення в системі антикризового управління для оптимізації ланцюга «виробник – ринок – споживач», з метою уникнення та подолання кризового стану підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для забезпечення сталого функціонування та розвитку агропромислових підприємств необхідно здійснювати аналіз, прогнозування та планування їх діяльності, що забезпечить не лише формування нових перспектив розвитку, а й дасть змогу запобігти кризовому стану. Викладене визначає актуальність і практичну важливість обґрунтування теоретичних аспектів розробки та дослідження антикризових заходів для агропромислових підприємств.

Підприємства в умовах ринкової економіки постійно стикаються з високим ступенем невизначеності розвитку подій і таким же несподіваним впливом на них зовнішнього середовища. Все більшого значення набуває своєчасна діагностика причин майбутніх криз [2, с. 150].

Стабільний розвиток підприємств аграрного сектору можливий за умови захисту суб'єктів діяльності на всіх етапах його існування, а також залежить від впливу багатьох факторів. Вони специфічні для кожного суб'єкта господарювання, діють системно, посилюючи при цьому негативний вплив на підприємницьку діяльність. За факторами виникнення кризи бувають об'єктивними (природними), викликаними зміною фаз життєвого циклу підприємства, а також ситуативними, зумовленими зовнішніми та внутрішніми обставинами.

Криза виникає за наявності низки факторів, як економічних, організаційних, так і соціальних. Вплив факторів на макро- та мікрорівні зумовлює формування явищ, які негативно впливають на діяльність суб'єктів господарювання. На жаль, наслідки дії негативних факторів не можуть бути усунені на підприємствах шляхом саморегулювання, тому необхідні управлінські рішення.

У наукових дослідженнях не існує єдиного розуміння сутності терміну «антикризове управління». Зауважимо, що системний підхід є найбільш популярним серед дослідників для розкриття сутності антикризового управління.

Івченко Є.А. та її співавтори вважають, що антикризове управління є комплексною системою управління бізнесом і спрямована на запобігання або усунення несприятливих подій для бізнесу, використовуючи весь потенціал сучасного менеджменту, розробку та реалізацію спеціальної програми стратегічного характеру, що дозволяє «усувати тимчасові труднощі, підтримувати та покращувати позиції компанії на ринку за будь-яких обставин, переважно використовуючи власні ресурси» [3, с. 7].

Вітчизняні науковці Ромазанов С.К., Степаненко О.П., Тімашова Л.А. антикризове управління визначають як систему корпоративного управління, що має комплексний і системний характер і спрямована на запобігання та усунення несприятливих явищ для підприємства. На її основі доцільно проводити розробки та впровадження, заходи стратегічного характеру, які дають змогу усунути тимчасові перешкоди, зберегти та розширити ринкові позиції [4].

Коляденко І.І., Кавтиш О.П. в рамках антикризового управління пропонують зрозуміти систему управлінських дій та рішень, пов'язаних із можливістю досягнення стратегічних та операційних цілей підприємства, зосередженні на попередженні кризових ситуацій, своєчасній діагностиці та концентрації на передбачуваних подіях – ліквідації, негативних наслідків, запобігання банкрутству, створення умов для фінансового оздоровлення з метою мінімізації збитків та ефективного розвитку суб'єкта господарювання за належних умов функціонування середовища [5, с. 8].

Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. під антикризовим управлінням розуміють особливе, постійно організоване управління, спрямоване на якнайшвидше виявлення ознак кризи та створення умов для їх швидкого подолання з метою відновлення прибутковості підприємства та запобігання виникненню банкрутства [6, с. 57].

Антикризове управління розуміється в науці як сукупність методів, прийомів і форм управління в кризових ситуаціях. Тому ряд науковців вважає, що антикризове управління зводиться до використання специфічних методів і прийомів фінансового менеджменту, які дозволяють забезпечити стабільне функціонування підприємства на основі управління зовнішніми та внутрішніми ризиками для запобігання та подолання фінансової кризи [7, с. 16].

