

**Костриченко В.** – к. е. н., доц.;  
**Шандалюк І.** – студентка  
Національний університет водного  
господарства та природокористу-  
вання, м. Рівне, Україна

### **Дискусійні аспекти у трактуванні маркетингової складової антикризової стійкості підприємства**

Кожне підприємство функціонує в умовах постійної змінюваності зовнішнього оперативного середовища, обумовлених безпосереднім впливом покупців, конкурентів, клієнтів, державних установ, і змін внутрішнього потенціалу, які порушують його рівноважний стан. Практика господарювання доводить, що антикризова стійкість підприємства досягається за такого стану суспільних та економічних відносин, за якого відсутні загрози критичного характеру. Водночас зберігається повноцінна здатність господарюючого суб'єкта адекватно реагувати на ці загрози, маневруючи фінансовими ресурсами, виробничими програмами, технологіями та іншими ресурсами.

Огляд наукових праць щодо трактування поняття «антикризова стійкість» показав, що автори, формулюючи визначення, досить часто як основу використовують такі дефініції: це здатність підприємства, це комплексна категорія, це характеристика діяльності чи стану підприємства та інше. Найбільш поширеними визначеннями антикризової стійкості підприємства є такі, в яких акцент робиться на факті настання кризової ситуації та прийняття рішень щодо виходу з неї [1, 89].

Опираючись на існуючі наукові погляди на дану категорію, нами пропонується трактувати антикризову стійкість підприємства як таку характеристику внутрішнього стану підприємства і його положення в зовнішньому економічному середовищі, при належному рівні якої підприємство здатне не допускати виникнення кризової ситуації, а у випадку її настання може швидко відновити свою реальну вартість, маневруючи наявними ресурсами та приймаючи антикризові рішення [2, 211].

Однією з ключових складових забезпечення антикризової стійкості підприємства є маркетингова компонента, яка визначає доцільність започаткування певного виробництва в умовах жорстких конкурентних відносин, а також вивчає конкурентне середовище і ринок, на якому функціонує чи на який планує вийти підприємство зі своєю продукцією (послугами). Фактично маркетинговою діяльністю підприємства є процес організації виробництва і збуту продукції, орієнтований на задоволення потреб окремих споживачів і отримання прибутку на основі дослідження і прогнозування ринку, вивчення внутрішнього та зовнішнього ринкового середовища, розробки стратегії і тактики власної поведінки на ринку за допомогою маркетингових програм.

До спектру завдань маркетингової діяльності підприємства входять такі: дослідження ринку товарів (послуг); розробка та впровадження ефективних заходів товароруху; здійснення рекламних кампаній; формування обґрунтованої цінової політики; формування платоспроможного попиту та системи стимулювання збуту; розробка досконалої асортиментної політики; вибір каналів товароруху; визначення дизайну товарів (послуг); формування позитивного іміджу товарів (послуг); передбачення сервісного обслуговування тощо.

Маркетинг в антикризовому управлінні підприємством є основою, яка забезпечує стійкість роботи всіх інших його підрозділів. Формування антикризового механізму має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, що включають і рівень розвитку таких компонентів менеджменту, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, процеси централізації й децентралізації, інтеграції й диверсифікованості управління, організаційні структури управління контролю тощо [3].

Серед науковців, які досліджують роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством, не існує єдиної думки щодо визначення антикризового маркетингу як виду маркетингової діяльності із власним змістом і засобами. Існує навіть переконання, що від того, що маркетинг назвали «антикризовим», його суть, цілі та завдання абсолютно не змінилися. Відповідно, поняття «антикризовий маркетинг» застосовується до конкретної програми дій для досягнення цілей підприємства в нових умовах. Це означає, що під час кризи стратегія маркетингу не переглядається, а залишається тією, яка була вже розроблена. Завдяки цьому підприємство не втрачає інтересу до перспективи свого розвитку і в післякризовий період.

Маркетинг у антикризовому управлінні застосовується на різних стадіях циклу: у передкризовий, кризовий та післякризовий період, оскільки всі ці стадії є об'єктом антикризового управління. В період загострення кризи, коли виникає складна непередбачувана ситуація, виникає необхідність пошуку нагальних адекватних рішень, що обумовило появу категорії антикризовий маркетинг. Поширеним є твердження, що основою антикризових планів підприємств мають бути маркетингові заходи. Таким чином, антикризовий маркетинг є складовою частиною маркетингу в антикризовому управлінні [4].

Нерідко в наукових публікаціях антикризовий маркетинг ототожнюють з комунікаційними кампаніями в умовах кризи (наприклад, вірусний чи партизанський маркетинг, або реклама під гаслами «антикризова пропозиція», «антикризові ціни»). На нашу думку, такі твердження виникають через те, що більшість маркетингових категорій виникають в практичній діяльності, а лише потім знаходять наукове обґрунтування.

Спеціальних маркетингових теорій для кризового підприємства немає. В умовах кризи або для її запобігання використовуються ті ж інструменти маркетингу, що і в стабільних умовах. Однак при цьому змінюються цілі та задачі маркетингу, які набувають нових специфічних рис. У стійких економічних системах головною метою управління є підвищення ефективності діяльності і зростання вартості бізнесу.

