

УДК: 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-12>**Багорка М.О.**

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

Кадирус І.Г.

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

Юрченко Н.І.

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

Bahorka Mariia, Kadyrus Iryna, Yurchenko Nataliy
Dnipro State Agrarian and Economic University

МІСЦЕ МАРКЕТИНГОВИХ ЗАХОДІВ У СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

THE PLACE OF MARKETING MEASURES IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM

У статті проведено дослідження щодо визначення місця маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, встановлена роль головних аспектів антикризового маркетингу на сучасних підприємствах; визначено складники маркетингового антикризового управління підприємствами з метою уникнення вразливості підприємства щодо кризових явищ та ліквідації їх наслідків. В авторському розумінні антикризове управління повинно охоплювати всі підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову й особливо 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 запобігання 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.

В статье проведено исследование по определению места маркетинга в антикризисном управлении предприятием, установлена роль главных аспектов антикризисного маркетинга на современных предприятиях; определены составляющие маркетингового антикризисного управления предприятиями с целью предотвращения уязвимости предприятия относительно кризисных явлений и ликвидации их последствий. В авторском понимании антикризисное управление должно охватывать все подсистемы управления предприятием: операционную, техническую, финансовую и особенно 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 предупреждению используются традиционные инструменты маркетинга, но при этом задача маркетинговых мероприятий приобретают новые специфические признаки, главным из которых выступает маркетинговая

антикризисная программа. Учитывая постоянные изменения в среде своего функционирования, предприятия должны разработать маркетинговые программы, которые предусматривают меры, необходимые 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.

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. The anti-crisis marketing program should ensure the production and sale of such goods that are in steady demand in the market and bring the company's main profit. The mechanism of anti-crisis marketing in the enterprise as a management system involves the presence of the object (crisis phenomena) and the subject of management, the formation of targeted management processes, subsystem monitoring environment and forecasting: determination of the stage, parameters, volumes and scales of the crisis phenomenon, development, implementation and control of anti-crisis strategies, etc.), choice of means and methods of management, creation of a clear system of adjustment and feedback. The end result of marketing anti-crisis management of the enterprise is the formation and implementation of marketing anti-crisis strategy.

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

Постановка проблеми. Умови функціонування вітчизняних підприємств напряму пов'язані з високим рівнем нестабільності та невизначеності середовища, а особливо факторів зовнішнього середовища, які впливають на економічні та управлінські процеси роботи підприємств. Іноді ці фактори мають руйнівний характер, що може призвести до ліквідації підприємств. Завадити цьому здатне своєчасне введення на підприємствах системи антикризового управління із трансформацією базових методів менеджменту в інтегровану форму маркетингового антикризового управління. В антикризовому менеджменті вкрай важливою є взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей.

У складні для економіки часи більшість підприємств стикаються з низкою проблем. Маркетингові бюджети стають особливо вразливими. Це той час, коли організації як ніколи сфокусовані на короткострокових результатах, а дехто думає тільки про виживання. Саме тому під час рецесії важливо пам'ятати про пріоритети маркетингу, які допоможуть не втратити можливостей та уникнути незворотних помилок.

Отже, актуальною проблемою для сучасних підприємств є пошук і імплементація у прак-

тичну діяльність форм і методів управління, які в поєднанні з маркетинговими заходами змогли б запобігти кризовим явищам, а також сприяли ризикозахищеності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окреслена проблема є предметом дослідження багатьох вітчизняних учених, які у своїх публікаціях розглядають різні її аспекти. Дослідником А.Ю. Погребняк [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; А.М. Ткаченко, А.В. Михайленко [2] досліджували визначення категорії «антикризовий маркетинг»; К.С. Натрус, С.Ю. Хамініч [3] провели низку досліджень щодо визначення сутності маркетингових стратегій антикризового управління, їх особливостей, видів та умов реалізації в сучасних умовах; С.В. Ковальчук [4], О.П. Старицька [5] досліджували інноваційні процеси маркетингу як об'єктивної необхідності забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Варто звернути увагу на те, що серед науковців, які досліджують роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством,

немає спільної думки щодо визначення категорії «антикризовий маркетинг». Має місце твердження, що маркетинг у кризових умовах називають «антикризовим», хоча формулювання його цілей і завдань залишається незмінним. Ми не погоджуємося з таким твердженням і вважаємо, що умови функціонування підприємств на пряму корелюються із маркетинговими цілями, програмами, стратегіями.