Таким чином, антикризове управління підприємством являє собою комплексну систему управлінських дій, спрямованих на досягнення сталого функціонування виробничо-торгівельного підприємства, з метою передбачити кризу в поточній та майбутній діяльності, розвиватися та захищатися від криз.

Наявність в країні проблем пов'язаних з економічним розвитком викликає необхідність розробки комплексу антикризових заходів щодо негативно-го впливу нестабільного середовища на український агробізнес.

Крім того, антикризова діяльність має здійснюватися безперервно як підсистема загального функціонування агропромислових підприємств, особливо в умовах сьогодення.

Дослідивши теоретичні аспекти антикризової діяльності агропромислових підприємств, наведемо основні завдання їх реалізації:

- здійснювати постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища компанії;
- розробка заходів щодо зниження зовнішньої вразливості соціально-економічної системи компанії;

- прогнозування перспектив кризи в компанії;
- посилення внутрішньої гнучкості менеджменту компаній у кризовій ситуації;
- розробка попередніх планів методів антикризового управління;
- термінове ініціювання практичних антикризових заходів, запланованих на випадок кризової ситуації;
- управління процесом виходу з кризи та ліквідації збитків.

Ми провели узагальнення основних причин кризових явищ в аграрних підприємствах та заходів щодо їх подолання (табл. 1).

Можна відзначити, що методи, які застосовують більшість підприємств для виходу з кризи є недостатніми і необхідно якомога швидше виробити нові пріоритетні напрямки.

Антикризове управління має здійснюватися поетапно, передбачаючи послідовність дій.

На першому етапі роботи з використанням спеціальних методик і методів дослідження необхідно:

- провести комплексний аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, динаміки основних показників діяльності (обсяг виробництва, доходи, витрати, прибуток, активи та капітал, а також рентабельність, ліквідність, оборотність бізнесу, фінансові стабільність компанії);
- визначити розмір, структуру та строк погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначити основні причини виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- оцінити масштаби та можливі наслідки подальшого загострення кризи та тривалості ситуації неплатоспроможності;
- оцінити внутрішні можливості компанії щодо локалізації та подолання кризових явищ.

В теорії і практиці маркетингу термін «маркетингове забезпечення» вживається фахівцями в різних контекстах при описі маркетингової діяльності, але, тим не менше, навряд чи можна стверджувати, що він несе певний, узгоджений зміст і чітко сприймається, як це має місце для таких давно усталених в маркетингу понять, як, наприклад, «комплекс маркетингу», «процес маркетин-

гу», «маркетингова система», «маркетингове дослідження» та ін.

Маркетингове забезпечення розвивається в процесі подолання суперечностей між зовнішніми умовами і внутрішніми можливостями підприємства. Якщо маркетингове забезпечення дає можливість вірно оцінити об'єктивне ринкове середовище і базується на науковому його аналізі, не ігнорує особливостей розвитку виробництва, пов'язаного з випуском конкурентоспроможної продукції, то воно може ефективно впливати на процес формування потреб. В єдності взаємозв'язків, взаємозалежностей об'єктивного і суб'єктивного, зовнішнього і внутрішнього розгортається процес маркетингового забезпечення. Методологічні засади, основні завдання та принципи маркетингового забезпечення систематизовані авторами на рис. 1.

Маркетингове забезпечення підприємства включає цілу низку операцій комерційного характеру, що взаємозв'язані із переміщенням продукції з території виробника на територію споживача. При цьому маркетингові елементи дозволяють підтримувати оптимальний рівень фінансово-економічних показників у виробничій діяльності. Маркетингове забезпечення включає сукупність маркетингових елементів, які є своєрідною системою вирішення завдань, пов'язаних з пошуком цільових ринків, проведенням маркетингових досліджень, розробкою конкурентного продукту та інших елементів комплексу маркетингу, а також з організацією зворотного зв'язку зі споживачами.

Маркетинг як основний складник в системі управління включає цілий ряд заходів аналітичного, стратегічного, організаційного характеру, основу яких становить комплекс маркетингу, зокрема товарна, цінова, збутова та комунікаційна політики на підставі результатів комплексного дослідження ринку та поведінки споживачів [8, с. 91].

