**МІНІСТЕРСТВООСВІТИІНАУКИУКРАЇНИ**

# Західноукраїнський національний університет Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КУРМАТКОВА Орина Андріївна**

**Маркетинг як елемент антикризового управління підприємства / Marketing as an element of anti-crisis management of the enterprise**

спеціальність073“Менеджмент”освітняпрограма-Менеджмент

Кваліфікаційна робота за ступенем вищої освіти «Бакалавр»

Виконала студентка групи МЕН -42

О.А. Курматкова

*підпис*

Науковий керівник**:**

к.е.н., доцент Дяків О. П.

*підпис*

Випускну кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

« » 2023р.

Зав. кафедри, д. е. н., професор М. М. Шкільняк

*прізвище, ініціалипідпис*

ТЕРНОПІЛЬ, 2023

**ЗМІСТ**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВСТУП**……………………………………………………………………………..3  **РОЗДІЛ 1.** **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**  1.1. Поняття антикризового управління підприємства та характеристика його структурних елементів…………………………………………………………….6  1.2. Роль, функції та технології маркетингу в системі антикризового управління підприємством………………………………………………………14  Висновки до розділу 1…………………………………………………………...20  **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕЛЬ ГАУЧО»**  2.1. Характеристика діяльності досліджуваного підприємства та діагностика потенційних ризиків і загроз його зовнішнього середовища…………………22  2.2. Аналіз системи антикризового управління досліджуваного підприємства……………………………………………………………………...30  2.3. Оцінка ефективності маркетингових технологій антикризового управління досліджуваним підприємством…………………………………….38  Висновки до розділу 2…………………………………………………………...46  **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**………………………………………...47  Висновки до розділу 3…………………………………………………………...59  **ВИСНОВКИ**………………………………………………………………….….60  **СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ**……….…………………….…63 |  |

**Вступ**

**Актуальність проблеми.** Успіх будь-якого бізнесу гарантується, насамперед, його послідовним розвитком. У теорії та практиці менеджменту заведено виокремлювати дві основні тенденції існування організації: її функціонування та її розвиток. Між цими двома процесами завжди існує суперечність, яка загострюється і призводить до криз і кризових ситуацій. Виникнення кризи на підприємстві може бути зумовлене низкою причин, таких як неплатоспроможність або загроза банкрутства, невдалий вибір маркетингової стратегії та спричинене цим скорочення виробництва, раптова зміна керівництва або стратегії підприємства, втрата важливої інформації, значні труднощі в управлінні, поразка в конкурентній боротьбі, зміна кон'юнктури ринку, несприятливі зовнішньоекономічні умови, а часто - національна або світова економічна та загальна економічна й політична ситуація в країні або світі, а також несприятливі зовнішньоекономічні умови.

Розвиток ринкових відносин в Україні спричинює нестабільність і невизначеність у діяльності підприємств. Це часто супроводжується кризовими явищами на підприємствах, що можуть призвести до спаду виробничих і фінансових показників, а також різноманітними локальними кризами, які, якщо переростуть у системні, можуть призвести до зниження платоспроможності підприємств і банкрутства. У зв'язку з цим дедалі більшого значення набувають різноманітні антикризові заходи, спрямовані на пом'якшення, запобігання та ліквідацію таких криз. Для розвитку бізнесу в умовах нестабільного ринкового середовища необхідно готувати висококваліфікованих спеціалістів у спеціалізованих галузях і озброювати економічних експертів спеціальними знаннями та навичками.

Основним завданням маркетингу є встановлення величини попиту на продукт, який виражається в обсязі продажів або частці ринку продукту. Головний принцип - зосередитися на клієнтах, їхніх інтересах і потребах. Однак маркетинг - це не тільки вивчення і створення ринків попиту, він є невід'ємною частиною антикризового управління, від якого багато в чому залежить стратегія компанії, цінова політика, виробництво і випуск продукції, розширення її асортименту. Під час кризи, коли важливо розробити ефективні стратегії антикризового управління, маркетингові дослідження є засобом діагностики ринкових можливостей і позицій компанії, сильних і слабких сторін, вивчення можливостей і загроз з боку ринку.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Значну увагу питанням маркетингу як елементу антикризового управління підприємством приділяли вітчизняні та зарубіжні вчені: Градов А. П, Курбацька Л. М., Ткаченко А. М., Михайленко А. В., Лігоненко Л. О., Глухенька М. В., Натрус К. С., Крюкова І. О., Хамініч С. Ю., Журенко О. В., Дергалюк Б. В., Гришова І. Ю. та інші.

**Метою кваліфікаційної роботи** є в дослідження теоретичних засад методів антикризового управлінням підприємством, розроблення практичних рекомендацій щодо ролі і місця маркетингу в них.

Для досягнення мети випускної кваліфікаційної роботи були поставлені такі **завдання:**

- охарактеризувати поняття антикризового управління підприємством та його структурні елементи;

- виокремити роль та функції маркетингу в системі антикризового управління підприємством;

- проаналізувати систему антикризового управління досліджуваного підприємства;

- оцінити ефективність маркетингових технологій антикризового управління досліджуваним підприємством;

- розробити інноваційні маркетингові технології в системі антикризового управління підприємством.

**Об’єктом дослідження у випускній кваліфікаційній роботі** є система маркетингових технологій в антикризовому управлінні підприємством.

**Предметом дослідження** є механізм формування маркетингових технологій в системі антикризового управління на приватному підприємстві «Науково-виробниче агропромислове підприємство «Ель Гаучо»».

**Методи дослідження.** У роботі використовувались такі методи дослідження: індукції та дедукції (для узагальнення теоретичних положень щодо оцінки роботи персоналу науково-виробничого агропромислового підприємства «Ель Гаучо); аналізу і синтезу (для дослідження рівня впровадження інновацій в систему маркетингових технологій);порівняльний аналіз (для оцінки діючої практики ефективності маркетингових технологій); факторний аналіз (для вивчення чинників, що зумовлюють ефективність (неефективність) оцінювання маркетингових технологій); економіко-статистичні (для вивчення показників оцінювання системи антикризового управління); метод моделювання (для побудови інноваційної моделі маркетингових технологій).

**Науковою новизною отриманих результатів** є: теоретичне обґрунтування та практичне вирішення сукупності маркетингових технологій

в системі антикризового управління підприємством**.**

**Практична значущість результатів дослідження** полягає в тому, що розроблені в ній теоретичні положення та практичні рекомендації щодо аналізу маркетингових технологій в системі антикризового управління

можуть бути використані у роботі науково-виробничого агропромислового підприємства «Ель Гаучо».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей «Антикризове управління підприємством» на IV Всеукраїнській науково-практичній конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року

**Структура роботи**. Випускна кваліфікаційна робота, зміст якої

викладено на сторінках, складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із найменувань, містить таблиці і рисунків, а також додатки.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МАРКЕТИНГУ ЯК ЕЛЕМЕНТУ СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**1.1. Поняття антикризового управління підприємства та характеристика його структурних елементів**

Сучасні умови функціонування вітчизняних підприємств є досить нестабільними та піддаються впливу нестабільного зовнішнього середовища, фактори якого впливають на економічні та управлінські процеси роботи підприємства. У багатьох випадках вплив цих факторів має руйнівний характер і може призвести до загальної кризи на підприємстві. Запобігти цьому можна шляхом своєчасного впровадження на підприємстві системи антикризового управління шляхом переведення основних методів управління в інтегровану форму маркетингового антикризового управління. В антикризовому управлінні вирішальне значення має взаємодія стратегічних і тактичних цілей маркетингу [5, c. 4].

Криза на підприємстві - це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує виживанню організації в навколишньому середовищі та потребує якісно нових змін. Криза відображає характер і сутність суперечностей, що накопичилися в економічній системі та потребують розв'язання з метою забезпечення подальшого функціонування або розвитку системи. Ступінь загострення наявних суперечностей визначає стадію кризи, її тривалість і характер наслідків.

Криза на підприємстві - це процес (а не явище), що характеризується певним періодом часу і, отже, має певні часові обмеження. У кризовому процесі можна виокремити певні стадії, що різняться за тривалістю, формою та інтенсивністю прояву і необхідністю управління.

Криза - це об'єктивний економічний процес, основу якого складають тенденції розвитку окремих видів діяльності підприємства та окремих підсистем управління. Криза вважається як об'єктивно неминучою, так і об'єктивно необхідною. Це пояснюється тим, що певні кризи мають не тільки руйнівний, а й відновлювальний характер і виступають рушійною силою, що посилює розвиток підприємства.

Значущою ознакою кризи є значне погіршення або втрата статусу життєздатності підприємства внаслідок порушення параметрів життєздатності. Подолання кризи або відновлення життєздатності пов'язане з відновленням параметрів життєздатності шляхом внутрішніх і зовнішніх управлінських дій.

Кризи виникають на всіх стадіях життєвого циклу підприємства і слугують гальмом подальшого піднесення та його переходу на наступну стадію розвитку, або початком передчасного старіння чи ліквідації підприємства. Кожна стадія життєвого циклу має свої причини й особливості для виникнення та подолання криз.

Кризи циклічні відбуваються з певною частотою. До того ж, ця частота є індивідуальною характеристикою підприємства і не синхронізована в часі з циклом його розвитку, хоча й спричиняється ним певним чином. Розвиток кризи зумовлений поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників, їх взаємозв'язок і перелік також індивідуальні.

