

А. С. Олійник,
к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-0274-5204
Ю. С. Тургеля,
здобувач вищої освіти спеціальності "Менеджмент",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0002-6452-3850
Ю. Є. Соколовська,
здобувач вищої освіти спеціальності "Економіка",
Полтавська державна аграрна академія, м. Полтава
ORCID ID: 0000-0003-0957-8477

DOI: 10.32702/2306-6814.2020.19—20.110

ВИРОБНИЧО-МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

A. Oliinyk,
PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,
Poltava State Agrarian Academy, Poltava
Yu. Turhelia,
higher Education Degree in Management, Poltava State Agrarian Academy, Poltava
Yu. Sokolovska,
higher Education Degree in Economics, Poltava State Agrarian Academy, Poltava

PRODUCTION AND MARKETING STRATEGIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT

У статті досліджено аспекти виробничих та маркетингових стратегій. Вивчено категорії та параметри виробничих стратегій. Встановлено, що у кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, а і від того, наскільки вона органічно взаємозапов'язана з іншими функціональними стратегіями. З'ясовано найважливіші особливості маркетингової стратегії підприємства. Проаналізовано класифікацію стратегій в антикризовому управлінні. Досліджено причини виникнення криз на стадіях життєвого циклу. Зазначено, що виробництво і маркетинг в антикризовому управлінні є не лише підсистемами підприємства, а й основним фундаментом, на якому будується робота всіх інших підрозділів. Доведено, що не може бути стратегії, ефективної для всіх підприємств, оскільки не існує і універсального стратегічного антикризового управління.

The article examines aspects of production and marketing strategies. It is specified that the production strategy should be considered as an integral part of the entire planning process, which ensures compliance with the tasks of the production process. Categories and parameters of production strategies are studied. It is established that in the end the effectiveness of the production strategy depends not only on its own content, but also on how it is organically interconnected with other functional strategies. Thus, the marketing department must provide developers of production strategy information about market demand and sales; technologists should be provided with information on new developments and changes in the technology market; employees — to get acquainted with the parameters and characteristics of products, etc. The most important features of the marketing strategy of the enterprise are clarified. It is established that in the current economic conditions of management, enterprises need to meet the requirements of consumers, compete successfully in the market, adapt to changes in the environment. They must not just adapt to changes in the external environment, but anticipate such changes. Marketing strategies are particularly vulnerable when businesses are primarily focused on short-term results, sometimes only focused on survival. That is why during a recession it is important not to forget about marketing priorities that will help avoid mistakes. During the crisis, to revive turnover in the enterprise, you need to focus more attention and resources on marketing activities. The causes of crises at the stages of the life cycle and the peculiarities of the functioning and development of enterprises are studied. The main characteristic feature of the crisis,

which is that the crisis has both negative consequences — leads to the destruction of elements of the socio-economic system, or the destruction of the system itself, and positive consequences — is an impetus for innovation, an incentive for positive change in the enterprise. The classification of strategies in crisis management is analyzed. It is noted that production and marketing in crisis management are not only subsystems of the enterprise, but also the main foundation on which the work of all other departments is built. It is proved that there can be no strategy that is effective for all enterprises, as there is no universal strategic anti-crisis management.

Ключові слова: виробнича стратегія, маркетингова стратегія, кризи, антикризове управління, ринкове середовище, стратегічні цілі, тактичні цілі.