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

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Головна мета антикризового управління підприємством полягає у забезпеченні умов функціонування підприємства, коли кризові явища фінансового, виробничого, маркетингового, кадрового характеру можуть бути мінімізовані, нейтралізовані та ліквідовані за допомогою впровадження певних заходів.

Маркетинг як основний складник у системі управління включає цілу низку 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. На наше глибоке переконання, маркетинг є сучасною філософією ведення бізнесу, яка змінює мислення підприємців і працівників та споживачів. Будь-яке підприємство, наражаючись на складність ринкових механізмів, постає перед проблемою створення моделі своєї поведінки, яка б гармонізувала його діяльність на ринку. Ця модель може бути пов'язана з показниками кількісних результатів роботи, яких необхідно досягнути, або з виконанням певних заходів, наприклад, виходом на визначений ринок, розробленням нового товару тощо. Вона розробляється на підставі результатів дослідження ринку, співвіднесення тенденцій і потреб ринку з можливостями підприємства.

Маркетингові заходи являють собою комплекс заходів, які передбачають збір і аналіз інформації з метою дослідження ринків збуту продукції та виявлення факторів попиту споживача для мінімізації ризику, з метою прийняття стратегічних рішень стосовно товарної,

цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства. Роль маркетингових заходів суттєво зростає для підприємства у кризовий період. Пов'язано це з тим, що саме в цей період потрібні ефективні маркетингові заходи, що сприятимуть підтримці попиту на продукцію чи послуги, пошуку нових ринкових ніш, модернізації продуктової політики, зміні або розширенню вектора діяльності тощо [3, с. 75; 6, с. 96].

Оскільки управління розглядається як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії формування менеджменту необхідно дослідити фактори, які могли б запобігти кризовій ситуації, розробити стратегічні бізнес-плани з маркетингу, здійснити контроль факторів ризику, що дасть змогу уникати можливих втрат і негативних наслідків.

К.С. Головач та інші зазначають, що поєднання системи заходів правового, організаційного і технічного характеру є основою антикризового управління, яке нині перебуває на стадії становлення [7, с. 55].

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

Отже, процес антикризового управління можна охарактеризувати такими ознаками, як:

- використання ресурсів підприємств за умов мобільного та динамічного реагування на зміни;
- імплементація антикризових рішень на основі програмно-цільових інтегрованих підходів;
- врахування чинника часу, особливо в процесі прийняття управлінських рішень;
- оперативне втручання у разі виникнення небезпеки кризи;
- використання якісних характеристик під час прийняття антикризових рішень [2, с. 123].

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 використовуються традиційні інструменти маркетингу, але при цьому завдання маркетингових заходів набувають нових специфічних ознак, головною з яких виступає маркетингова антикризова програма.

Цілі маркетингових заходів повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією розвитку підприємства і скориговані залежно від зміни умов. Маркетингові заходи в межах антикризового управління включають: виявлення ринкових можливостей, мінімізацію ринкових загроз, збільшення частки ринку, збереження

лояльних покупців, позиціонування товарів тощо [6, с. 96].

Залежно від коливань факторів середовища та від зміни умов функціонування підприємства завдання маркетингових заходів підлягають постійному коригуванню.

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

Антикризовий маркетинг передбачає виявлення можливостей ринку з метою швидкої їх реалізації в інтересах підприємства. При цьому важливо розуміти, що деякі ринкові можливості за сталого функціонування підприємства є непомітними, а в умовах кризи їх використання здатне допомогти підприємству вижити та зайняти вигідну позицію на ринку.

Ми переконані, що антикризовий маркетинг передбачає оперативну зміну всіх компонентів маркетингу відповідно до змін навколишнього

середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах.

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 тощо), 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 тощо), вибір засобів та методів управління, створення чіткої системи коригування та зворотного зв'язку тощо.

У межах антикризових маркетингових заходів має бути розроблена антикризова програма. Розроблення комплексної антикризової програми спрямоване на проведення низки заходів із подолання кризових явищ у всіх підсистемах підприємства (збутовій, фінансовій,