Виникнення кризи створює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження (подолання) має певні наслідки для подальшого функціонування підприємства - позитивні, коли забезпечується розв'язання нагромаджених проблем та оновлення основних засад діяльності підприємства; або негативні, якщо криза призводить до призупинення діяльності підприємства, виникає ситуація банкрутства [20, c. 20];

У ринковій економіці криза підприємства - це абсолютно нормальний процес, у якому завжди перемагають тільки сильні. Тому, якщо у підприємства немає потенціалу і можливості впоратися з кризовою ситуацією, воно просто зникне, але якщо підприємство зможе подолати кризу, зосередивши увагу на всіх своїх сильних сторонах, і перемогти в конкурентній боротьбі, воно стане успішним у майбутньому. У світовому досвіді значна кількість підприємств створювалася і зникала за короткий проміжок часу.

Наявність кризової ситуації руйнує існуючі механізми управління всього підприємства. Тому чим раніше буде виявлено причини кризового явища і чим більше буде застосовано антикризових механізмів управління, тим більшою є вірогідність їхнього подолання в короткі терміни. У такому становищі підприємства долають негативні тенденції своєї діяльності в короткостроковій перспективі, насамперед для підтримання матеріальної бази і продовження господарсько-економічної діяльності в умовах зниження платоспроможності та нестачі обігових коштів, тому що криза має тенденцію поглиблюватися з кожним новим економічним циклом і охоплювати нові сфери діяльності підприємства.

У кризових ситуаціях необхідно вжити заходів, спрямованих на повне розкриття потенціалу підприємства, щоб подолати вплив несприятливих факторів. Слід зазначити неоднозначність впливу кризи на діяльність підприємства, що пояснюється двозначною природою кожної кризи, яка водночас створює і руйнує, формує і готує передумови для подальшого розвитку та звільняє корпорацію від колишньої стратегії ведення бізнесу [8, c. 7].

Найважливіше значення під час кризи має управління. Висока компетентність менеджерів у таких ситуаціях дає їм змогу, з одного боку, впливати на розвиток конкретних кризових процесів, а з іншого - вимагає високої якості управління. Розвиток кризи може призвести до двох можливих результатів дій менеджерів: банкрутства і виходу з кризи.

Кризові ситуації в розвитку підприємств часто не мають розв'язку. Вони виникають як об'єктивні явища, що відображають циклічність розвитку соціально-економічних систем. Однак гостроту кризи можна і потрібно знижувати, якщо враховувати її особливості та своєчасно розпізнавати її наближення. Цього можна досягти тільки за допомогою антикризового управління.

Під антикризовим управлінням слід розуміти управління, що запобігає та пом'якшує кризові ситуації у виробничо-господарській діяльності, підтримує функціонування підприємства в режимі виживання в разі настання кризи та дає змогу вийти з неї з мінімальними втратами [42, c. 16].

Основним завданням антикризового управління є формування та реалізація управлінських рішень з найменшим ризиком, що сприяють досягненню цілей і результатів з мінімальними додатковими витратами та мінімальними негативними наслідками [42, c. 128]. Антикризове управління складається з таких етапів (див. рис. 1.1)

Рис. 1.1 Етапи антикризового управління

Примітка. Сформовано автором на основі [42, c. 128]

Розглянемо кожен із цих етапів більш детально:

1) В першу чергу необхідно діагностувати причини і ступінь кризи в системі управління. Тривожною ознакою є збільшення відносної частки дебіторської заборгованості в активах компанії та «старіння» дебіторської заборгованості. Це означає, що зростання заборгованості споживачів продукції є результатом маркетингової стратегії компанії, і якщо це не принесе додаткових вигод у майбутньому, то компанія проводить нерозумну політику комерційного кредитування по відношенню до своїх клієнтів, або клієнти неплатоспроможні. Зворотна тенденція також відображає негативні аспекти взаємодії між компанією та її клієнтами. Зміни в дебіторській заборгованості можуть приховувати несприятливу концентрацію продажів малої кількості клієнтів, неплатоспроможність клієнтів або скорочення ринку, що змушує компанію йти на дедалі більші поступки своїм клієнтам. Такі дані, як різке збільшення запасів і незавершеного виробництва, а також зниження оборотності запасів, можна використовувати для оцінки тенденцій, які часто вказують на затоварення і труднощі зі збутом. Різке зниження запасів може означати перебої у виробництві та постачанні, що призводить до неможливості виконання зобов'язань за взаємними поставками. Запаси сировини і матеріалів збільшуються через очікуване зростання цін на них.

Іншим аспектом, не менш важливим для раннього виявлення сигналів кризи, що насувається, є прибуток. Важливий не стільки абсолютний розмір прибутку, скільки його величина по відношенню до капіталу, власного капіталу і обороту компанії, тобто показник рентабельності. Нижча рентабельність продажів означає зниження попиту на продукцію і зниження операційної рентабельності. Якщо він низький порівняно з аналогічними показниками інших компаній, це свідчить про те, що або капітал переводиться в активи, або попит на продукцію компанії знижується [27, c. 18].

2. Виявивши чинники впливу на загострення кризової ситуації, необхідно розробити концепцію їх подолання. Концепція антикризового управління - це комплекс заходів, які послідовно здійснюють для запобігання та подолання криз і зниження рівня їхніх негативних наслідків. Вона вимагає як великої дослідницької та аналітичної роботи, так і соціально-організаційних дій. Методи антикризового управління не повинні зводитися до пошуку варіантів дій. Це техніка активного управління, яка повною мірою використовує всі функції, ролі та повноваження.

Технологічна система антикризового управління складається з восьми етапів (рис. 1.2), що характеризують низку завдань під час розроблення та реалізації управлінських рішень, і тому є для компаній оптимальним варіантом виходу з кризових ситуацій (передбачуваних або таких, що вже відбулися) [14, c. 68-69].

Рис. 1.2 Технологічна система антикризового управління

Примітка. Сформовано автором на основі [14,c. 68-69]

3. Блок реалізації програми антикризового управління необхідно розглядати як процес, оскільки етапи його реалізації мають послідовні умови та залежності. Реалізація цього процесу потребує високої оперативності, аналітичних навичок, узагальнення та високої продуктивності управління. Ефективність залучення сторонніх експертів стрімко знижується, тоді як роль організації праці, грамотної мотивації персоналу та ефективної командної взаємодії в процесі виконання завдань і досягнення єдиної мети зростає.

Низку антикризових заходів необхідно розглядати в контексті системної дії єдиного механізму антикризового управління підприємством. Цей механізм має включати в себе всі фактори та їх взаємозв'язки в складних умовах функціонування підприємства [9].

4. Крім того, необхідно проводити моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Основними елементами моніторингу є механізми стратегічного планування, механізми контролю та результати оцінки їх ефективності. Засоби контролю, як позафункціональні інструменти управління, можуть застосовуватися в усіх галузях і на всіх рівнях ієрархії також можуть допомагати в процесі ухвалення управлінських рішень за допомогою збирання й опрацювання цільової інформації.

Маркетинговий контроль - це комплекс дій або заходів, пов'язаних з перевіркою реалізації маркетингових інструментів шляхом перевірки ефективності конкретних рекламних заходів, рівня та якості обслуговування клієнтів, а також витрат на продажі та просування [43, c. 86].

Ефективність прогнозів може бути визначена заходами, що вживаються для управління фінансово-господарською діяльністю підприємства. Це означає, що між видами управлінської діяльності має існувати тісний взаємозв'язок.

Контроль доцільності системи управлінських дій здійснюється, насамперед, з позицій системного підходу. Так, початковий контроль має бути спрямований на встановлення послідовності, несуперечливості, пропорційності, інтеграції та усвідомленості управлінських рішень [22, c. 39-40].

В умовах нестабільного економічного макро- і мікросередовища, погіршення якого може призвести до кризи, основою забезпечення стійкості та подальшого розвитку компанії повинна бути заздалегідь визначена корпоративна інноваційна стратегія, що має стати одним з інструментів у процесі реалізації антикризової програми.

Основними характеристиками інноваційної стратегії компанії як організаційної складової антикризового управління є:

- проектування і розробка нових видів продукції та послуг і поліпшення їх споживчих характеристик;

- нове виробництво як результат науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;

- застосування альтернативних методів виробництва та використання обмежених ресурсів;

- чутливість до можливих змін у навколишньому середовищі компанії;

- виведення інновацій на ринок (комерціалізація);

- фокус з метою поліпшення та розширення інноваційного потенціалу підприємств;

- інноваційна політика є фактором, що сприяє виходу на нові ринки та підвищенню конкурентоспроможності.

Інновації, як основа антикризового управління, є більш ефективним засобом подолання криз ніж економія на витратах та собівартості і повинна бути основою при виборі стратегії мінімізації збитків підприємства [24].

Фінансовий менеджмент також відіграє особливу роль в антикризовому управлінні. Він включає в себе стратегічні та тактичні елементи фінансового забезпечення компанії, управління грошовими потоками та пошук оптимальних фінансових рішень. Основою для впровадження цієї системи в конкретній компанії є її кореляція з прибутком компанії. Це дозволяє керівництву визначити елементи, які складають структуру прибутку компанії, та забезпечити їх детальне опрацювання, формуючи таким чином систему фінансового менеджменту в компанії

Залежно від діяльності та стратегії компанії, фінансовий менеджмент базується на відповідному наборі фінансових інструментів. Загалом система фінансового менеджменту включає низку управлінських рішень щодо руху фінансових ресурсів та їх ефективного використання, правила фінансових розрахунків, фінансове планування та систему документів, що відображають результати різних видів діяльності (баланси, звіти про прибутки та збитки, звіти про рух грошових коштів тощо) [32, c. 24].