Key words: production strategy, marketing strategy, crises, anti-crisis management, market environment, strategic goals, tactical goals.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Теорія і практика антикризового управління підприємствами набуває вагомого значення в умовах економічного циклічного розвитку. Вітчизняні суб'єкти господарювання функціонують у складних соціально-економічних умовах невизначеності і динамічності зовнішнього середовища. За таких умов виникають фактори внутрішнього і зовнішнього характеру, що дестабілізують виробничу і маркетингову діяльність. В умовах кризи спостерігається загальна взаємодія управлінських, виробничих та маркетингових інструментів підприємства. Якщо метою управління підприємством є прийняття ефективних рішень, то метою виробничих та маркетингових інструментів — формування рішень адекватних внутрішнім та зовнішнім умовам, які найактуальніші під час негативного впливу кризових явищ. На жаль, сьогоднішня практика вітчизняних підприємств свідчить про неефективність виробничих та маркетингових стратегій під час кризи. Тому саме актуалізація ефективності виробничо-маркетингових стратегій антикризового управління є однією з проблем, що потребує першочергового розв'язку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Аспекти теорії та практики виробничих та маркетингових стратегій антикризового управління розглядали у своїх працях Г. Ассель, О. Азарян, Л. Балабанова, В. Василенко, С. Гаркавенко, Д. Гонгальський, Н. Коленда, В. Мартинець, Я. Ромашова, З. Шершньова та інші. Однак неоднозначність поглядів на трактування виробничо-маркетингових стратегій антикризового управління потребують ще більш чіткої деталізації.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження та обґрунтування виробничих та маркетингових стратегій антикризового управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегія підприємства відображає комплексний план діяльності, який розробляється на основі науково обґрунтованого, творчого підходу та призначається для досягнення довгострокових цілей підприємства.

Виробнича стратегія є частиною загальної корпоративної стратегії і входить до складу функціональних стратегій. Виробнича стратегія — це функціональна стратегія створення та розвитку висококонкурентного виробничого потенціалу підприємства та системи управління ним, що втілюється у вигляді виробничої підсистеми певного типу, призначеної для випуску конкурентоспроможних продуктів [14, с. 398]. Вона зорієнтована на утворення економічно ефективної, еластичної виробничої системи, спроможної адаптуватися до змін.

Для впорядкування і спрощення розуміння принципів відмінностей між виробничими стратегіями доцільно поділити їх на чотири категорії (рис. 1):

- 1) стратегії, орієнтовані на ринок;
- 2) стратегії, орієнтовані на виробничі можливості;
- 3) стратегії, орієнтовані на загальні можливості підприємства;
- 4) комплексні стратегії.

Різнити у тому, що у першому випадку виробничу поведінку визначає споживач, у другому — виробнича стратегія базується на основі виробничих можливостей, третьому — на основі загальних можливостей підприємства, четвертому — з урахуванням комплексу чинників.

Виробничу стратегію доцільно розглядати як складову частину всього процесу планування, що забезпечує відповідність виконання завдань процесу виробництва. Оскільки поставлені завдання мають тенденцію змінюватися, то виробничій стратегії також потрібно розвиватися з урахуванням можливих майбутніх потреб споживачів. Саме тому, при виборі виробничої стратегії, підприємству, необхідно враховувати ряд параметрів [14, с. 399]:

— обсяги продукції, виробництво яких необхідно забезпечити у певний період часу (тобто виробничі потужності та виробничий потенціал);

— розриви між наявними та потрібними характеристиками виробничих процесів для забезпечення запланованого випуску продукції;



Рис. 1. Виробничі стратегії підприємства

Джерело: [8, с. 104].

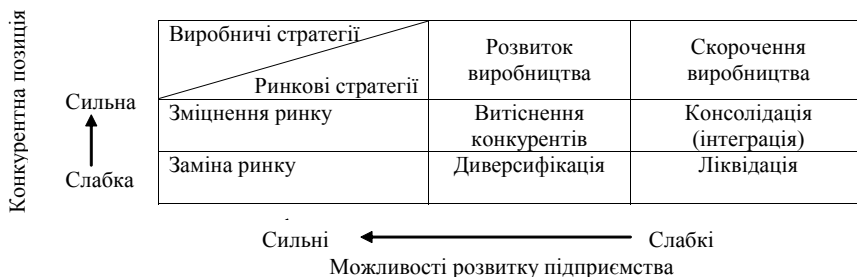


Рис. 2. Взаємозв'язок ринкових і виробничих стратегій

Джерело: [3; 14].