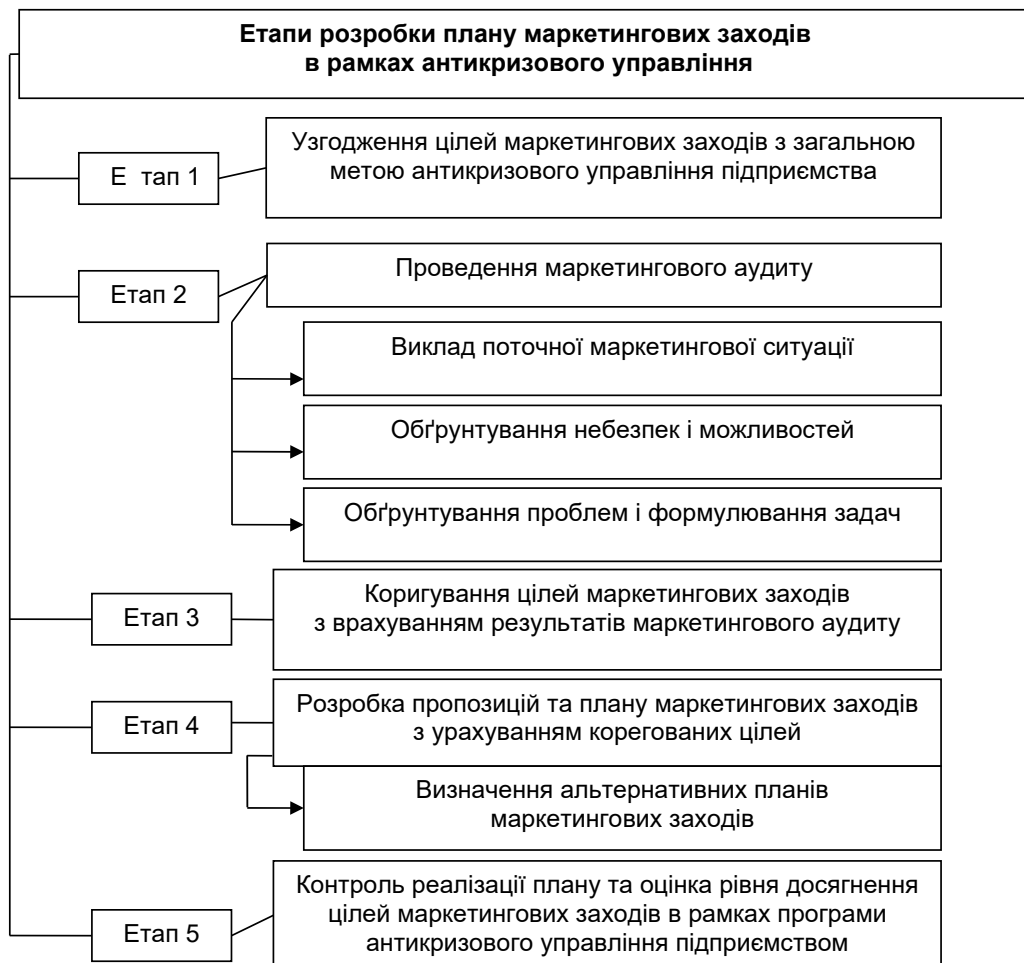


Рис. 1. Етапи створення плану маркетингових заходів у межах програми антикризового управління

Джерело: розроблено авторами з урахуванням [8, с. 132]

виробничій, організаційній, постачання, управління персоналом, маркетингу).

Антикризова програма вважається координуючим документом, що охоплює комплекс економічно та науково обґрунтованих заходів (маркетингових, фінансових та інших), спрямованих на подолання (запобігання або нівелювання впливу) кризових явищ на підприємстві, зміст якого залежить від виду, масштабу кризи та умов функціонування підприємств різних організаційно-правових форм [8, с. 130].

У межах антикризової програми складається план маркетингових заходів (рис. 1).

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

Маркетингові програми спрямовані на стабілізацію ситуації на ринку та подолання кризи неплатоспроможності.

Маркетингові антикризові програми можуть бути частиною стратегічного та тактичного плану організації з подолання кризи або кризового стану [8].

Ми погоджуємося із поширеним твердженням, що основою антикризових планів підприємств мають бути маркетингові заходи. Виходячи з цього, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу в антикризовому управлінні (рис. 2).

Не викликає сумніву, що фактори як зовнішнього, так і внутрішнього середовища можуть порушити стабільне функціонування підприємства, вплинути на рівень усіх показників його діяльності, дестабілізувати роботу внутрішніх підрозділів. У таких ситуаціях важливо розробити механізм впровадження заходів, які допоможуть протистояти поширенню кризи.

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



Рис. 2. Антикризовий маркетинг як складник системи антикризового управління підприємством

ознак кризи, таких як: 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 у різних функціональних підрозділах підприємства.

