Коротун Юлія Вікторівна
здобувач вищої освіти факультету управління, адміністрування та туризму
Хмельницький національний університет, Україна

Науковий керівник: Тюріна Ніла Марківна
канд. екон. наук, професор
Хмельницький національний університет, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ БІЗЕНЕС-СТРУКТУРАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МАРКЕТИНГОВИЙ АСПЕКТ

Існують різні причини виникнення кризового стану у бізнес-структурах, як то: загроза неплатоспроможності та банкрутства, невдало обрана маркетингова стратегія, неефективні радикальні зміни в управлінні та стратегії розвитку бізнесу, поразка в конкурентній боротьбі, несприятливі коливання в ринковій кон'юнктурі, невигідні зовнішньоекономічні умови, політична ситуації в країні та інші. Наразі найвагомішим зовнішнім фактором негативної дії є безперечно війна в Україні, якій передувала складна ситуація, що була пов'язана з пандемією COVID-19. Усе це разом суттєво ускладнили функціонування бізнес-процесів у майже усіх бізнес-структурах, докорінно змінились відносини між виробниками та споживачами. Настання кризи, під впливом зазначених зовнішніх факторів, призвело до загрози практично в усіх сфер діяльності, тому пошук шляхів та інструментів її подолання – головне завдання науковців і практиків у сфері антикризового управління. Важлива роль в антикризовому управління має бути приділено ролі маркетингу. Саме докорінна зміна, під впливом негативних наслідків воєнних дій, ланцюгів поставок та каналів збуту продукції наразі вимагає активізації маркетингової діяльності у значно посилених умовах невизначеності.

Розпочнемо наші дослідження з сутнісної характеристики кризових умов функціонування суб'єктів господарювання. Поняття «криза» – складне, має багато змістовних інтерпретацій та сутнісних характеристик. Це підтверджує словник Вебстера, який визначає кризу як «…поворотну точку до кращого або гіршого…», як «…момент, що потребує прийняття рішення…» або «критичний період», як «ситуацію, яка досягнула вирішальної фази».

Класична економічна наука визначає кризи як негативне явище (за Дж.М. Кейнсом: «…передчасна і різка зміна зростаючої тенденції падаючою, тоді як при зворотному процесі такого різкого повороту найчастіше не буває…») або поворотний момент, що потребуватиме додаткових капіталовкладень (за К. Марксом: «… вихідний пункт для великих нових вкладень капіталу, що більшою або меншою мірою створює нову матеріальну базу для наступного економічного циклу…»).

Грецьке слово «krisis» означає рішення, поворотний пункт або завершення, китайською мовою «криза» – небезпека і можливість.

Узагальнюючи погляди сучасних науковців щодо визначення поняття «криза», можна виділити три підходи:

1. Криза - випадкове явище, що виникає в результаті дії несприятливих факторів.
2. Криза - випадкове та закономірне явище, залежить від співвідношення сил та явищ.
3. Криза - закономірне явище і відповідно до циклічного розвитку економіки після прогресу відбувається регрес, криза розглядається як об'єктивна реальність у діяльності підприємства та піддається управлінню.

Наразі криза в економіці Україні, скоріше за усе, відноситься до першого виду, вона

спровокована дією зовнішнього фактору, поведінку якого важно спрогнозувати та передбачити наслідки і це значно ускладнює процеси антикризового управління за таких умов. Відсутні напрацьовані теорією та практикою «шаблони» управління у таких умовах, ступінь невизначеності можна оцінювати за максимальним виміром.