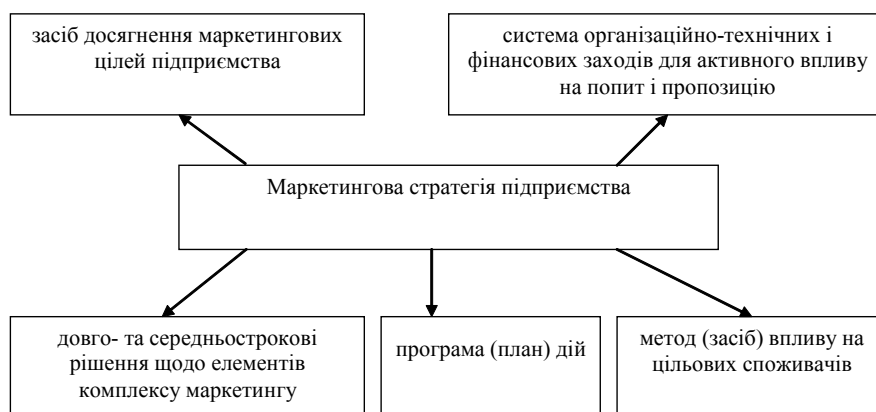


Рис. 3. Сутність підходів до трактування "маркетингова стратегія підприємства"

Джерело: [7].

— масштаби виробничого потенціалу, рівень його гнучкості;
— досягнення певних рівнів витрат на виробництво та створення певного обсягу доданої вартості;
— швидкість перетворень виробництва та адаптації необхідних інновацій до реальних умов діяльності підприємства, з метою забезпечення його існування в довгостроковій перспективі.

У ринковому середовищі виробнича складова пов'язана з усіма видами діяльності: маркетингом, фінансовою діяльністю, НДДКР, діяльністю персоналу тощо. Крім цього, виробнича стратегія взаємозалежна від багатьох факторів зовнішнього середовища. Рівень виробництва вагомо впливає на конкурентну позицію підприємства, а ринкові фактори у свою чергу впливають на зміст та характеристики виробничих стратегій (рис. 2).

У кінцевому результаті ефективність виробничої стратегії залежить не лише від її власного змісту, а і від того, наскільки вона органічно взаємопов'язана з іншими функціональними стратегіями. Так, маркетинговому підрозділу необхідно забезпечувати розробників виробничої стратегії інформацією про попит на ринку і збут продукції; технологам слід надавати інформацію про нові розробки і зміни на ринку технологій; працівникам — ознайомлювати з параметрами та характеристиками продукції і т. д.

Отже, у нинішніх ринкових умовах під час розробки і впровадження виробничої стратегії доцільно зважати на те, що виробнича діяльність взаємопов'язана з іншими видами діяльності у середині підприємства (фінансовою, маркетинговою, службою персоналу), тобто із всіма функціональними стратегіями. Крім того, слід зазначити, що виробнича стратегія безпосередньо взаємопов'язана з багатьма чинниками зовнішнього середовища. Саме тому ефективність виробничої стратегії залежить не тільки від її власного змісту, а й від того, наскільки вона органічно взаємодіє з іншими функціональними стратегіями підприємства та зовнішніми факторами.

Маркетингова стратегія виокремлює найбільш ефективні маркетингові заходи, що забезпечують реалізацію конкурентних та функціональних стратегій підприємства. А

саме: просування товару на ринки, товарну та цінову політику, форми стимулювання збуту, канали розподілу товару, організацію реклами тощо.

Стратегія маркетингу орієнтована на середньо — і довгострокові рішення з певними способами і засобами, що визначають вектори заходів маркетингу на досягнення цілей та охоплюють елементи комплексу маркетингу (продукт, ціну, місце і просування). Вони є глобальними напрямками діяльності, що потребують конкретизації через планування заходів маркетингу.

Різноманіття підходів до трактування маркетингової стратегії зумовлене глибиною самого поняття "стратегія" і масштабами його використання. У економічній літературі немає остаточного визначення щодо сутності і змісту маркетингової стратегії підприємства. Доцільно виділити ряд основних підходів до визначення маркетингової стратегії (рис. 3).