Значення маркетингу в системі антикризового управління проілюстровано на рис. 2.

Процес маркетингу та фактори, що його визначають, можна представити таким чином.

Крок 1. Маркетинговий аналіз: вибір цільових споживачів, яких компанія може обслуговувати ефективніше своїх конкурентів, включає такі

Таблиця 1

Причини кризи агропідприємств та заходи щодо її подолання

Причини кризи	Заходи по їх подоланню
1. Розрив господарських зв'язків	– пошук нових ринків сировини; – укладання контрактів за вигідними умовами; – підвищення якості використовуваної сировини.
2. Падіння платоспроможного попиту, підвищення конкуренції	– створення системи менеджменту якості. Впровадження системи якості на основі стандартів ISO 9000; – організація систематичної роботи по створенню нових видів продукції та удосконалення вже існуючих.
3. Застаріле обладнання, технології	– розробка цільової програми технічного переоснащення; – вагомі вкладення в технічне переоснащення підприємства.
4. Відсутність інвестицій	– розробка інвестиційної політики на основі обґрунтованої стратегії; – жорсткий контроль процесу формування джерел інвестиційного портфелю, ефективності вкладень.

Джерело: сформовано авторами



Рис. 1. Методологічні засади, завдання та принципи маркетингового забезпечення

Джерело: [10]

етапи: кількісна оцінка попиту та його прогноз; сегментація ринку; визначення конкурентних переваг; вибір цільових сегментів; позиціонування продукції на ринку та аналіз позиціонування товарів-конкурентів.

Крок 2. Розробка маркетингової стратегії.

Крок 3. Розробка маркетингового комплексу, що складається з набору маркетингових інструментів, що використовуються для отримання бажаної реакції цільового ринку.

Крок 4. Розробка маркетингового плану, необхідного для кожного напряму бізнесу, продукту або бренду. Він складається з тих же елементів, що й загальний план розвитку бізнесу.

Крок 5. Здійснення маркетингової діяльності. Успіх маркетингу залежить від таких факторів: програма дій, організаційна структура, система прийняття рішень, мотивація співробітників, корпоративна культура.

Концепція превентивного маркетингу передбачає використання спеціальних інструментів навіть під час стабільного розвитку та функціонування підприємства. Дуже важливо не тільки знайти нових клієнтів, а й утримати наявних клієнтів, створити позитивний імідж компанії, утримати клієнтів, а також спрогнозувати їхні потреби та поведінку.

Превентивний маркетинг повинен передбачати і створювати потреби, а не адаптуватися до тих, що вже існують. Для цього потрібна добре налагоджена система комунікацій, яка дозволяє впливати на споживача або ринок в цілому та отримувати зворотний зв'язок. Інструментом забезпечення такої комунікації є зв'язки з громадськістю (PR).

На цьому етапі також необхідно визначити суб'єкта, відповідального за розробку та впровадження антикризових процедур, щоб обґрунтувати свої повноваження щодо розробки та реалізації антикризової програми.

Економіка циклічна, стабільність підприємства непостійна, тому антикризові плани, складені в умовах стабільного розвитку підприємства і спрямовані на зменшення негативного впливу кризи, є основним інструментом «превентивного маркетингу і антикризового управління» [9, с. 7].

Антикризовий план доцільно складати як на кризовій фазі, так і під час стабільної роботи підприємства, коли ознаки кризи ще не розпізнані, але вже можна передбачити. Зокрема, моделю-



Рис. 2. Місце маркетингу в системі антикризового управління

Джерело: узагальнено авторами

ються різноманітні ситуації, створюються можливі сценарії розвитку бізнесу, тому чим різноманітніші та складніші сценарії розвитку кризових процесів та їх впливу на фінансове становище підприємства, тим більшою мірою є його подальша діяльність.