**1.2. Роль, функції та технології маркетингу в системі антикризового управління підприємством**

Існує безліч способів здатних поліпшити фінансове становище компанії. Однак їхній успіх не може бути стійким, якщо він не ґрунтується на добре продуманій і конкурентоспроможній маркетинговій стратегії.

Багато українських компаній, які постраждали від кризи, зазнали невдачі саме тому, що в них не було відділу маркетингу. Успадкований від централізованої економіки принцип що компанія може зробити, а не те, що потрібно споживачеві, призвів до загибелі багатьох вітчизняних компаній.

Водночас багато компаній, які вже відчувають необхідність запровадження сучасних принципів маркетингу, ігнорують їх в реальному житті. Інколи відділи маркетингу існують лише як формальність.

Основні помилки, яких припускаються вітчизняні виробники, можна звести до наступних:

- відсутність маркетингових досліджень і знання ринку;

- відсутність стратегічного плану;

- незадовільна система ціноутворення;

- незадовільна система маркетингу;

- відсутність організації просування продукції.

Таким чином, різке зниження якості вітчизняної продукції через зростання цін, непривабливий зовнішній вигляд і незручні умови продажу створює, по суті, програшний сценарій у конкуренції із зарубіжною продукцією і підриває довіру споживачів до вітчизняної продукції. У результаті багато українських підприємств недозавантажені.

Тому одним із найважливіших завдань є створення на підприємствах відповідної системи управління маркетингом. Діяльність цієї системи має відповідати потребам споживачів, які, в свою чергу, приносять дохід підприємствам [30,c. 25-26].

Для підприємств, які перебувають у кризовій ситуації, роль маркетингової діяльності значно зростає. Це пов'язано з тим, що в цей період необхідні ефективні маркетингові заходи, такі як підтримка попиту на продукцію і послуги, пошук нових ринкових цін, модернізація товарної політики, зміна або розширення вектора діяльності.

Наявність безлічі чинників кризових явищ у діяльності підприємств, їхня частота і руйнівний характер зумовлюють необхідність формування та використання систем антикризового управління на підприємствах. У сучасних умовах динамізму та невизначеності спостерігається тенденція до неефективного використання традиційних методів управління. Вони не дають реального ефекту, оскільки орієнтовані на підприємства, що нормально функціонують на ринку. В умовах, коли управління багатьма підприємствами не тільки тимчасово ускладнене, а й перебуває в серйозній кризовій ситуації, традиційні методи управління перестають бути ефективними. Тому зараз стоїть завдання знайти такі форми і методи управління, які допоможуть запобігти досягненню кризових масштабів і полегшити підготовку та реалізацію програм відновлення підприємств, а також впровадити їх у широку практику.

Антикризове управління досягається через систему єдиних політичних, правових, організаційних і технічних заходів щодо усунення загроз життєво важливим інтересам підприємства та підтримання його сталого функціонування і розвитку. Саме цей вид управління підприємством нині перебуває в процесі становлення і на практиці представлений окремими, розрізненими заходами щодо подолання наслідків різних видів кризових явищ.

Антикризове управління має охоплювати всі підсистеми управління підприємством (оперативну, технічну, фінансову і, особливо, стратегічну, маркетингову та кадрову).

Маркетинг в антикризовому управлінні є не тільки однією з підсистем підприємства, а й основою забезпечення стабільності всіх інших його підрозділів.

Завдання маркетингової діяльності також різняться залежно від того, в якому стані перебуває нестабільність і як змінюються умови функціонування підприємства. Наприклад, якщо рівень попиту на якийсь товар знижується, може виникнути необхідність у скороченні виробництва цього товару і, відповідно, зменшенні обсягу продажів. Визначення рівня попиту дуже важливе для компаній, оскільки воно впливає на рух грошових коштів і ліквідність активів.

Для подолання (запобігання) криз компанії розробляють комплексні програми готовності до криз, які можуть поєднувати в собі різні заходи [4, c. 15-17].

Криза - це своєрідний фільтр, оскільки на ринку залишаються тільки сильні компанії, які можуть швидко й ефективно приймати рішення, швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та зосередитися не тільки на короткостроковій маркетинговій діяльності в кризовий період, а й на стратегічному розвитку компанії в цілому.

В умовах зростаючої невизначеності цілі та стратегії маркетингу будуть змінюватися, виникне потреба у нових технологіях.

Традиційні маркетингові інструменти (сегментація, позиціонування, дослідження ринку, SWOT-аналіз) використовуються дуже інтенсивно всіма компаніями під час спадів. Тому необхідно використовувати їх швидше оновлення або почати застосовувати інноваційні стабілізуючі методи.

Практичний маркетинг фокусується на витрачанні невеликих сум грошей та досягненні швидкої віддачі від інвестицій.

За часів рецесії маркетинг буде зосереджений на продажі самого продукту та їх збільшенні з мінімальними витратами. Саме в цьому полягає роль вірусного маркетингу.

Таким чином, маркетингові інструменти, що використовуються під час кризи, багато в чому збігаються з тими, що використовуються на етапі її попередження, але мають свої особливості в застосуванні. Так, під час спадів традиційна реклама поступається місцем новим технологіям, соціальним медіа, вірусному маркетингу, ребрендингу та онлайн-рекламі. Проте традиційні інструменти прямого маркетингу також відіграють дедалі більшу роль, оскільки вони здатні дати швидкі результати у відносно короткі терміни і з мінімальними витратами. Під час кризи на перший план виходять вірусні ідеї та креативні підходи до вирішення проблем, а також приходить розуміння необхідності гармонізації короткострокових і стратегічних маркетингових інструментів у корпоративній діяльності.

Коли економічна криза почне вщухати, виживуть тільки ті компанії, які зможуть вчасно адаптуватися до ситуації, що змінилася, і знайти нові конкурентні переваги в посткризовому економічному просторі [29, c. 160-161].

Тому маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією із систем підприємства, а основою для забезпечення стійкості всіх інших підрозділів. Формування антикризових механізмів має ґрунтуватися на внутрішніх можливостях підприємства, включно з рівнем розвитку таких елементів управління, як прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, централізація і децентралізація, процеси інтеграції та диверсифікації управління, організаційна структура контролю та управління.

Цілі маркетингу мають бути узгоджені з цілями загальної стратегії організації. У стабільній системі основною метою менеджменту є поліпшення показників і збільшення вартості бізнесу. Тому в стабільній організаційній системі можна виділити такі цілі маркетингу (див. рис. 1.3)

Рис. 1.3 Цілі маркетингу в стабільній організації

Примітка. Сформовано автором на основі [30, c. 76]

У антикризовому управлінні основна мета компанії - запобігти або мінімізувати негативні наслідки кризи і забезпечити отримання нею необхідних коштів від збільшення продажів продукції. У цьому типі управління цілі маркетингу включають:

- пошук нових ринкових можливостей;

- підтримка доходу від продажів;

- підтримка частки ринку;

- збереження лояльних клієнтів тощо.

Цілі маркетингу в кризовому управлінні більш динамічні та кориговані.

Маркетингові завдання також різняться залежно від стану нестабільності, оскільки змінюються умови функціонування організації. Наприклад, якщо рівень попиту на продукт знижується, може виникнути необхідність скоротити виробництво цього продукту і, відповідно, знизити продажі. Визначення рівня попиту має велике значення для організації, оскільки впливає на фінансові потоки та ліквідність активів [30, c. 76].

Комплекс маркетингу в системі антикризового управління має такі специфічні характеристики, як індивідуальність, креативність і низькі бюджети. Коли маркетинг використовують щодо конкретного продукту або ринку, він допомагає визначити маркетингові можливості компанії та ринкові загрози як вихідну інформацію для розроблення цілей і стратегій ринкової діяльності компанії.

Під час використання маркетингового комплексу з метою формування політики готовності до кризи експертам необхідно спиратися на внутрішні чинники організації. Виробничо-технологічні характеристики, ресурсний потенціал, характер внутрішньої атмосфери, рівень розвитку чинників управління: прогнозування, планування, інформаційне забезпечення, мотивація персоналу, централізовані та децентралізовані процеси, інтеграція та децентралізація управління, організаційна структура управління та контролю.

Взаємодія між стратегічними і тактичними цілями маркетингу (табл. 1.1) є невід'ємною частиною антикризового управління. Тому і цілі, і стратегії їх досягнення аналізуються з точки зору динаміки.

*Таблиця 1.1*

**Складові елементи комплексу маркетингу в антикризовому менеджменті**

|  |  |
| --- | --- |
| Товар | - розробка нових конкурентоздатних одиниць;  - модифікація існуючих товарів;  - покращення якості товару;  - диверсифікація;  - диференціація профілюючого товару;  - упакування, маркування, обслуговування товарів;  - пошук для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); |
| Стимулювання збуту | **Стимулювання збуту клієнтів:**  - психологічний вплив на споживача;  - зменшення цін;  - подарунки;  - дегустації, зразки – подарунки;  - збут через продавців – посередників, агентів, дилерів;  - створення системи сприяння продажів |
| Комунікації | **Креативні мало бюджетні інструменти**:  - подвійний маркетинг;  - партизанський маркетинг;  - вірусний маркетинг;  - зв'язки з громадськістю;  - реклама;  - стимулювання збуту. |
| Ціна | **Моніторинг цін конкурентів. Урахування відмінностей між клієнтами та умовами продажу**:  - цінові знижки;  - заохочення;  - дискримінаційне ціноутворення;  - географічне ціноутворення;  - цінові знижки оптовим покупцям і роздрібним торговцям |

Примітка. Складено автором на основі [26]

Антикризовий маркетинг має на меті передбачити здатність компанії функціонувати в нормальному режимі в майбутньому, визначити стратегію, яка лежить в основі діяльності компанії, принести високу конкурентоспроможність і перевагу, вивести компанію на якісно новий рівень функціонування і, своєю чергою, збільшити розмір ринку, покращити фінансові показники компанії та збільшити клієнтську базу [26].