Виходячи з даних рисунку 3, доцільно зробити висновок, що існуючі підходи до визначення "маркетингова стратегія" аргументують характерні риси підприємства, а саме:

- 1) маркетингова стратегія — план (програма) дій (Г. Багієв, Є. Уткін);
- 2) маркетингова стратегія — засіб досягнення маркетингових цілей (С. Гаркавенко, Х. Хершген);
- 3) маркетингова стратегія — це метод (засіб) впливу на споживача (Г. Ассель);
- 4) маркетингова стратегія — довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу (М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен);
- 5) маркетингова стратегія — система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію (В. Марцин).

Попри доцільність та точність всіх трактувань поняття "маркетингова стратегія", мають місце і певні недоліки досліджуваних підходів (табл. 1).

Таким чином, при дослідженні цього питання, необхідно виділити найважливіші особливості стратегії маркетингу підприємства:

- 1) у ході реалізації стратегії маркетингу основою є потреби споживачів;
- 2) поняття "стратегії" доцільно зіставляти з поняттям "розвитку". Не існує стратегії без розвитку. У цьому понятті стратегія є сукупністю змін, які визначають життєстійкість і підвищують ймовірність виживання в умовах мінливого середовища;
- 3) стратегія є невід'ємною складовою основної мети, що у розвитку виступає в якості важливого орієнтиру, характеризуючи тенденції зміни інтересів;
- 4) поняття "стратегії" неможливе без поняття "прогнозування". Стратегія є результатом осмисленого і аналітичного розуміння необхідного;
- 5) поняття "стратегії" невіддільне від "місія", що характеризує призначення підприємства та її роль у всіх тенденціях розвитку людини.

Таблиця 1. Недоліки підходів до трактування "маркетингова стратегія"

Підхід	Недолік
Маркетингова стратегія — це програма (план) дій	Маркетингова стратегія може не бути планом чи програмою дій, вона може формулювати лише певний вектор дій підприємства, який відрізняється від програми або плану узагальненим характером
Маркетингова стратегія — це засіб досягнення маркетингових цілей підприємства	Дуже узагальнене визначення, яке не розкриває особливості безпосередньо маркетингової стратегії не визначає її відмінність від загального терміну «стратегія»
Маркетингова стратегія — це метод (засіб) впливу на споживачів підприємства	Маркетингова стратегія формулює ставлення підприємства не лише до споживачів, але й до конкурентів
Маркетингова стратегія — довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу	Маркетингові стратегії за елементами комплексу маркетингових засобів — це лиш один з різновидів маркетингових стратегій підприємства. З іншого боку, комплекс маркетингу є вторинним (забезпечуючим) елементом будь-якої маркетингової стратегії (але сама маркетингова стратегія при цьому не зводиться до елементів комплексу маркетингу)
Маркетингова стратегія — система організаційно-технічних і фінансових заходів для активного впливу на попит і пропозицію	У зазначеному переліку заходів (організаційно-технічні і фінансові) відсутні маркетингові заходи. З цього випливає, що формувати маркетингову стратегію можливо за допомогою немаркетингових засобів, що є нонсенсом

Джерело: [4].

Маркетингові стратегії діяльності деталізують стратегії розвитку підприємства загалом. Вони різняться відносно:

- 1) продукту: розширення номенклатури продуктів, розроблення нових продуктів, дотримання багатомарочної політики, постійне оновлення асортименту, що випускається та ін.;
- 2) ціноутворення: проведення цінової політики на ринках, встановлення ціни відповідно до позиції продукту