Причини криз у соціально-економічних системах були об'єктом наукових досліджень багатьох класиків з економічних вчень, коротке трактування їх точок зору наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Авторське трактування причин криз у соціально-економічних системах

Автор	Причини криз
Д. Рікардо	Несправедливість у розподілі багатства
К. Маркс	Суперечність між виробництвом та споживанням (анархія виробництва)
С. Сісмонді	Недоспоживання народних мас, невідповідність між виробництвом та споживанням
Ф. Хайєк	Надвиробництво виникає через надлишкове фінансування з боку держави
Д. Кейнс	Дія закону психології, згідно з яким люди «…схильні, як правило, збільшувати споживання із зростанням доходів, але не такою мірою, якою зростає дохід…»
І. Шумпетер	Психологічна теорія криз
П. Самуельсон	Дія таких теорій: грошової, нововведень, психологічної, недоспоживання, надмірного інвестування
М.Туган-Барановський	Диспропорції між рухом заощаджень та інвестицій у галузях, що виробляють засоби виробництва

Сформовано авторами з [1]

Узагальнюючи інформацію, що наведена у таблиці 1, основні причини криз можна звести до: несправедливості у розподілі результатів, що продукуються економічними системами та суперечністю між інвестуванням, виробництвом й споживанням. Ці причини залишаються актуальними і наразі.

Отже, кризу можна трактувати як крайнє загострення протиріч або переломний етап у функціонуванні соціально-економічної системи, що загрожує її існуванню у ринковому середовищі. Основна небезпека кризи – руйнування системи.

Трактування кризи на макро- рівні соціально-економічної системи вагомо відрізняється від трактування кризи на рівні підприємства (бізнес-структури), де виділяється можлива руйнівна роль кризи. Визначення різними науковцями поняття «кризи підприємства» представлено у таблиці 2.

Таблиця 2

Авторське трактування поняття «криза підприємства»

Автор	Визначення
	Втрата платоспроможності, конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих (це стосується обсягів виробництва, реалізації, грошових надходжень, витрат, прибутку, рентабельності)
В. Король	Процес, що включає фази розвитку від зниження рентабельності і обсягів прибутку (перша фаза) до критичної межі – банкрутства (четверта фаза). Проміжні фази (друга і третя) характеризуються збитковістю і виснаженням або відсутністю резервних фондів для підтримки нормального режиму роботи підприємства
А. Чернявский	Ситуативна характеристика функціонування будь-якого суб'єкта, що є наслідком невизначеності в його зовнішньому і внутрішньому середовищах
Є. Коротков	Крайнє загострення суперечностей в соціальноекономічній системі (організації), яке загрожує її життєздатності в навколишньому середовищ
В. Кошкін та ін.	Незапланований процес обмеженого продовження і обмеженої можливості впливу менеджменту на діяльність підприємства з важко прогнозованими наслідками, які ставлять під загрозу увесь подальший розвиток підприємства
Г. Базаров, С. Бєляєв, Л. Белих	Одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає циклічно виникаючі упродовж його життєвого циклу, під впливом різноманітних факторів, протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найбільш небезпечних потенційних загроз його функціонуванню

Продовження табл. 2

Авторське трактування поняття «криза підприємства»

Автор	Визначення
І. Бланк	Одна з найважчих форм порушення фінансової рівноваги підприємства, що відображає циклічно виникаючі упродовж його життєвого циклу, під впливом різноманітних факторів, протиріччя між фактичним станом його фінансового потенціалу і необхідним обсягом фінансових потреб, що є джерелом найбільш небезпечних потенційних загроз його функціонуванню
А. Крутік	Будь-яка якісна зміна процесу, перехід від існуючого становища до іншого, істотно відмінного за основними параметрами. У цьому значенні перехід від стабільності до погіршення – це кризова ситуація в розвитку системи.

Дані сформовано з [2]

Підсумовуючи дані таблиці 2 можемо визначити основні ключові ознаки кризи бізнес-структури, а саме: втрата платоспроможності, конкурентоспроможності, не досягнення запланованих результатів, зниження показників результативності, невизначеність середовища функціонування, загострення суперечностей, загроза життєдіяльності, обмеженість впливу менеджменту, порушення фінансової рівноваги, перехід від стабільності до кризових умов. Виділені ознаки можуть бути цілісною системою, що притаманні будь якій кризі підприємства, а також бути і індивідуальними ознаками окремих криз.