Важливою функцією антикризового маркетингу є моніторинг зовнішнього середовища організації для вловлювання сигналів, які свідчать про можливе погіршення становища організації на ринку, втрату конкурентоспроможності, платоспроможності або управлінського потенціалу, або навпаки, зміну прогресивності в певній сфері діяльності [1, c. 1].

У сучасних економічних умовах потреби та запити споживачів швидко змінюються під впливом зовнішніх чинників, що потребує прийняття відповідних управлінських рішень.

Необхідність правильного антикризового управління в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає застосування сучасних підходів до розроблення відповідних стратегій виходу з кризи. Поряд із традиційними інструментами та методами антикризового управління дедалі більшої популярності набувають маркетингові інструменти. Вони забезпечують досягнення цілей не за рахунок значних фінансових витрат, а за допомогою нестандартних креативних підходів [7, c. 105].

**Висновки до розділу 1**

Антикризове управління підприємства - це система заходів та дій, які спрямовані на попередження та вирішення кризових ситуацій, що можуть виникнути на підприємстві. Основною метою антикризового управління є забезпечення стабільності та успішної діяльності підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Від успішного впровадження антикризового управління залежить стабільність та процвітання підприємства, його конкурентоспроможність на ринку та здатність до адаптації до змінних умов діяльності. На сьогоднішній день антикризове управління є необхідною складовою ефективного функціонування будь-якого підприємства, особливо у складних економічних умовах.

Існує безліч способів поліпшити фінансове становище підприємства. Однак їхній успіх буде стійким тільки в тому разі, якщо вони засновані на добре продуманій і конкурентоспроможній маркетинговій стратегії.

Маркетинг являє собою важливу складову системи антикризового управління підприємства. Використання маркетингових інструментів дозволяє не тільки збільшити обсяги продажу продукції або послуг, але й збільшити рівень задоволеності клієнтів, що позитивно впливає на репутацію підприємства та його конкурентоспроможність на ринку.

Оскільки маркетинг є однією з ключових функцій будь-якого підприємства, використання маркетингових інструментів має бути включено в стратегію антикризового управління для запобігання кризових ситуацій та забезпечення стабільності підприємства в умовах нестабільного ринку.

**РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПП «НАУКОВО-ВИРОБНИЧОГО АГРОПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА «ЕЛЬ ГАУЧО»**

**2.1. Характеристика діяльності досліджуваного підприємства та діагностика потенційних ризиків і загроз його зовнішнього середовища**

Об’єктом даного дослідження є ПП «НВАП «Ель Гаучо»», що знаходиться в Тернопільській області, смт. Товсте Чортківського району за адресою вул. Северина Наливайка, буд. 33а. Керівником даного підприємства є Луй Віталій Юрійович.

З кожним роком фермерське господарство розвивається в галузі рослинництва, робить акцент на інтенсивність технології з дотриманням максимальних врожаїв. А з 2018 року команда ПП «НВАП «Ель Гаучо»» почала активно займатися тваринництвом. Для розведення на господарстві обрали вівців породи Мериноландшаф, яких привезли з Австрії.

Історія формування та розвитку досліджуваного підприємства:

2009 р. – засноване ПП «НВАП «Ель Гаучо»».

2011 р. – збільшення кількості землі, що орендується ПП «НВАП «Ель Гаучо»», нові досягнення врожайності, а також відкриття проекту No-Till. Співпраця з міжнародними трейдерами.

2012 р. – з’являються нові землі, за рахунок яких здійснюється збільшення виробничих потужностей, поява зерносушильних установок та додаткової техніки.

2013 р. – початок виробництва власного насіння та підвищення рівня врожайності сільськогосподарських культур.

2014 р. – поновлюється машинобудівельний комплекс, започатковуються активні маркетингові рішення, відбуваються переговори з міжнародними виробниками насіння.

2015 р. – впроваджуються моделі точного землеробства.

2016 р. – починається виробництво насіння на зрошувальних системах.

2017 р. – започатковується автоматизація виробничих процесів.

2018 р. – впроваджуються інноваційні технології при вирощуванні сільськогосподарських культур, будується ферма на 1000 овець м’ясних порід, ПП «НВАП «Ель Гаучо»» вступає до Української Асоціації Вівчарів.

2019 р. – збільшується кількість орендованої землі, вирощуються сільськогосподарські культури за інтенсивними технологіями вирощування, будується друга ферма, розвивається вівчарство.

1. р. – ПП «НВАП «Ель Гаучо»» виходить на ринок України в галузі тваринництва, приймає участь у проектах з вирощування кукурудзи на насінні німецької компанії KWS, а також активну участь приймає у благодійництві під час пандемії.

Основні напрями діяльності ПП «НВАП «Ель Гаучо»» наступні:

* вирощування овочів та баштанних, коренеплодів та бульбоплодів;
* вирощування волокнистих прядильних культур;
* вирощування інших сезонних культур;
* вирощування спецій, ароматичних, та фармацевтичних культур;
* виробництво продукції розсадників;
* розведення овець та кіз;
* допоміжні види діяльності у галузі вирощування сільськогосподарських культур;
* виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах;
* оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням та кормами для тварин;
* оптова торгівля квітами та іншими рослинами;
* оптова торгівля живими тваринами;
* оренда та лізинг сільськогосподарської техніки та обладнання;
* оренда та управління власною або орендованою нерухомістю;
* консультування з питань комерційної діяльності та управління;
* допоміжні види діяльності з розведення тварин;
* види сільськогосподарської діяльності після збирання врожаю;
* обробка та підготовка насіння для розмноження;
* переробка та консервування м'яса;
* виробництво цукру;
* інша професійна, наукова та технічна діяльність, не включена до інших категорій;
* розведення молочних порід худоби;
* розведення інших порід великої рогатої худоби [37].

Організаційна структура підприємства відображає його механізм, необхідний для досягнення цілей. Розглянемо організаційну структуру ПП «НВАП «Ель Гаучо»»: (див. рис. 2.1)

З рис. 2.1. видно, що організаційна структура досліджуваного підприємства належить до лінійно-функціонального типу, в основу якого покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі.