Таблиця 2. Класифікація стратегій в антикризовому управлінні

Ознаки поділу	Види стратегій
1. Стосовно маркетингового середовища	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої і невиробничої сфери; міжгалузева і галузева
2. За функціональним призначенням	Стратегії факторів виробництва: виробничих; інвестиційних; інноваційних; фінансових; трудових й інформаційних
3. Щодо розвитку організації	Антикризова стратегія: запобігання неплатоспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків.
4. Щодо виду і масштабу ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення у межі ринку, диверсифікації
5. Стосовно пріоритетів засобів маркетингу	Товарна стратегія щодо асортименту, рівня якості, товарної марки, рівня сервісу. Цінова стратегія: щодо рівня цін, єдиних та перемінних цін. Збутова стратегія: щодо довжини та ширини каналу розподілу, складування та транспортування товарів. Комунікаційна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування
6. Відповідно до ринкової кон'юнктури	Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча, синхронізуюча
7. Відповідно до ринкової поведінки	Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями. Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія великих фірм: глибокого проникнення, «зняття вершків»

Джерело: [5].

Таблиця 3. Причини виникнення кризи на стадіях життєвого циклу

Стадії	Головна мета	Проміжні цілі	Причини кризи
Народження	Виживання	Вихід на ринок	Неефективна стратегія виходу на ринок. Високі транзакційні витрати виходу на ринок. Неконкурентоспроможна продукція підприємства
Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку	Непрозора конкуренція на ринку. Високі транзакційні витрати подолання адміністративних бар'єрів. Неефективна кадрова політика підприємства
Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Захоплення своєї частини ринку	Неефективна система збуту. Відсутність потенційних споживачів. Неефективна маркетингова політика підприємства
Рання зрілість	Постійне зростання обсягів діяльності	Диверсифікація діяльності	Підприємство не застосовує методи диверсифікації. Висока собівартість продукції та логістичні витрати. Вузький або відсутній спектр послуг після продажного обслуговування
Зміцнення	Формування іміджу підприємства та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на освоенному ринку	Негативний імідж підприємства на ринку. Укладання короткострокових контактів зі споживачами продукції, відсутність довгострокового співробітництва
Старіння	Збереження позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності	Неефективна система управління підприємством. Застаріле обладнання та технології. Висока плинність кадрів
Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності підприємства	Технічне переозброєння, нові постачальники, впровадження нових технологій	Скрутне фінансове положення підприємства. Дефіцит коштів на інноваційний розвиток підприємства. Нечітка стратегія діяльності підприємства

Джерело: [12].

ту на ринку, вироблення цінової політики з врахуванням показників конкурентів тощо;

3) розподілу і збуту товарів: вибір результативних каналів просування товарів до споживача, удосконалення післяпродажного обслуговування, розробка заходів відносно зменшення витрат на доставку продукту, оптовий продаж чи реалізація невеликими партіями та ін.;

4) просування продукту: зв'язок зі споживачами через співробітників відділу продажу, рекламу, виставки, методи і засоби організації дій працівників відділу збуту на нових ринках.

По суті, маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства і передбачає:

— сегментацію ринку — виділення окремих груп споживачів;

— вибір цільових ринків — визначення цільових сегментів, на які підприємство орієнтуватиме свою діяльність;

— позиціонування товару на ринку — визначення місця товару серед товарів конкурентів;

— визначення конкурентів-мішеней;

— визначення конкурентних переваг [2].

У нинішніх економічних умовах господарювання, підприємствам необхідно відповідати вимогам споживачів, успішно конкурувати на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони мають не просто пристосовуватись до змін у зовнішньому се-

редовищі, а випереджати такі зміни [13].

Сучасний рівень нестабільності економічного розвитку та зростання внутрішніх та зовнішніх загроз, що провокують дестабілізацію фінансового стану суб'єктів господарювання, вимагають від управління впроваджувати екстрені заходи, які спрямовані на недопущення або вихід з кризи. Критична фінансова ситуація, яка склалась на багатьох підприємствах засвідчує неможливість їх існування без належної системи управління і в першу чергу антикризового.