Слід акцентувати увагу на тому, що у своїй більшості управлінські антикризові рішення приймаються швидко на інтуїтивному рівні, в результаті важко передбачити їх наслідки. Тому на передкризовій стадії значну роль відіграють маркетингові дослідження, під час кризи – маркетингові комунікації, цінові стратегії та креативні засоби, у післякризовий період – стратегії диверсифікації та розвитку інновацій, практичне значення яких полягає у можливості використання саме в теперішній час вітчизняними підприємствами.

Діагностику кризових факторів можна здійснити за допомогою сучасних методів діа-

гностики маркетингового середовища, таких як SWOT- і PEST-аналіз. Під час проведення аналізу до уваги насамперед беруть фактори маркетингового макро- та мікросередовища, в якому функціонує організація [9, с. 168]. Найбільш негативний вплив на поглиблення кризи чинять економічні фактори.

Можна виокремити чинники, які зумовлюють використання маркетингового інструментарію в системі антикризового управління, такі як: кон'юнктура ринку, стадія життєвого циклу підприємства, прийоми і методи управління, якісні характеристики товару, ресурсний потенціал. Маркетингові інструменти повинні реалізуватися згідно з конкретною антикризовою маркетинговою програмою (рис. 3).

Логічним результатом такої програми є формування та імплементація маркетингової стратегії антикризового управління.

Вибрана маркетингова стратегія повинна гнучко змінюватися у разі різних змін на ринку.

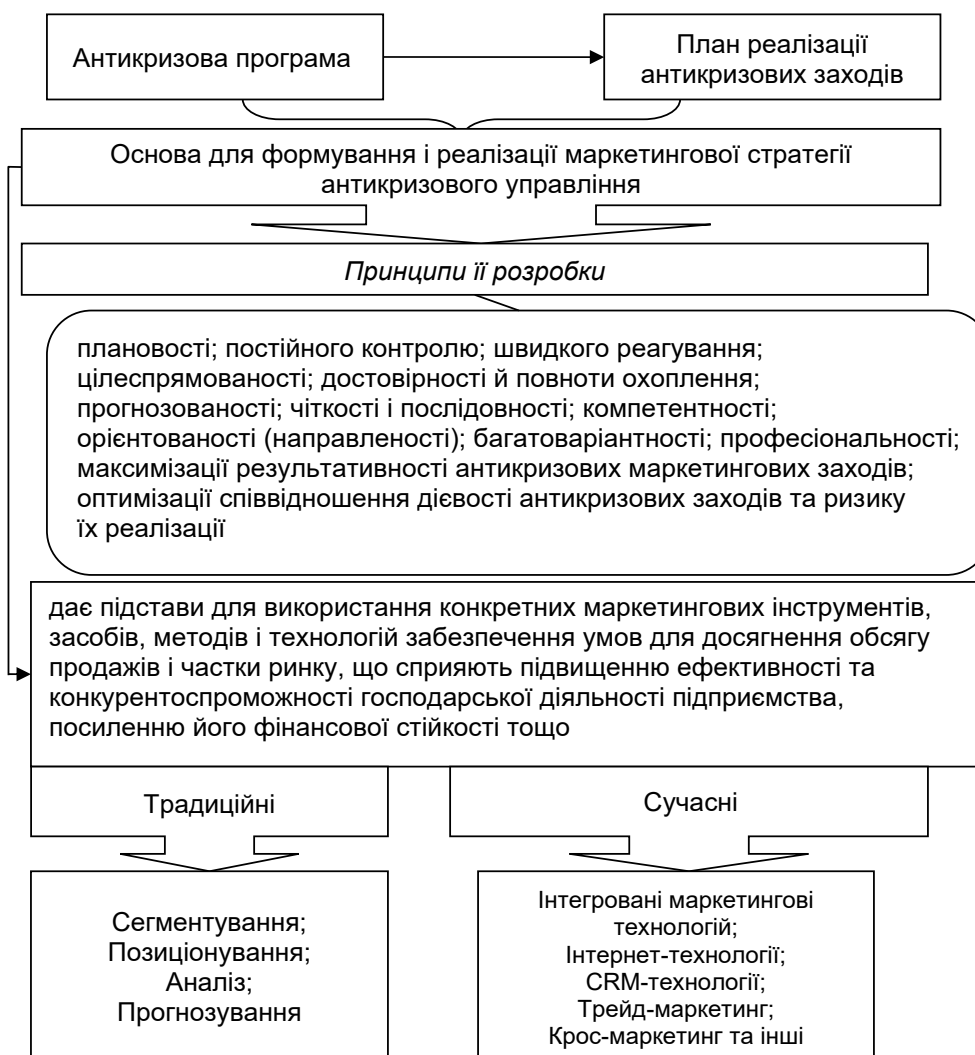


Рис. 3. Маркетингове забезпечення антикризового управління

Джерело: розроблено авторами

До того ж основними факторами, які необхідно враховувати під час розроблення маркетингових стратегій, є ресурсний, інвестиційний, інноваційний, кадровий потенціал підприємства.