Процес розробки базового стратегічного маркетингового плану включає постановку цілей, розробку стратегії (розширення ринку, утримання, інновації, злиття, поглинання тощо), сегментацію та розробку комплексів маркетингу. Простіше кажучи, стратегічний маркетинговий план – це концепція того, як продукт, ціна, просування та розповсюдження повинні працювати для забезпечення досягнення маркетингових і бізнес-цілей, а план відображає стратегічні варіанти його розвитку.

Тому антикризовий план є ефективним і необхідним інструментом превентивного маркетингу, оскільки містить сценарії, інструкції та альтернативні стратегії, комплексні перевірки, оцінки вразливості, конкретні заходи щодо запобігання та подолання кризи, а також чітко визначає повноваження кожного співробітника і служить основою для виходу компанії з кризи.

Усі перераховані вище інструменти превентивного маркетингу базуються на маркетинговій ін-

формації, без якої не можлива не лише діяльність підприємства в умовах стабільного розвитку, а й його функціонування в цілому.

Маркетингова інформація використовується для наукової, практичної та навчальної діяльності у сфері дослідження ринку. На її основі робляться важливі висновки, приймаються рішення, створюються або коригуються плани розвитку бізнесу та стратегії. За необхідності, поряд з інформацією з конкретного підприємства можуть бути враховані дані за аналогічними підприємствами і галузева статистика. Для ефективної реалізації даного етапу в рамках середніх і, особливо, великих підприємств доцільно сформувати єдину методику збору й подання інформації для всіх підрозділів. Аналіз отриманої інформації здійснюється з метою встановлення істотних параметрів характерних для підприємства ризиків і виділення основних напрямків управління ризиками (однорідних об'єктів ризику, видів ризику). Підсумком даного етапу є формування показників, що використовуються для подальшого застосування процесу управління ризиками підприємства [10, с. 115].

Як і будь-який інший цінний ресурс, інформація потребує контролю та систематизації. Маркетингова інформаційна система (МІС) – це сукупність

заходів та інструментів для вирішення завдань узгодження маркетингової стратегії керівництва компанії. МІС складається з чотирьох основних елементів: внутрішньої системи звітності; система маркетингової розвідки; система маркетингових досліджень; система доставки маркетингових рішень.

Усі ці превентивні інструменти інтегрованого маркетингу дають змогу визначити можливості та потенційні загрози, сильні та слабкі сторони підприємства, завчасно підготувати його до використання кризових процесів, забезпечити запас міцності та встановити певну межу довіри споживачів.

Кожне підприємство будує стратегію розвитку на ринку на основі концепції, яку ще називають концепцією маркетингу, або концепціями управління підприємством в умовах ринку (вдосконалення виробництва, інтенсифікації комерційних зусиль, соціально-етичного маркетингу тощо).

Реалізуються такі концепції на засадах управлінського механізму (ризик-маркетингу), складовими частинами якого є:

1) маркетинговий аналіз – аналіз маркетингового середовища, аналіз ринкових можливостей, сегментування ринку, позиціонування товару;

2) маркетинговий синтез – визначення мети маркетинг-менеджменту;

3) стратегічний маркетинг – розробка маркетингових стратегій, урахування стратегічних перспективи;

4) операційний маркетинг – розробка комплексу маркетинг-менеджменту та їх інтеграція у стратегічний план маркетинг-менеджменту;

5) маркетинговий контроль – контроль ефективності.

Слід зазначити, що застосування конкретних маркетингових інструментів у системі антикризового управління діяльністю підприємств торгівлі залежить від багатьох чинників, ключовими з яких є: ринкова кон'юнктура, стадія життєвого циклу підприємства та засоби управління, що використовуються апаратом менеджменту.

Можна виділити наступні характеристики посткризового періоду:

– тенденції децентралізації для прискорення відповідного реагування;

– підвищити гнучкість ланцюга поставок і всієї організаційної структури в цілому;

– зосередитися на стратегіях зростання, спрямованих на пошук нових ринкових можливостей;

– підвищити сприйняття ризику, зосередившись на відновленні довіри споживачів;

– збільшення кількості правових нововведень;

– активне використання та впровадження інноваційних програм, спрямованих на відновлення втраченого та стабілізацію поточної ситуації;

– зростання орієнтації на споживачів і активний розвиток програм лояльності.