Вибираючи антикризову стратегію, необхідно враховувати розмір підприємства (табл. 2). Дрібні підприємства, що виконують будь-які замовлення, не забезпечуючи високої якості та рівня сервісу і орієнтуються на отримання швидкого прибутку, можуть реалізувати так звану стратегію "сірої миші". Підприємства середнього розміру можуть використовувати стратегію ринкових ніш, чи патентну, ретельно вибираючи сегмент ринку і спосіб поведінки підприємства на ньому. Використовуючи інноваційну поведінку, підприємства працюють в умовах високого ризику, ретельно досліджуючи ринок. Стратегія інтенсивного маркетингу використовується для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою невисоких цін і значних

витрат на просування для залучення потенційних споживачів чи з метою збільшення обсягів споживання продукції існуючими споживачами. Для великих підприємств, навіть в умовах кризи, характерна стратегія глибокого проникнення на нові ринки за значних витрат на формування попиту і стимулювання збуту [6].

Обрана маркетингова стратегія повинна гнучко змінюватися у разі різких змін на ринку. 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. Традиційно маркетингова діяльність підприємства передбачає формування комплексу маркетингу, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на підставі результатів комплексного дослідження ринку [9].

Маркетингові стратегії є особливо вразливими, коли підприємства переважно сфокусовані на короткострокових результатах, інколи тільки націлені на виживання. Саме тому під час рецесії важливо не забувати про пріоритети маркетингу, які допоможуть уникнути помилок. У період кризи для поживлення обороту на підприємстві, потрібно більше уваги і ресурсів спрямувати на маркетингову діяльність.

В антикризовому управлінні важлива взаємодія стратегічних та тактичних ринкових цілей. Адже головна мета та стратегії її досягнення оцінюються у динаміці, а саме: часовий інтервал відображає рух від тактичних до стратегічних цілей, фактичне значення тактичного результату порівнюється з потенційним стратегічного результату, що дає змогу визначити результативність управління.

Оскільки управління характеризується як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії управління потрібно дослідити фактори, які б запобігали кризовій ситуації, спроектувати стратегічні маркетингові бізнес-плани, здійснити контроль ризиків для уникнення можливих втрат і негативних наслідків. Розробляючи ефективні методи управління та стратегії, що запобігають кризовій ситуації, перевага надається факторам та засобам, які активізують вихід із кризи, а пізніше стратегіям, націленим на відновлення процесу виробництва та системам післякризового управління.

Враховуючи особливості функціонування та розвитку підприємств, доцільно виділити основну характерну рису кризи, яка полягає у тому, що криза має як негативні наслідки — призводить до руйнації елементів соціально-економічної системи, або руйнації самої системи, так і позитивні наслідки є поштовхом до впровадження інновацій, стимулом до позитивних змін у діяльності підприємства. Таким чином, з моменту створення підприємства завданням управління є формування стратегії діяльності та прогнозування потенційних криз на кожному етапі життєвого циклу підприємства [11] (табл. 3).

Слід зазначити, що більшість підприємств переважно перебувають на стадії занепаду та фінансової кризи, причому не вирішені складові загальної проблеми набувають ще більшого негативного результату при ринкових відносинах. Така ситуація пояснюється тим, що у підприємств відсутні основні елементи системи управління, а саме: ефективне планування, належна координація діяльності підрозділів, інформаційне управління, внутрішній контроль.

Криза у переважній більшості випадків зароджується на організаційному етапі (помилки в управлінні, дезорганізація, неоптимізовані бізнеспроцеси і т. д.). Реалізація стратегії антикризового розвитку дозволяє діагностувати, а відповідно, і запобігати осередкам зародження кризи задовго до того, як першопричини негативно вплинуть на стан підприємства і воно перейде у фазу фінансово-економічної кризи, що буде лише наслідком організаційно-структурної кризи, а не його першопричиною [10].