Обґрунтовуючи стратегію, необхідно проводити аналіз, оцінку і здійснити вибір пріоритетів у маркетинговій діяльності. Варто враховувати взаємозв'язок цілей і стратегій, їхню погодженість у часі та підпорядкованість. Сьогодні з метою утримання наявних покупців, а також залучення нових споживачів для вітчизняних підприємств особливо актуальними є концепції партнерського та соціально-етичного маркетингу, пошук нових маркетингових прийомів впливу на клієнта.

Висновки. Результати дослідження дають підстави зробити такі висновки.

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

Маркетинг як функціональна підсистема управління підприємством відіграє ключову роль у 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 приділяється розробленню ефективної антикризової маркетингової стратегії, заснованої на маркетингових дослідженнях. Вони допомагають діагностувати можливості і позиції компанії на ринку, оцінити її сильні і слабкі сторони, а також виявити можливі 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 сферах, де вони мають сильні конкурентні переваги.

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

Список використаних джерел:

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. 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.
7. Головач К.С., Головач О.П., Трофімчук О.Л. Антикризові заходи та механізм їх реалізації в сільськогосподарських підприємствах. *Агросвіт*. 2020. № 21. С. 53-60. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.21.53
8. Глухенька М.В. Стратегічний маркетинг як інструмент антикризового управління підприємством. *Стратегія розвитку України : науковий журнал*. 2019. №2. С. 129–134.
9. Гуржій Н.М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6. Т. 4. С. 167–170.

References:

1. Pogrebnyak A.Yu. (2015) Sutnist skladovyh elementiv mexanizmu antykrizovogo upravlinnya na promyslovomu pidpryyemstvi [The essence of the components of the mechanism of crisis management in an industrial enterprise]. *Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute"*, no. 12, pp. 300–310.

2. Tkachenko A.M., Mykhajlenko A.V. (2013). Antykryzova skladova upravlinnya promyslovym pidpryyemstvom. Anti-crisis component of industrial enterprise management]. *Economic Bulletin of Zaporizhia State Engineering Academy*, no. 4, pp. 119–125.
3. Natrus K.S., Khaminich S.Yu. (2016). Antykryzovyy marketyng yak skladova strategichnogo upravlinnya [Anti-crisis marketing as a component of strategic management]. *Economic Bulletin of the University*, vol. 31(1), pp. 72–79.
4. Kovalchuk S.V. (2010) Antykryzovyy marketyng: innovacijnyj aspect. Anti-crisis marketing: an innovative aspect. Marketing. Management. Innovations: monograph / ed. Doctor of Economics, Professor S.M. Ilyashenko. Sumy: Papyrus Printing House, pp. 490–496. (in Ukrainian)
5. Staryczka O.P., Staryczkyj T.M. (2014) Innovacijnyj marketyng yak instrument pidvyshhennya efektyvnosti funkcionuvannya pidpryyemstv [Innovative marketing as a tool to increase the efficiency of enterprises]. *Research and Production Journal "Innovative Economy"*, no. 4. pp. 244–250.
6. Zhurenko O.V., Dergalyuk B.V. (2018) Antykryzovyy marketyng ta etapy jogo realizaciyi v organizaciyi [Anti-crisis marketing and stages of its implementation in the organization]. *Development of socio-economic systems in modern conditions: materials of the II International scientific-practical conference*, pp. 94–96.
7. Golovach K.S., Golovach O.P., Trofimchuk O.L. (2020) Antykryzovi zachody` ta mexanizm yix realizaciyi v silskogospodarskyx pidpryyemstvah [Anti-crisis measures and the mechanism of their implementation in agricultural enterprises]. *Agrosvit*, no. 21, pp. 53–60.
8. Gluxenka M.V. (2019) Strategichny`j marketyng yak instrument antykryzovogo upravlinnya pidpryyemstvom [Strategic marketing as a tool for crisis management]. *Development Strategy of Ukraine: Scientific Journal*, no. 2, pp. 129–134.
9. Gurzhij N.M. (2011) Systema marketyngovyh ryzykiv v diyalnosti pidpryyemstva [The system of marketing risks in the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 6, vol. 4, pp. 167–170.