В кризовий період споживачі продовжуватимуть намагатися мінімізувати час покупок, вивчаючи переваги віртуального інтелекту та нових мобільних додатків. Тому так важливо вести активну

інформаційну боротьбу за споживача, щоб встановити довірчі стосунки через спілкування через онлайн та офлайн спілкування.

Посткризовий маркетинг продовжує використовувати інструменти запобігання кризі та маркетингу та адаптує їх до нової ринкової ситуації. Посткризовий маркетинг в основному спрямований на впровадження заходів, спрямованих на відновлення стабільної та стійкої діяльності, використовуючи інноваційні програми та ставку на стратегії зростання та децентралізації. На цьому етапі компанії відчують себе комфортніше, активно застосовуючи інструменти запобігання кризі та маркетингу та адаптувавши власні антикризові плани та маркетингові стратегії для зміни середовища.

Головним в антикризовому маркетингу, що використовують при формуванні антикризового управління (рис. 3), має бути обґрунтований вибір маркетингових стратегій, відповідність їх поставленим цілям та реальним можливостям організації (ресурсного, інноваційного, інвестиційного, кадрового потенціалу).

Завданнями маркетингу, в умовах фінансової нестабільності підприємства, є:

– забезпечення регулярності, швидкості та якості поставок;

– одержання повторних замовлень;

– пошук довгострокових контрактів;

– використання активних каналів збуту;

– спроможність задоволення потреб різних груп споживачів.

Тобто для організацій, що знаходяться в кризовому стані, під час вирішення проблем на початковому етапі краще використовувати оперативний маркетинг, оскільки позитивний результат необхідно одержати в короткостроковому періоді часу.

Однією з найважливіших в антикризовому управлінні є продумана та виважена інноваційно-інвестиційна політика, так як в умовах кризи підприємства досить часто обмежені у фінансових ресурсах. Інноваційна політика організації є формою стратегічного управління, яка визначає цілі та умови здійснення інноваційної діяльності підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки.

Можна стверджувати, що кризи мають потенціал для змін, оскільки явище кризи дає можливість компаніям вчитися та мобілізувати зусилля для її подолання. Дослідження свідчить про те, що сьогодні бізнес-криза є масштабною, непередбачуваною та вирішальною подією, яка може призвести як до негативних наслідків для економічної діяльності, так і до позитивних наслідків, що підвищують ефективність його діяльності та активізують сили чинників, які підтримують його розвиток.

Визначено, що метою маркетингу в антикризовому управлінні є забезпечення процесу виробництва та реалізації найбільш затребуваних на рин-



Рис. 3. Ключові напрями управління в антикризовому маркетингу

Джерело: сформовано авторами

ку товарів, які принесуть підприємству найбільшу користь та забезпечать прибуткову діяльність. Доведено, що концепція попереднього маркетингу передбачає використання спеціального інструментарію навіть за умови стабільного розвитку та функціонування підприємства. Посткризовий маркетинг продовжує використовувати інструменти попереднього та кризового маркетингу, адаптуючи його до ринкової ситуації, яка склалася на даний момент часу, шукаючи заходи для відновлення стабільності та стійкості, використовуючи інноваційні програми та роблячи ставку на стратегії зростання та децентралізації.

Інструменти запобігання, кризового та посткризового маркетингу в цілому узгоджені, але кожен має свої особливості щодо методів та термінів використання. Загалом, усі вони закладають основу міцності та надійності, підвищують вартість компанії, допомагають менеджерам приймати більш ефективні управлінські рішення, бачити образ майбутнього, встановлювати довгострокові довірчі умови з партнерами, усувають ризики та зменшують невизначеність.

Можна стверджувати, що ключовим пріоритетом маркетингового забезпечення системи антикризового управління виступає: виживання, забезпечення (підтримка) конкурентоспроможності, задоволення потреби клієнтів, оптимальне використання своїх сильних сторін для досягнення переваг над конкурентами тощо, а головне – стабілізація діяльності всіх підсистем організації, усунення суперечностей елементів мікроекономічної системи між собою та із зовнішнім оточенням до відновлення рівноваги економічної системи (організації), відновлення її життєздатності.