Виробництво та маркетинг в антикризовому управлінні є не лише підсистемами підприємства, а й ос-

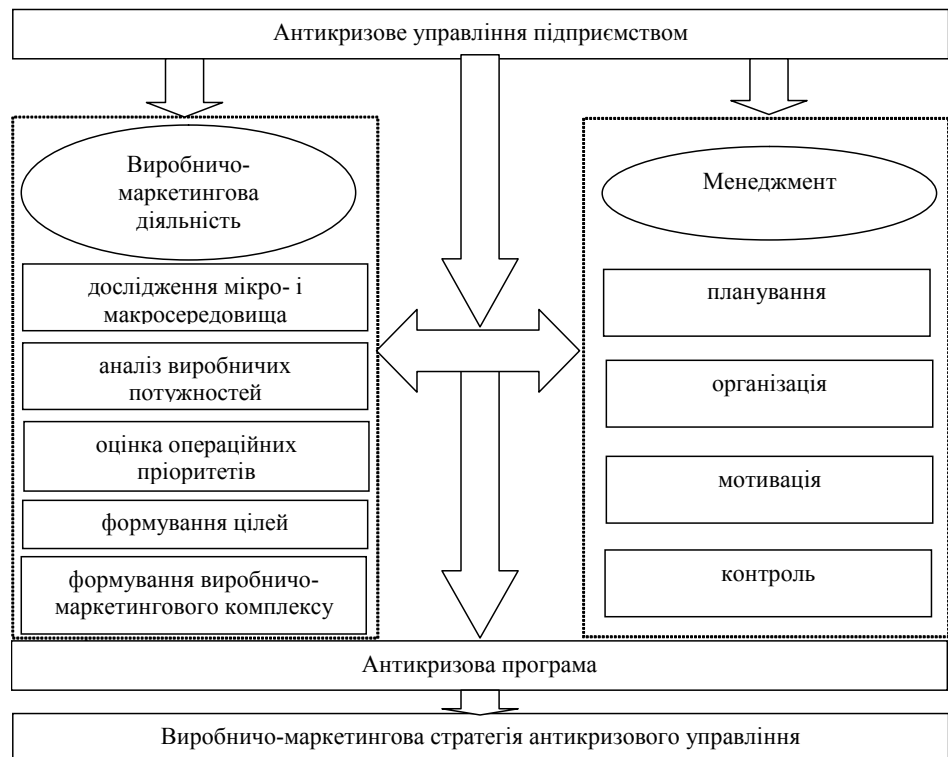


Рис. 4. Виробничо-маркетингова стратегія антикризового управління

Джерело: власна розробка.

новним фундаментом, на якому будується робота всіх інших підрозділів (рис. 4).

Формування антикризової програми повинне базуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що охоплюють і основні функції менеджменту. Аналіз ринкових можливостей має здійснюватися з використанням факторів макросередовища та мікросередовища, у якому безпосередньо функціонує підприємство.

Формування антикризової програми є найбільш відповідальним і вагомим питанням, оскільки саме обґрунтований вибір антикризових заходів забезпечує виведення підприємства зі стану кризи з найменшими втратами у найкоротші терміни.

Антикризова програма розроблюється на підставі проведеного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, та передбачає:

- здійснення комплексної діагностики результатів господарсько-фінансової діяльності підприємства, вивчення динаміки найважливіших показників діяльності (обсяг виробництва, доходів, витрат, прибутку, активів та капіталу, а також рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства);
- визначення обсягу, структури і періоду погашення зовнішніх фінансових зобов'язань;
- визначення основних причин виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства;
- оцінку масштабу і можливих наслідків подальшого поглиблення кризових явищ і терміну виникнення ситуації банкрутства;

— оцінку внутрішніх можливостей підприємства щодо локалізації та переборення кризових явищ [1].

Також необхідно пам'ятати, що не може бути стратегії, ефективної для всіх підприємств, бо не

існує і універсального стратегічного антикризового управління. Кожне підприємство є індивідуальним, тому і процеси формування стратегії для нього особисті, вони залежать від позиції підприємства на ринку, поведінки конкурентів, підприємницького середовища, динаміки розвитку і потенціалу, якості продукції, стану економіки та багатьох інших чинників.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Нестабільні умови функціонування та розвитку сучасної економіки потребують внесення ефективних коректив у стратегії підприємств. Нині ці зміни повинні детально відображати виробничо-маркетинговий акцент для своєчасного антикризового управління підприємством.