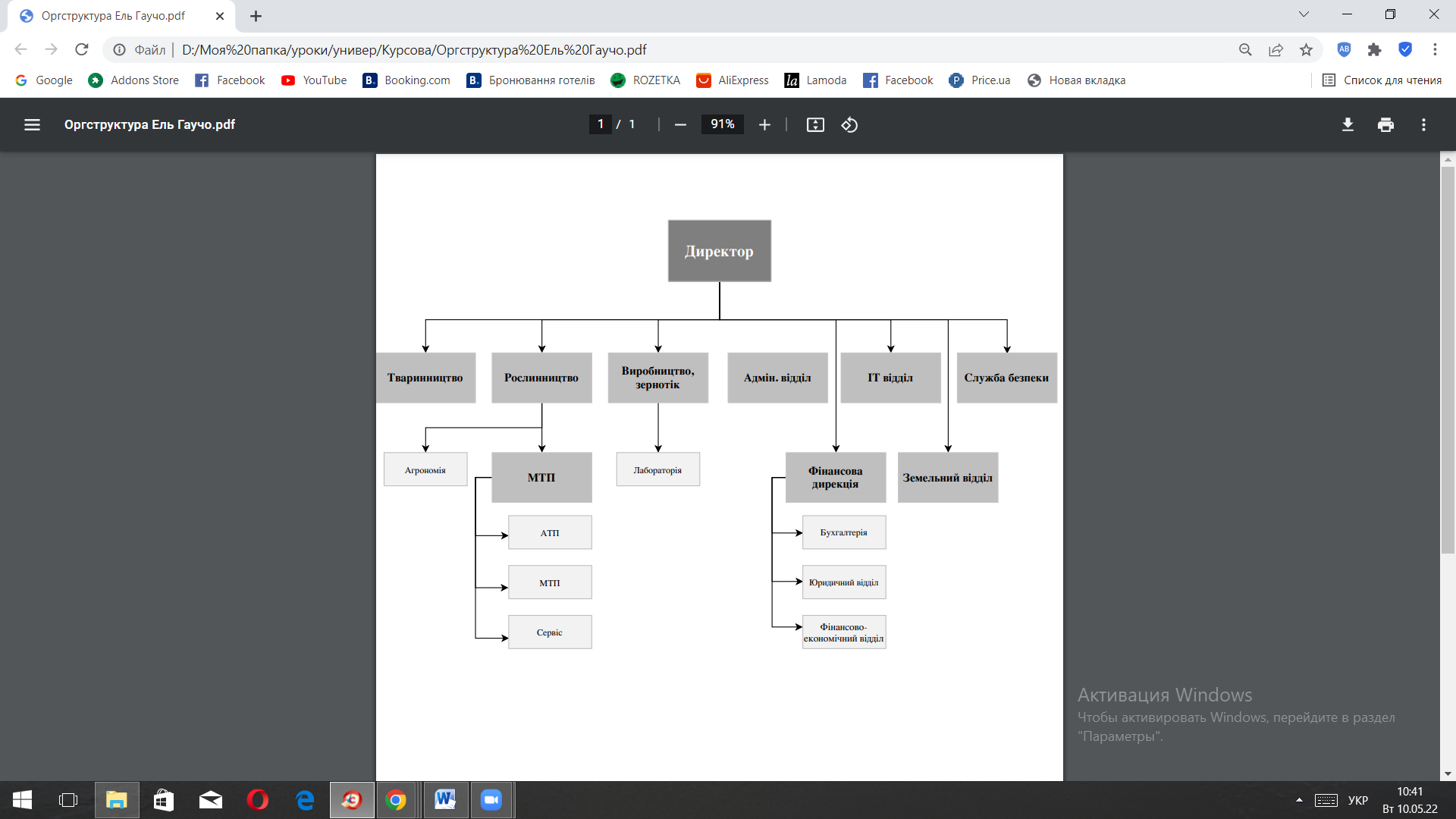


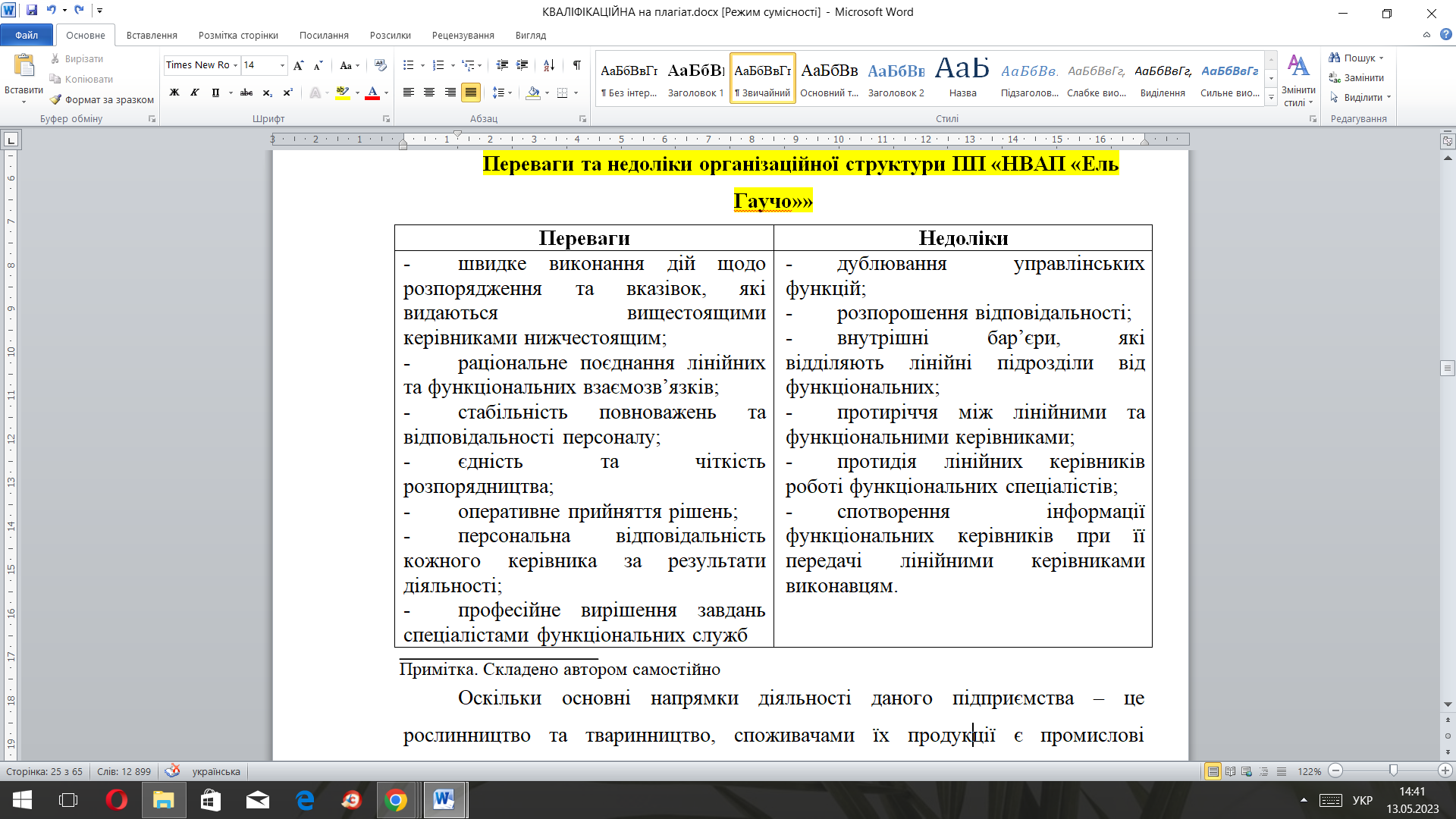
Рис. 2.1 Організаційна структура ПП «НВАП «Ель Гаучо»»

Примітка. Складено автором на основі [37]

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійним принципом, коли функціональні підрозділи підтримують лінійних керівників у виконанні їхніх відповідних управлінських функцій.

Переваги та недоліки організаційної структури ПП «НВАП «Ель Гаучо»» представлені в таблиці 2.1.

*Таблиця 2.1*

**Переваги та недоліки організаційної структури ПП «НВАП «Ель Гаучо»»**

Примітка. Складено автором самостійно

Оскільки основні напрямки діяльності даного підприємства – це рослинництво та тваринництво, споживачами їх продукції є промислові підприємства, які використовують сільськогосподарську продукцію у виробничому процесі для подальшої переробки; державні організації, які закуповують продукцію для забезпечення потреб закладів охорони здоров'я, освіти, військових, резервних та інших державних організацій; оптові та роздрібні компанії, які закуповують продукцію для продажу кінцевим споживачам; компанії-імпортери/експортери, які продають продукцію за межі внутрішнього ринку; індивідуальні споживачі - населення, яке купує продукцію для особистих цілей.

В штаті ПП «НВАП «Ель Гаучо»» нараховується 106 працівників, з яких управлінський персонал становить 8 осіб, адміністративний - 13, і 85 технічний. Кількісний склад працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»» виглядає наступним чином: (див. рис. 2.2)

Рис 2.2 Кількісний склад працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»»

Примітка. Складено автором на основі [36]

Серед загальної кількості працівників нараховується 5 маркетологів, серед яких 2 менеджери з продажу, 1 онлайн-маркетолог, 1 офлайн-маркетолог і 1 аналітик з маркетингу.

Здійснюючи аналіз якісного складу працівників, вважаємо доцільним брати до уваги таки 3 фактори, як освіта, вік так стаж. Аналіз якісного складу працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»» за рівнем освіти виглядає наступним чином:(див. рис. 2.3)

Рис 2.3 Якісний склад працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»»за рівнем освіти

Примітка. Складено автором на основі [36]

Аналіз якісного складу працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»» за віком виглядає наступним чином: (див. рис. 2.4)

Рис 2.4 Якісний склад працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»»за віком

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

Аналіз якісного складу працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»» за трудовим стажем виглядає наступним чином: (див. рис. 2.5)

Рис 2.5 Якісний склад працівників ПП «НВАП «Ель Гаучо»»за трудовим стажем

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

Функції керівників полягають у визначенні напрямів розвитку підприємства в царині цінової, кредитно-банківської, податкової та страхової політики, соціальної та зовнішньоекономічної діяльності; організації роботи і ефективної взаємодії виробничих одиниць, цехів та інших структурних підрозділів підприємства, з метою досягнення високих темпів розвитку і удосконалення виробництва продукції.

Здійснивши SWOT – аналіз ПП «НВАП «Ель Гаучо»», можна виокремити такі сильні та слабкі сторони підприємства, а також загрози і можливості розвитку, які наведені в таблиці 2.2.

*Таблиця 2.2*

**SWOT – аналіз ПП «НВАП «Ель Гаучо»»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильні сторони** | **Слабкі сторони** |
| * достатня популярність; * імідж на ринку; * фокусування на потребах споживачів; * високий контроль якості; * конкурента цінова політика; * сучасні технології виробництва; * обґрунтована стратегія у сфері діяльності | * недосконала структура управління; * недозавантаженість виробничих потужностей; * вузька спеціалізація; * відстороненість персоналу щодо ухвалення управлінських рішень; * залежність від постачальників сировини та комплектуючих |
| **Можливості** | **Загрози** |
| * вдосконалення технологій виробництва; * стійкий попит на продукцію; * зниження цін на сировину і матеріали; * вдосконалення менеджменту; * підвищення рівня цін; * охоплення нових сегментів ринку | * зростання податків і митних зборів; * зниження рівня цін; * зростання темпів інфляції; * зміна купівельних переваг; * несприятлива економічна ситуація в державі; * посилення конкуренції; * поява нових виробників (конкурентів) |

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

У процесі вдосконалення організаційної структури управління підприємством, перш за все, виходячи із встановлених нормативів та фактичних потреб підприємства, оптимальної чисельності та структури управлінського персоналу, кількісного та якісного складу працівників у виробничих підрозділах, необхідно враховувати передовий вітчизняний та зарубіжний досвід та умови ведення бізнесу.