Причини криз, що виникають на підприємствах, також можуть бути різними, від об'єктивного до суб'єктивного характеру, пов'язані з несприятливими впливами зовнішнього та внутрішнього середовищ, носити природний характер та залежати від катаклізм природної властивості.

Тобто, виникнення кризи у соціально-економічній системі, якою є і бізнес-структура, це закономірний процес і щоб запобігти згубному впливу цих процесів на діяльність структур, застосовують антикризове управління, яке дає можливість менеджерам локалізувати кризові процеси та досягати запланованих результатів.

В зарубіжній економічній літературі термін «антикризове управління» (crisis management) має такі поширені значення [3]:

1. Turnaroundmanagement – процес, що призначений для фінансового оздоровлення підприємства.

2. Corporaterecovery (корпоративне оздоровлення) – реалізація комплексу антикризових заходів для оздоровлення підприємства за допомогою менеджменту та (або) консалтингових фірм у рамках корпоративного законодавства.

3. Financialrecovery (фінансове оздоровлення) – процес оздоровлення фінансів фірми.

Основні підходи, на яких базується система антикризового управління, зводяться до:

–своєчасної діагностики кризових ситуацій і явищ, що виникають у функціонуванні підприємства;

–швидкого реагування на виникнення кризових явищ;

–адекватної оцінки небезпеки, що реально загрожує бізнесу;

–повного залучення наявного потенціалу для виходу з кризових ситуацій.

Поняття антикризовий маркетинг з'явилося відносно не давно. Такий маркетинг може застосовуватись у антикризовому управлінні на різних стадіях кризи: від передкризового до після кризового періодів. Існують різні думки як науковців і, особливо, практиків щодо сутності антикризового маркетингу. Точки зору кардинально різняться. Одні вважають, що у чистому вигляді антикризового маркетингу не існує, інші, що антикризовий маркетинг-це самостійний напрямок маркетингу, а ще інші, що антикризовий маркетинг – це частина антикризового менеджменту. Ми більше схильні до думки, що маркетинг в умовах кризи – це одна із рівноцінних складових цілісної системи антикризового управління, таких як антикризове управління персоналом, антикризова інноваційно-інвестиційна та санаційна

політика тощо. Зрозуміло, що в умовах кризи проходить трансформація функцій управління, виділення пріоритетів управління у короткостроковій перспективі. Для ефективного впровадження антикризового управління усі складові такого управління мають бути також трансформовані, у тому рахунку і маркетинг, та спрямовані на досягнення результату, як то відновлення платоспроможності, підвищення результативності та інших показників, що визначають успішну діяльність.

Як підтвердження вище сказаному, погоджуємось з таким визначенням антикризового маркетингу [4] – це оперативна зміна всіх компонентів маркетингу згідно змін навколишнього середовища, що сприяє збереженню максимальної конкурентоспроможності компанії в ринкових умовах. Тобто, антикризовий маркетинг має пристосовуватись до кризових умов і змінюватись у відповідності до вимог та викликів, спричинених кризою.

Основні положення маркетингу та їх характерника з урахуванням особливостей антикризового управління наведено у таблиці 3.