Бібліографічний список:

1. 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.
2. Ватченко О. Б., Шаранов Р. С. Генезис поняття «криза» у розвитку соціально-економічних систем. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2019. Випуск 6.1-1 (56). С. 147–153.
3. Івченко Є.А., Мартинова Л.В., Мартинов А.А. Передумови формування системи антикризового управління

- на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5 (2). С. 5–12.
4. Ромазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління: монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
 5. Коляденко І.І., Кавтиш О.П. Наукові підходи до сутності антикризового управління. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 2–2. С. 7–10.
 6. Лігоненко Л.О., Тарасюк М.В., Хіленко О.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: КНТЕУ, 2005. 377 с.
 7. Тульчинський Р.В., Кириченко С.О., Ружицький А.В., Салоїд С.В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
 8. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Місце маркетингових заходів у системі антикризового управління. *Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці»*. 2021. № 4 (84). С. 89–96.
 9. Костакова Л.Д., Тесленко О.С. Антикризове управління – основа забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 1. С. 5–9.
 10. Багорка М.О., Писаренко В.В., Кадирус І.Г., Юрченко Н.І. Антикризовий маркетинг [текст]: навч. посіб. Дніпро : Журфонд, 2022. 340 с.
 3. Ivchenko Ye.A., Martynova L.V., Martynov A.A. (2021). Peredumovy formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia na promyslovykh pidpriemstvakh [Prerequisites for the formation of an anti-crisis management system at industrial enterprises]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 5 (2), pp. 5–12.
 4. Romazanov S.K., Stepanenko O.P. & Tymashova L.A. (2004). Metody antykrizovoho upravlinnia Methods of anti-crisis management: monograph [Methods of anti-crisis management: monograph]. Luhansk: Department of SNU named after V. Dalya, 192 p.
 5. Koliadenko I.I., Kavtysh O.P. (2018). Naukovi pidkhody do sutnosti antykrizovoho upravlinnia [Scientific approaches to the essence of anti-crisis management]. *Biznes-navihator*, no. 2–2, pp. 7–10.
 6. Lihonenko L.O., Tarasiuk M.V. & Khilenko O.O. (2005) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: KNTEU, 377 p.
 7. Tulchynskiy R.V., Kyrychenko S.O., Ruzhytskyi A.V. & Saloid S.V. (2021). Stratehichni aspekty formuvannya systemy antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic aspects of the formation of the anti-crisis management system of the enterprise]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 9, pp. 15–19.
 8. Bahorka M. O., Kadyrus I. H. & Yurchenko N. I. (2021). Mistse marketynhovykh zakhodiv u systemi antykrizovoho upravlinnia [The place of marketing activities in the anti-crisis management system]. *Zbirnyk naukovykh prats «Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi»*, no. 4 (84), pp. 89–96.
 9. Kostakova L.D., Teslenko O.S. (2021). Antykrizove upravlinnia – osnova zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Anti-crisis management is the basis of ensuring the economic security of the enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no. 1, pp. 5–9.
 10. Bahorka M.O., Pysarenko V.V., Kadyrus I.H. & Yurchenko N.I. (2022). Antykrizovyi marketynh [Anti-crisis marketing [text]: training manual]. Dnipro: Zhurfond, 340 p.
- References:**
1. Bahorka M.O., Roshchuk M.O. (2021). Antykrizovyi marketing yak osnovnyi skladnyk stratehichnoho upravlinnia [Anti-crisis marketing as the main component of strategic management]. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Rehionalna ekonomika ta upravlinnia»*, no. 3 (33), pp. 4–8.
 2. Vatchenko O.B., Sharanov R.S. (2019). Henezys poniatia «kryza» u rozvytku sotsialno-ekonomichnykh system [The genesis of the concept of "crisis" in the development of socio-economic systems]. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, no. 6.1 (56), pp. 147–153.