**2.2. Аналіз системи антикризового управління досліджуваного підприємства**

Фактори, що формують рівень економічної безпеки підприємства, різноманітні і в кожній галузі мають свої особливості. Розглядаючи ПП «НВАП «Ель Гаучо»» як самостійний суб'єкт господарювання, слід зазначити, що в специфіці його діяльності присутньою є ризикованість. Управлінські рішення, що приймаються керівником підприємства з метою забезпечення ефективності та постійного поліпшення його функціонування, завжди пов'язані з ризиками їх невиконання або недовиконання.

У сільському господарстві ризики виникають на всіх етапах бізнес-процесу, включно з висіванням і доглядом за посівами, збиранням урожаю, транспортуванням, експлуатацією техніки, залученням інвестицій, створенням ринкової інфраструктури та залученням сезонних працівників та в безлічі інших випадків.

Крім того, на відміну від інших галузей національної економіки, сільське господарство має специфічне джерело невизначеності - природні фактори, що впливають на кінцевий результат бізнесу. Тому для того, щоб ПП «НВАП «Ель Гаучо»» досягнуло адекватного рівня економічної безпеки, необхідно враховувати всі фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства в умовах жорсткої конкуренції [35, c. 2].

Як елемент подолання даних ризиків та попередження кризового становища, ПП «НВАП «Ель Гаучо»» використовує «наступальну реакцію» (інноваційний підхід), яка включає в себе модернізацію обладнання, освоєння нових предметів праці, впровадження нових технологій, впровадження ефективного маркетингу, вивчення нових ринків збуту продукції, а також передбачає активні дії, такі як розробка та впровадження прогресивних стратегічних концепцій контролю та управління [21, c. 48].

«Наступальна реакція» вважається найефективнішою, оскільки поряд з стабілізаційними заходами впроваджуються інноваційні технології управління, здійснюється модернізація та оновлення діяльності, зміцнюється управління організацією та здійснюються комплексний аналіз і оцінка ситуації [28, c. 170].

Основними ознаками інноваційної стратегії є:

- створення нових продукції, робіт і послуг або вдосконалення існуючих;

- можливість змін у навколишньому середовищі;

- комерціалізація інновацій;

- підвищення інноваційного потенціалу організації;

- створення нових конкурентних просторів.

Ця система антикризового управління є економічно, соціально та фінансово ефективним способом подолання втрат порівняно зі скороченням витрат [15, c. 2].

Хоча на даному етапі існують різні типи інновацій, в антикризовому управлінні важливими є продуктові, процесні та реорганізаційні інновації.

У процесних інноваціях у рамках антикризового управління виділяють такі види:

- у взаємодії компанії із зовнішнім середовищем (організація продажів і закупівель, схеми співпраці, вибір партнерів);

- в управлінні запасами товарів і рухом грошових коштів (логістичні інновації);

- в інформаційно-аналітичному забезпеченні (ефективність, надійність, своєчасність, аналітична цінність);

- виробництво продуктів та послуг;

- у взаємодії між функціями, персоналом, цільовими групами тощо (організаційні зміни).

Процесні інновації спрямовані на зниження витрат усіх видів (включно з тимчасовими витратами) і підвищення якості роботи. У цьому випадку інновації можуть стати прямим джерелом додаткового прибутку. До сприятливих характеристик цього типу інновацій відносяться короткий термін окупності і доступність у розробці та впровадженні.

Продуктові інновації передбачають впровадження технологічно нових або вдосконалених продуктів. Технічно нові продукти - це продукти, технічні характеристики яких є принципово новими або істотно відрізняються від аналогічних раніше вироблених продуктів. Такі інновації можуть бути засновані на принципово новій технології або комбінації наявних технологій.

Реорганізаційні інновації зазвичай полягають у реструктуризації ключових елементів функціонування компанії. До них належать:

- перебудова підприємств у різних елементах їх функціонування, таких як управління, організація виробництва та людські ресурси;

- перерозподіл або реструктуризація матеріальних і нематеріальних ресурсів;

- делегування відповідальності посадових осіб і повноважень різних рівнів управління, зміцнення дисципліни та організаційної прозорості;

Реорганізаційні інновації напряму не генерують додаткові вигоди. Однак вони є необхідною умовою для реалізації інноваційних проєктів за всіма видами продукції, всіх інновацій, спрямованих на збільшення продажів і зниження витрат [41, c. 6].

Основні заходи з подолання кризи в ПП "НПАП "Ель Гаучо"" включають зниження витрат, підвищення рентабельності, збільшення грошового потоку та підвищення продуктивності. Крім того, низка запобіжних заходів і методів уникання кризи на підприємстві включають систематичний і постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності в умовах динамічності змін, порівняльний аналіз та аудит результатів його діяльності.

Виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції можливе лише на основі впровадження сучасних передових технологій та постійної активізації інноваційної діяльності підприємства. Для підвищення ефективності його роботи необхідне впровадження інноваційних змін, які підвищують сприйнятливість суб'єкта до інноваційних технологій.

Ефективна інноваційна діяльність дає змогу підприємству швидко реагувати на зміни ринкового середовища для забезпечення прибуткового зростання та виробництва конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції.

Для того, щоб залишатися стабільними в ринковому середовищі, підприємству необхідно створити систему управління, здатну чітко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, розвиток і конкурентоспроможність партнерів, формування оптимальних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, своєчасне прийняття ділових рішень оперативного та стратегічного значення [40, c. 649].

ПП «НВАП «Ель Гаучо»» постійно шукає шляхи вдосконалення та модернізації, що характеризує його інноваційну діяльність, яка на даному підприємстві представлена в наступних формах:

* впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво та соціальну сферу. Наразі на підприємстві запроваджується система точного землеробства, що являє собою комплексний підхід до управління продуктивністю землі у поєднанні з досвідом і навичками людини та застосуванням сучасних та інноваційних технологій. Також на ПП «НВАП «Ель Гаучо»» була введена зрошувальна система, що являє собою комплекс зрошувальних каналів, трубопроводів, гідротехнічних споруд, джерела зрошення та зрошувальних земель; призначений для докорінного поліпшення несприятливого водно-повітряного режиму ґрунтів з метою підвищення їх родючості [17].
* капітального будівництва – інвестиційної діяльністі, що реалізовується для створення нових і відтворення діючих основних фондів, у які вкладаються фінансові кошти. З 2018 року на ПП «НВАП «Ель Гаучо»» побудовано три нові фермермерські господарства для вирощування овець. До цього підприємство не займалося тваринництвом;
* лізингу – довгострокової оренди устаткування, машин, споруд виробничого призначення (з поєднанням елементів відносин купівлі-продажу, дорученнь, кредиту) як особливої форми інвестування в основні фонди, що надає можливість підприємству використовувати потрібно устаткування, машини, споруди без капітальних витрат на їх придбання[16];
* використання сонячної енергії для отримання електричної енергії, яка приносить додатковий прибуток підприємству.

Вибір відповідної стратегії ґрунтується на заздалегідь обраній місії антикризової політики та економічної діагностики різних складових потенціалу підприємства. Внутрішні та зовнішні параметри, що впливають на діяльність підприємства, мають зробити цей процес максимально об'єктивним та ефективним.

Метою даного процесу антикризового управління є створення або модернізація ключових елементів системи протидії банкрутства на рівні підприємства, а також розробка і впровадження превентивних заходів для запобігання повторенню криз у майбутньому. Вносяться відповідні зміни до основних функціональних стратегій і політик компанії (управління ризиками, грошовими потоками та резервами, формування та використання прибутку, закупівля матеріальних ресурсів, управління дебіторською заборгованістю, придбання кредитних ресурсів, інвестиційна та інші політики, пов'язані з формуванням і витрачанням грошових коштів). Ці зміни забезпечать високоефективне та стійке ведення бізнесу в майбутньому [13, c. 68].

У таких компаніях, як ПП «НВАП «Ель Гаучо»», де, як правило, немає маркетингової стратегії, простежується слабка адаптація процесу виготовлення продукції до умов ринку, що в кінцевому результаті призводить до зменшення економічних показників. При цьому сільськогосподарські товаровиробники відчувають гостру потребу у розробці планів освоєння ринків, застосування коштів на розвиток попиту та стимулювання збуту, залучення потенційних споживачів, що пояснює необхідність розвитку інтегрованих маркетингових комунікацій у аграрній сфері.

Реклама на ринку сільськогосподарської продукції, яка має на меті пробудити інтерес до продукції чи послуг характеризується, насамперед, сезонністю застосування і діловим характером звернення. Зв'язки з громадськістю носять переважно не масовий характер, а цілеспрямований, особистісний через те, що звернення відбувається до вузьких контактних аудиторій. Одним із засобів PR можна назвати діяльність на агропромислових виставках, дні поля, які останнім часом набирають все більшої популярності.

Цифрові технології, включаючи інтернет, мобільні технології та пристрої, аналітику даних, штучний інтелект, цифрові сервіси та додатки, змінюють сільське господарство та продовольчу систему. Цифрові технології, що використовуються в агропромисловому комплексі на основі маркетингових технологій можна систематизувати та уявити у вигляді наступного переліку:

* автоматизація сільськогосподарської техніки дозволяє точно налаштовувати ресурси та знижує потребу в ручній праці;
* супутникові дані підвищують точність та знижують витрати на моніторинг зростання сільськогосподарських культур та якості землі чи води;
* технології відстеження та цифрові логістичні послуги відкривають можливості для оптимізації ланцюжків постачання сільськогосподарських товарів, одночасно надаючи споживачам достовірну інформацію.