Успішна виробнича та маркетингова діяльність стає позитивною складовою діяльності підприємства, що у свою чергу досягається за рахунок результативно розробленої товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики. Розробка виробничо-маркетингової стратегії антикризового управління своєчасно дозволить враховувати позитивний та негативний вплив факторів мікро- та макросередовища, забезпечить завчасне виявлення кризи і своєчасно залучить управлінський інструментарій для подальшого розвитку підприємства.

Література:

1. Антикризисное управление: учебник / Под ред. Э.М. Короткова. Москва: Инфра-М, 2000. 432 с.
2. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. Агросвіт. 2019. № 21. С. 86—92.
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 504 с.
4. Войтович С.Я., Потапук І.П. Сутність і зміст поняття "маркетингова стратегія". Економічна теорія та історія економічної думки. Економіка і регіон. № 4 (31) 2011. С. 77—81.
5. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. Київ: Лібра, 2004. 712 с.
6. Гонгальський Д. Криза інструкції. Контракти. 2009. № 41. С. 4—11.
7. Зозуля І.В. Дослідження сутності поняття "маркетингова стратегія підприємства". URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004>
8. Коленда Н. Виробнича стратегія підприємства: класифікація та види. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 23 (1). С. 103—107.
9. Косар Н.С., Кіндій М.В., Мамчин М.М. Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2010. С. 59—64.
10. Костецький В. Формування стратегії антикризового управління підприємством. Економічний аналіз. Тернопіль, 2011. Вип. 8. С. 208—211.

11. Мартинець В.В. Особливості антикризового управління промисловим підприємством. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 11 (4). С. 48—51.

12. Ромашова Я.В. Криза на різних стадіях життєвого циклу підприємства: причини та напрями реагування. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 4. С. 45—49.

13. Томілін О.О., Вовк М.О. Формування стратегії управління виробничими потужностями агропродовольчого підприємства в умовах глобалізації. Агросвіт. 2020. № 10. С. 29—36.

14. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

References:

1. Korotkova, E. M. (2000), *Antykryzysnoe upravlenye [Anti-crisis management]*, INFA-M, Moscow, Russia.
2. Vakulenko, Yu. V., Oliynyk, A. S. and Chernega, V. M. (2019), "The role of marketing strategy in the development of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 21, pp. 86—92.
3. Vasilenko, V. O. (2003), *Antykryzove upravlinnia pidpryemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]*, TsUL, Kyiv, Ukraine.
4. Voitovich, S. Y. Potapuk I. P. (2011), "The essence and content of the concept of marketing strategy", *Ekonomichna teoriia ta istoriia ekonomichnoi dumky. Ekonomika i rehion*, vol. 4 (31), pp. 77—81.
5. Garkavenko, S. S. (2004), *Marketynh [Marketing]*, Libra, Kyiv, Ukraine.
6. Gongalsky, D. (2009), "Crisis of instruction", *Kont-rakty*, vol. 41, pp. 4—11.
7. Zozulya, I.V. (2017), "Research of the essence of the concept "marketing strategy of the enterprise"", [Online], available at: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/3004> (Accessed 5 Sep 2020).
8. Kolenda, N. (2017), "Production strategy of the enterprise: classification and types", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 23 (1), pp. 103—107.
9. Kosar, N. S., Kindiy, M. V. and Mamchin M. M. (2010), "Marketing in anti-crisis management", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politekhnika"*, pp. 59—64.
10. Kostetsky, V. (2011), "Formation of crisis management strategy of the enterprise", *Ekonomichnyj analiz*, no. 8, pp. 208—211.
11. Martynets, V. V. (2015), "Features of anti-crisis management of an industrial enterprise", *Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*, no. 11 (4), pp. 48—51.
12. Romashova, Ya. V. (2016), "Crisis at different stages of the enterprise life cycle: causes and directions of response", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 4, pp. 45—49.
13. Tomilin, O. O, Vovk, M. O. (2020), "Formation of strategy of management of production capacities of the agro-food enterprise in the conditions of globalization", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 29—36.
14. Shershneva, Z. E. (2004), *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.10.2020 р.