Таблиця 3

Основні положення маркетингу та їх характеристика

Основні положення маркетингу	Сутнісна характеристика
Сутність маркетингової діяльності	Формування реальної величини попиту, дія на споживача для спонукання його до придбання товару, розробка реальних програм дії організації на конкретному ринку. Виробляти та реалізовувати необхідно те, що потребує ринок, а не нав'язувати продукцію, що вже вироблена
Основна мета маркетингу	Визначення величини попиту на конкретний товар, що виражена в показниках обсягу продажів та його частки на ринку, засобами маркетингу сприяти його досягненню
Цілі маркетингу	- забезпечення оптимальної пропорційності між попитом і та пропозицією продукції визначеного виду, асортименту, дякуючи реагуванню на динаміку попиту, маневруванню ресурсами, що є в наявності; - формування системи договірних і ринкових відносин з усіма елементами та структурами виробництва, споживання на внутрішньому і на зовнішньому рівнях; - дія на виробничий процес з метою стимулювання, оновлення та удосконалення асортименту, покращення якості продукції, що випускається; - активний пошук нових ринків збуту та розширення існуючих. Досягнення оптимального рівня соціально-економічної активності ринкових відносин.
Ціль маркетингу в кризових ситуаціях	Забезпечення умов одержання необхідних грошових надходжень (достатнього прибутку) підприємства від збільшення збуту продукції, що нею виробляється
Головний принцип	Орієнтація на споживача, його потреби, формування максимального задоволення
Принципи маркетингу	- врахування потреб, стану, динаміки попиту та кон'юнктури ринку при прийнятті господарських рішень, які орієнтовані на досягнення кращих кінцевих результатів; - створення умов для максимального пристосування виробництва до вимог ринку, структури попиту у довгостроковій перспективі, що передбачає виявлення незадоволених запитів покупців, аналіз факторів, що впливають на розробку, виробництво та збут того у чому зацікавлений покупець; - дія на ринок, покупців за допомогою рекламної діяльності; - критичне відношення до прогнозних досліджень ринку для визначення направленості в діяльності організації, до розробки на їх основі товарів, що в найбільшому ступені задовольняють потреби покупців; - спрямованість на явно виражений комерційний результат, який зводиться до оволодіння запланованої долі ринку відповідно до довгострокових цілей, що призводить до стійкого та достатнього розміру прибутку
Функції маркетингу	- комплексне вивчення, прогнозування ринку та його вимог. - реальне оцінювання підприємством своїх виробничо-збутових, експортних та інших можливостей. - розробка довгострокової стратегії маркетингової діяльності з визначенням своєї мети, ресурсів та механізму практичної реалізації. - планування товарної політики, управління товарним асортиментом, виходячи з вимог ринку, наявного потенціалу підприємства. - формування попиту, стимулювання ринку збуту. - управління маркетинговою діяльністю, контроль за нею

Продовження табл. 3

Основні положення маркетингу та їх характеристика

Основні положення маркетингу	Сутнісна характеристика
Ключова функція антикризового маркетингу	Моніторинг зовнішнього середовища організації для виявлення сигналів, що свідчать про погіршання стану організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, зниження платоспроможності та керованості чи навпаки, про можливості прогресивних зрушень, що відкриваються в окремих сферах діяльності
Задачі маркетингу	- аналіз стану ринку, діяльності конкурентів, їх сильних, слабих сторін - організація придбання матеріально-технічних ресурсів, необхідних для виробництва продукції з найменшими витратами - збільшення обсягів, підвищення рентабельності продажів - залучення нових покупців, вивчення потреб в інших видах товарів, близьких до тих, що випускаються, інших типів послуг для споживачів - організація зворотного зв'язку від споживача до виробника, включаючи розгляд претензій споживачів продукції та послуг
Задачі маркетингу в умовах фінансової нестабільності	- забезпечення регулярності, швидкості, якості поставок - одержання повторних замовлень - пошук довгострокових контрактів - використання активних каналів збуту - спроможність задовільнити потреби різних груп споживачів
Ефективність маркетингу	Послідовність дій в комплексному використанні принципів, методів та засобів маркетингової дії, маркетингової інформації за стадіями відтворювального процесу

Сформовано з використанням [5]

На ефективність антикризової маркетингової діяльності безпосередній вплив має вірно обрана маркетингова стратегія. Це не проста справа, зважаючи на велику різноманітність таких стратегій.

Для спрощення задачі вибору стратегії маркетингу нами наведена класифікація цих стратегій (таблиця 4), що комплексно характеризує не тільки майбутній стан підприємства на ринку, але і шляхи досягнення запланованих цілей.