Маркетингові інтернет-технології також є корисним інструментом для ПП «НВАП «Ель Гаучо»», що дозволяє збільшувати обсяги продажів і підвищувати рівень конкурентоспроможності. Прикладами таких технологій є наступні:

* веб-сайт- це інструмент для взаємодії з клієнтами та партнерами. На веб-сайті розміщена інформація про продукти, послуги, ціни, акції та інше. Він також є ефективним інструментом для підвищення обізнаності клієнтів про аграрний ринок, тенденції, новітні технології та інше.
* соціальні медіа – це платформи, які можуть бути використані для просування бренду, продажу продуктів та послуг. Важливо створити профіль в соціальних мережах, які використовують цільові клієнти, і забезпечувати постійну взаємодію з ними. Можна розміщувати оголошення, проводити конкурси, ділитися новинами та інше.
* еmail-маркетинг – це інструмент, що дозволяє надсилати інформацію про продукти та послуги клієнтам, що підписалися на розсилку. Важливо створювати цікавий та корисний контент, що привертає увагу та спонукає до дії.
* Інтернет-реклама - це форма реклами, що використовується для залучення нових клієнтів. Інтернет-реклама може бути розміщена на різних платформах, таких як Google, Facebook, Instagram тощо.

Трейд-маркетинг аграрного підприємства - це комплекс заходів, спрямованих на підтримку співпраці з торговими мережами, дистриб'юторами та іншими партнерами на ринку.

Основні цілі трейд-маркетингу в аграрному секторі:

* збільшення обсягів продажів і покращення дистрибуції продукції;
* залучення нових партнерів та збереженняіснуючих клієнтів;
* підвищення рівня лояльності партнерів та збільшення їхньої зацікавленості у продажі продукції компанії;
* розвиток та підтримка бренду на ринку.

Стратегії трейд-маркетингу можуть включати різноманітні інструменти, такі як:

* промо-акції та розіграші призів;
* кооперація з партнерами на спільних заходах;
* консультації та навчання партнерів;
* знижки та бонусні програми;
* розробка спеціальних пропозицій для партнерів.

ПП «НВАП «Ель Гаучо»» розробляє індивідуальний підхід до кожного партнера, враховуючи його потреби та цілі, щоб забезпечити максимальну ефективність трейд-маркетингу.

Інтегровані маркетингові комунікації аграрного підприємства передбачають використання різних каналів зв'язку з ринком для досягнення максимальної ефективності взаємодії зі споживачами та партнерами на ринку.

Основні складові інтегрованих маркетингових комунікацій ПП «НВАП «Ель Гаучо»»:

* реклама - включає в себе використання різних медіа (телебачення, радіо, преса, Інтернет), для розповсюдження інформації про продукцію та послуги компанії;
* промо-акції – організація різних заходів (розіграші призів, знижки, акції) що спрямовані на збільшення продажів та підвищення лояльності клієнтів;
* рublicrelations - створення позитивного іміджу компанії шляхом організації різних заходів, спрямованих на залучення уваги громадськості;
* прямий маркетинг – використання безпосереднього зв'язку зі споживачами (наприклад, розсилки електронної пошти та SMS-повідомлень), що дозволяє персоналізувати комунікацію з клієнтами та партнерами;
* торговельний маркетинг – організація різних заходів, що спрямовані на збільшення співпраці з партнерами на ринку та залучення нових партнерів;
* організація заходів – конференції, семінари, виставки, що дозволяють залучати увагу до продукції та послуг компанії.

**2.3. Оцінка** **ефективності маркетингових технологій антикризового управління досліджуваним підприємством**

У сучасний час існують різні підходи та методи оцінки маркетингової діяльності сільськогосподарських підприємств. Оцінити ефективність маркетингової діяльності останніх дуже складно, тому що не завжди можна виразити її в кількісному вираженні. Ефективність сільськогосподарських підприємств визначається функціонуванням системи маркетингу. Працівники відділу маркетингу не виробляють продукцію, але вони здійснюють певну організаційну та комерційну діяльність для подальшого розвитку життєдіяльності продукту та забезпечують інфраструктуру продукту.

Для того щоб оцінити маркетингову діяльність сільськогосподарських підприємств, спочатку проводиться загальний аналіз останніх.

Науковцями виокремлено низку методів оцінювання ефективності маркетингової діяльності, але найбільш прийнятними є кількісні та якісні методи, а також соціологічні, скорингові та інформаційні методи.

До якісних методів належать маркетингові аудити (аналіз цілей, стратегій і результатів діяльності компанії та виявлення проблем з метою поліпшення маркетингової діяльності та розроблення ефективних маркетингових планів).

Кількісні методи включають порівняння витрат на маркетинг з валовим прибутком і витрат на рекламу з обсягом продажів. Кількісні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності характеризують фінансові показники сільськогосподарських підприємств.

Соціологічні методи оцінки ефективності маркетингової діяльності включають маркетингові дослідження, опитування керівників і маркетологів щодо стану маркетингової системи підприємства, оцінку ефективності маркетингових комунікацій, тобто реклами та PR, стимулювання збуту продукції та індивідуальних продажів [39, c. 3].

Здійснення маркетингової діяльності на підприємствах передбачає певні витрати, такі як матеріальні, трудові та фінансові. Виражені в грошовому еквіваленті, вони складають маркетинговий бюджет компанії. Корисність маркетингу для керівників підприємства стає очевидною тільки в тому разі, якщо вигоди, одержувані від маркетингової діяльності, перевищують витрати на її здійснення. У цьому випадку можна говорити про економічну ефективність маркетингового підприємства.

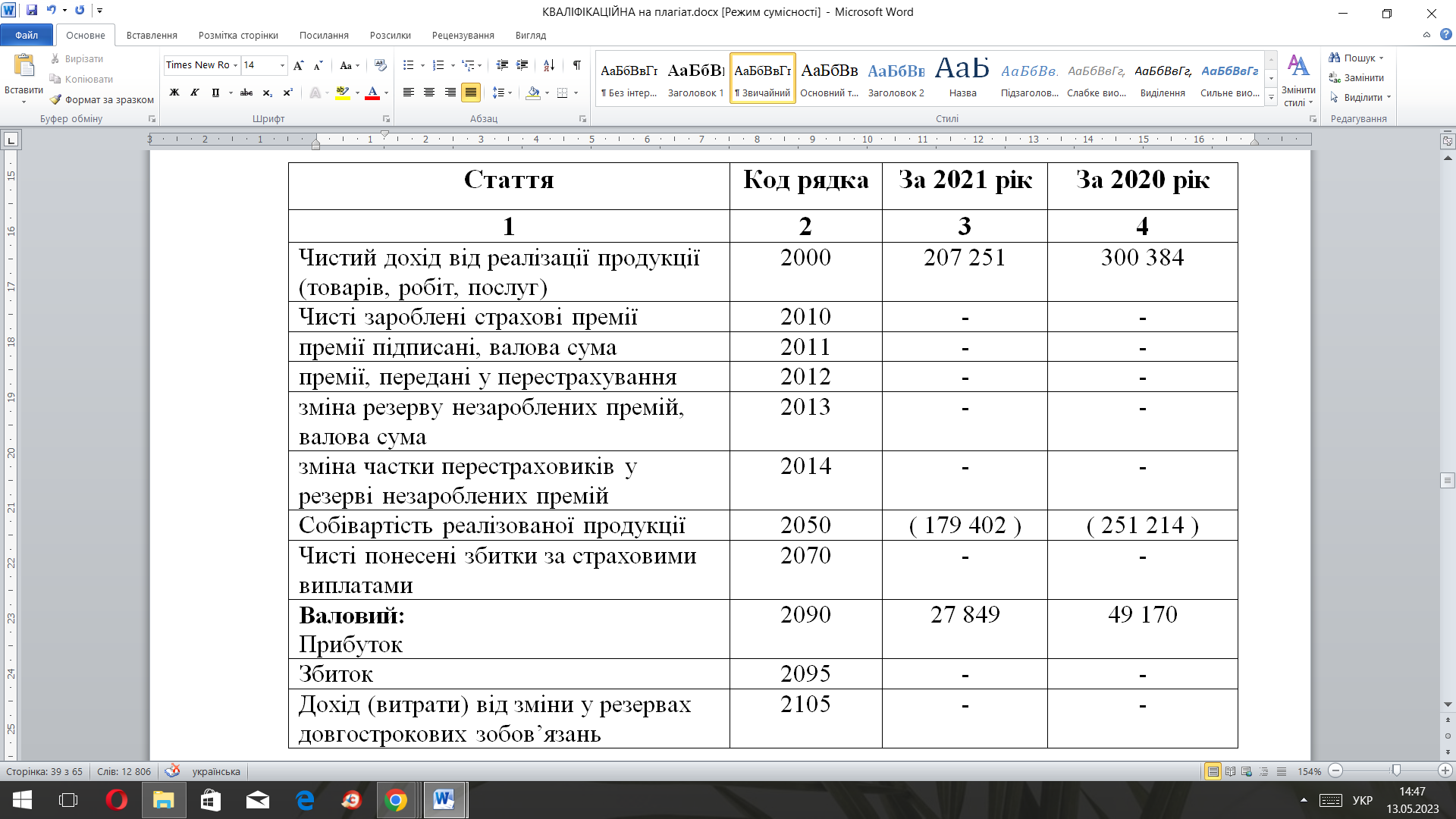
Проблема розрахунку соціально-економічної ефективності є найменш розробленою в теорії маркетингу. Незважаючи на те, що багато авторів вказують на необхідність організації ефективного планування, управління та контролю маркетингової діяльності, єдиної методики розрахунку економічної ефективності маркетингової діяльності практично не існує. Це пов'язано з тим, що складно виокремити частину ефектів, отриманих у результаті здійснення маркетингової діяльності, оскільки цей вид діяльності інтегрований у загальне управління підприємством.