Дослідження маркетингової складової антикризової стійкості підприємства доцільно здійснювати за системою ключових показників, а саме: частка ринку (відображає частку підприємства на даному ринку з точки зору числа клієнтів, витрачених грошових коштів або обсягу проданих товарів); збереження клієнтської бази (оцінює в абсолютних або відносних одиницях показник, що відображає збереження наявної клієнтської бази компанії); розширення клієнтської бази (оцінює в абсолютних або відносних одиницях відображає розширення клієнтської бази компанії); задоволення потреб клієнтів (оцінює ступінь задоволеності клієнта у відповідності зі спеціальними критеріями результатів діяльності); прибутковість клієнта (оцінює чистий прибуток від клієнта або сегмента ринку, після того, як здійснені виняткові витрати на їх підтримку).

При антикризовому управлінні головною метою підприємства є запобігання або мінімізація негативних наслідків кризи, забезпечення умов отримання необхідних грошових коштів від збільшення обсягу збуту виробленої продукції. Для даного виду управління цілями маркетингу можуть бути: пошук нових ринкових можливостей, підтримка рівня продажів, збереження частки ринку, збереження частки лояльних покупців і ін. Цілі маркетингу в умовах антикризового управління є більш динамічними і підвладними коригуванню.

Таким чином, особливо актуальним для підприємства стає його здатність повертатися в стан економічної рівноваги після дії негативних кризових впливів. Практикою господарювання доведено, що швидше і з меншими втратами відновлюють свій докризовий стан ті підприємства, які мають чітку антикризову стратегію.

Сутність антикризової маркетингової стратегії полягає у висуванні найбільш важливих цілей в області виробничої, цінової, збутової політики та визначенні генеральних напрямків ділової активності підприємства. Маркетингова стратегія підприємства в період здійснення процедури фінансового оздоровлення повинна спрямовуватися на максимальну адаптацію виробничо-збутового процесу до вимог ринку. Антикризова маркетингова стратегія підприємства повинна бути не резервною складовою стратегічного управління, а різновидом універсаль-

них стратегій [3]. Тільки за таких умов вона буде заздалегідь спланованою і взаємозалежною зі стратегіями всіх сфер діяльності підприємства не тільки в умовах кризи, а й в стабільних умовах функціонування підприємства, виступаючи системою прогнозування і запобігання різного роду кризових ситуацій.

#### *Джерела та література*

1. Костриченко В. М., Ковальчук В. О. Обґрунтування кількісного та якісного оцінювання антикризової стійкості підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування: зб. наук. пр. Економічні науки*. Рівне, 2020. Вип. 2 (90). С. 88–104.
2. Костриченко В. М. Антикризова стійкість підприємства: оцінювання на засадах збалансованої системи показників. *Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: кол. моногр.* Полтава: ПП «Астроя», 2020. 240 с. С. 209–214.
3. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP\\_meta&C21COM=S&2\\_S21P03=FILE=&2\\_S21STR=ecvu\\_2016\\_31\(1\)\\_13](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=ecvu_2016_31(1)_13) (дата звернення: 20.10.2020).
4. Мельник Ю. М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. URL: [file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/Mimi\\_2011\\_4\(2\)\\_15.pdf](file:///C:/Users/xtfhn/Downloads/Mimi_2011_4(2)_15.pdf) (дата звернення: 20.10.2020).

**Котинський А.** – аспірант  
кафедри менеджменту  
Волинський національний  
університет імені Лесі Українки  
м. Луцьк, Україна

### **Механізм державного регулювання розвитку туристичних послуг**

Україна посідає одне з перспективних місць у Європі за рівнем забезпеченості цінними природними та історико-культурними ресурсами, які здатні особливо зацікавити туристів. Однак національний туристичний продукт має низьку конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Тому важливим є питання дієвих механізмів підвищення конкурентоспроможності тих чи тих туристичних об'єктів у межах формування та розвитку туристичної галузі.

Складність концептуального визначення змісту механізму державного регулювання та розкриття специфіки його реалізації у контексті розвитку туристичної сфери є проблемним і містким питанням, що вимагає проведення ґрунтовних досліджень, які б комплексно розкрили теоретичні та прикладні аспекти цієї проблематики.

Чіткого визначення поняття «механізм державного регулювання» стосовно розвитку туристичних послуг не має. Науковцями запропоновані різні підходи до визначення поняття «механізм державного управління» або «механізм державного регулювання» [1; 2]. На нашу думку, механізм державного регулювання розвитку туристичних послуг – це спосіб дій суб'єкта регулювання, який має базові принципи та функції, а також забезпечує за допомогою певних форм, методів, важелів, інструментів ефективне функціонування системи державного регулювання розвитку туристичних послуг для досягнення поставленої мети

До механізму державного регулювання розвитку туристичних послуг має належати організаційне, інформаційне та науково-методичне забезпечення. Під організаційним забезпеченням державного регулювання туристичних послуг варто розуміти систему державних і недержавних організаційних структур, які утворені на різних управлінських рівнях та реалізують свої рішення за допомогою методів і форм, що належать до їх повноважень. Інформаційне забезпечення державного регулювання туристичних послуг уособлює комплекс різних видів