Таблиця 4

Класифікація маркетингових стратегій за ознаками

Ознака	Вид стратегії
1. Маркетингове середовище	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої і невиробничої сфери; міжгалузева та галузева
2.Функціональне призначення	Стратегії факторів: виробничих, інвестиційних, інноваційних, фінансових, трудових та інформаційних
3. Розвиток організації	Антикризова стратегія: запобігання неспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків
4. Вид та масштаб ринку	Ринкова стратегія: розширення, проникнення углиб ринку, просування товару на нові ринки, конкурентні переваги
5. Пріоритет засобів маркетингу	Товарна стратегія: диференціація профілюючого товару, диверсифікованість. Цінова стратегія: підвищення (зниження) цін, цінова кон'юнктура. Фірмова стратегія: фірмового товару, іміджу, сервісу, стилю та дизайну. Рекламна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування
6. Ринкова кон'юнктура	Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча
7. Ринкова поведінка	Стратегія малих організацій: копіювання продуктів провідних фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія великих фірм: широке проникнення, «зняття вершків»

Сформовано з використанням [5]

Як показує практичний досвід до проблем, що впливають на вибір та реалізацію маркетингових антикризових стратегій, необхідно віднести такі: відсутність

діагностування цілей та намірів найближчих конкурентів; не достатня реакція на потреби споживачів; помилки в обрані пріоритетів розвитку; інтенсивна конкурентна боротьба в галузі; однобічність в реалізації товарної політики підприємства; відсутність можливостей ведення цінової конкурентної боротьби; фінансова нестабільність підприємств; відсутність системи довгострокового планування; використання застарілих систем та методів управління підприємством; використання неефективних методів організації збуту та просування товару [6].

Тобто, маркетингову стратегію можна розглядати як план досягнення маркетингових цілей підприємства, що передбачає: сегментацію ринку, тобто виділення окремих груп споживачів; вибір цільових ринків: визначення цільових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність; позиціювання товару на ринку – визначення місця товару серед товарів конкурентів; визначення конкурентів та конкурентних переваг.

Ще важливо знати, що у ході реалізації маркетингової стратегії антикризового управління необхідно постійно здійснювати контроль за її виконанням та, за потреби, вносити корективи, інакше на підприємстві має існувати система моніторингу за змінами, що буде спрямована на виявлення не лише позитивних результатів від впровадження маркетингової антикризової стратегії, а також і на виявлення негативних чинників.

Таким чином, роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством є надзвичайно важливою. Якщо вважати, що однією з найхарактерніших причин кризи у бізнес-структурах є втрата їх платоспроможності, що напряму залежить від можливості вчасно та вигідно реалізовувати власну продукцію чи послуги, а це є основним завданням маркетингу. Саме обрання вірної маркетингової стратегії в умовах кризи та можливості проведення трансформаційних змін відноситься до першочергових завдань антикризового управління в частині антикризового маркетингу.

Список використаних джерел:

1. Тюріна, Н.М., Назарчук, Т.В., & Карвацка, Н.С. (2019). Кризи у розвитку соціально-економічних систем та причини їх виникнення. *Вісник Хмельницького національного університету*, 1, 198-204.
2. Штангрет, А.М., & Воробйов, В.І. (2010). Криза підприємства: суть, природа виникнення ті її вплив на економічну безпеку. *Науковий Вісник «Львівського державного університету внутрішніх справ»,* 2, 324-333
3. Балаш, Л.Я., Бінерт, О.В, & Лисюк, О.В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник,* 3(14), 136-140
4. Багорка, М.О., Писаренко, В.В., Кадирус, І.Г., & Юрченко, Н.І. Антикризовий маркетинг (2021). Пороги
5. Тюріна, Н.М., Карвацка, Н.С., & Грабовська, І.В. (2012). Антикризове управління. Центр учбової літератури
6. Кривов'язюк І.В. (2020). Антикризове управління підприємством. Видавничий дім «Кондор»