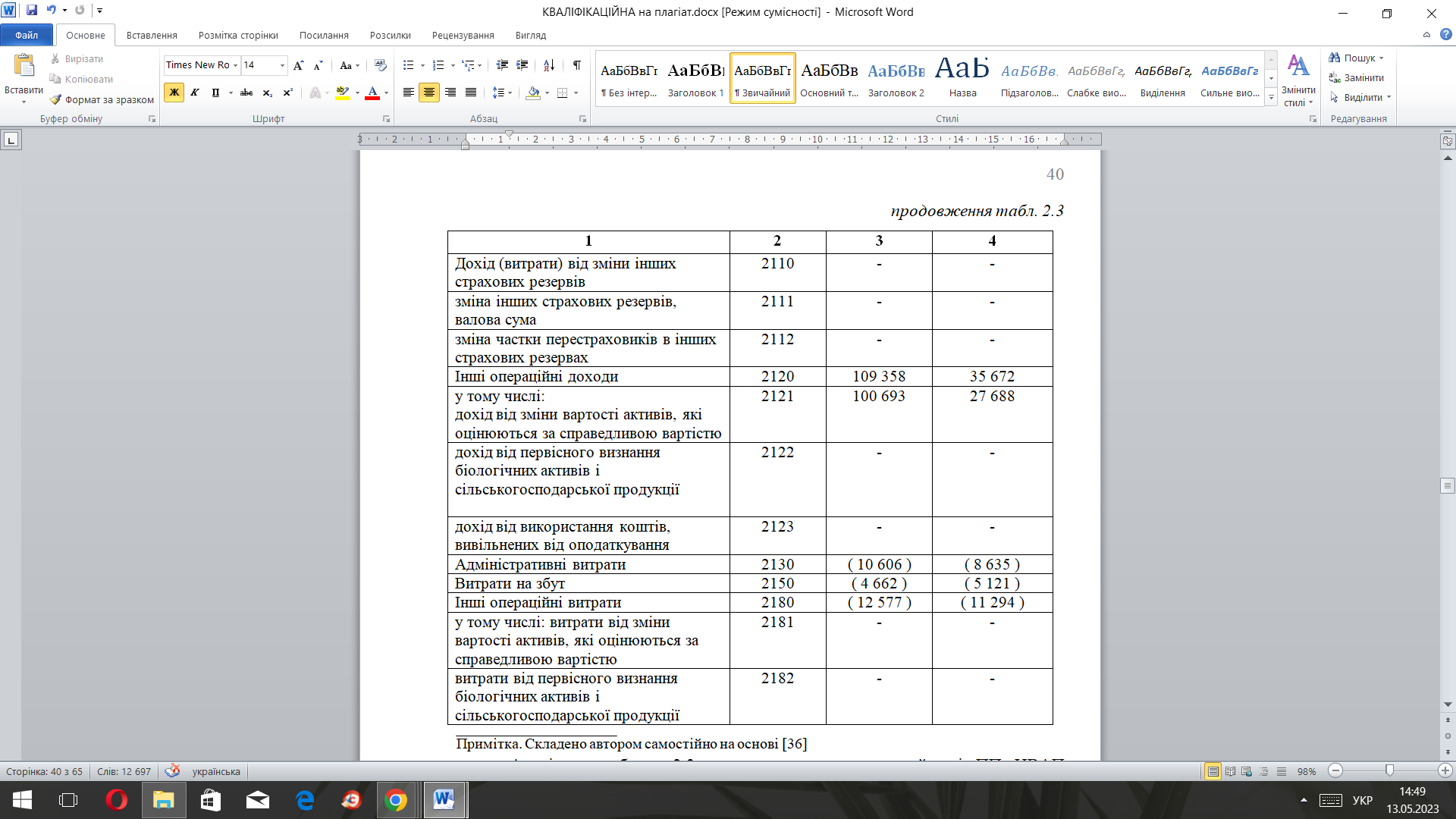
Однак необхідність розрахунку ефективності та результативності маркетингової діяльності стає очевидною при розгляді виділення коштів на маркетингові дослідження, запуск нових брендів, проведення рекламних кампаній і, загалом, "корисності" відділу маркетингу в структурі компанії [32].

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат. При порівнянні та виборі варіантів організаційно-технічних заходів використовуються певні критерії і показники.

Для розрахунку економічної ефективності ПП «НВАП «Ель Гаучо»» аналізуємо фінансово-господарську діяльність підприємства. Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»» в тисячах грн за 2021 рік є наступними: (див. табл. 2.3)

*Таблиця 2.3*

**Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»» за 2021 р.**

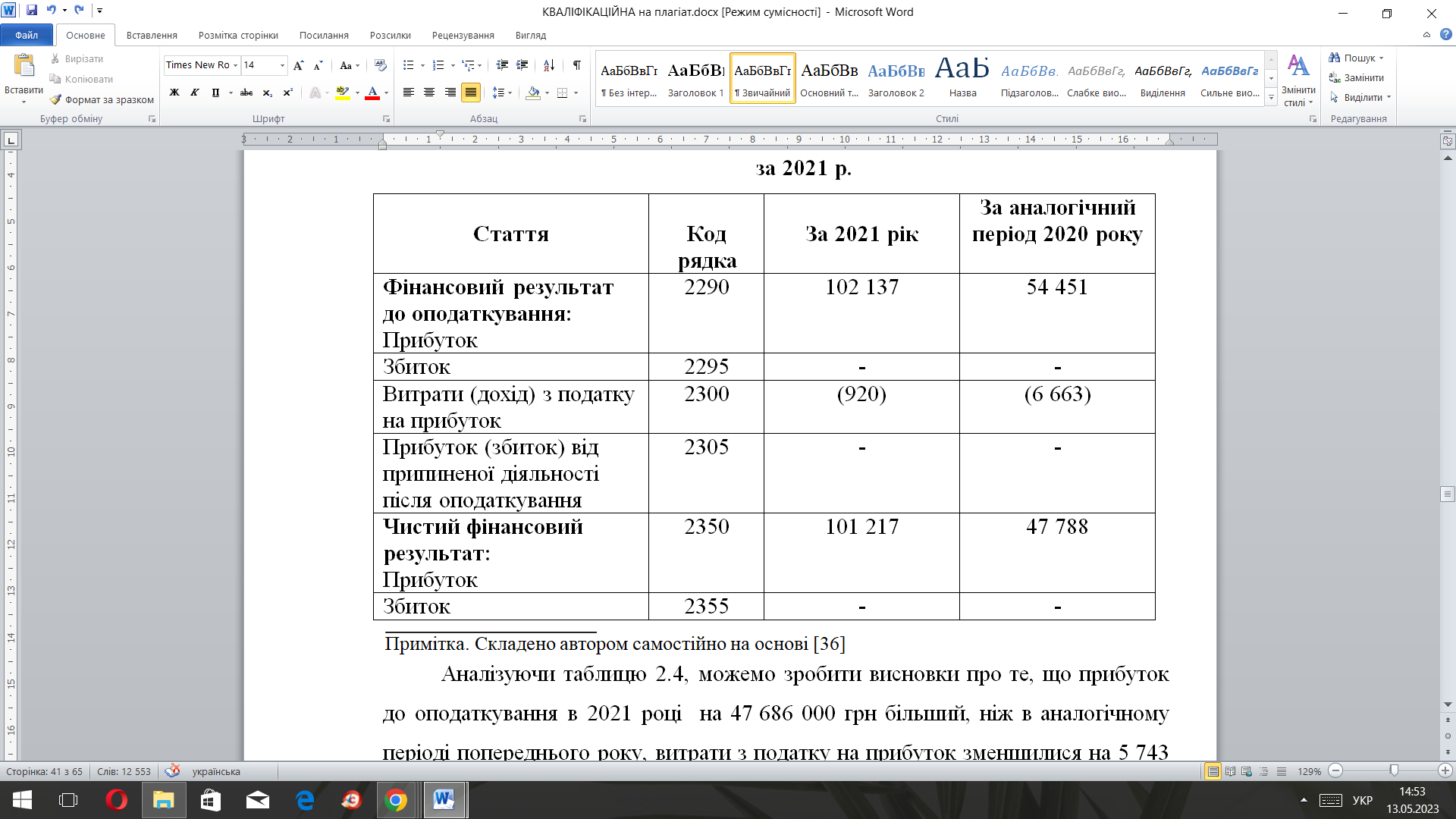
*продовження табл. 2.3*

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

Аналізуючи таблицю 2.3, можемо зазначити, що чистий дохід ПП «НВАП «Ель Гаучо»» від реалізації продукції за 2021 рік знизився на 93 133 000 грн, якщо порівнювати з аналогічним періодом 2020 року. Відтак, собівартість продукції також стала нижчою, на 71 812 000 грн, валовий прибуток став меншим на 21 321 000 грн. Проте операційні доходи підприємства за 2021 рік стали вищими на 73 686 000 грн, ніж попереднього року, зменшилися витрати на збут, але підвищилися адміністративні та операційні витрати. Дані результати свідчать про те, що в звітному періоді ПП «НВАП «Ель Гаучо»» виготовило меншу кількість продукції, тому й отримало менший прибуток, проте значно покращило результати від операційної діяльності у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року.

Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»» до оподаткування за 2021 р. подано нами в (табл. 2.4)

*Таблиця 2.4*

**Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»» до оподаткування**

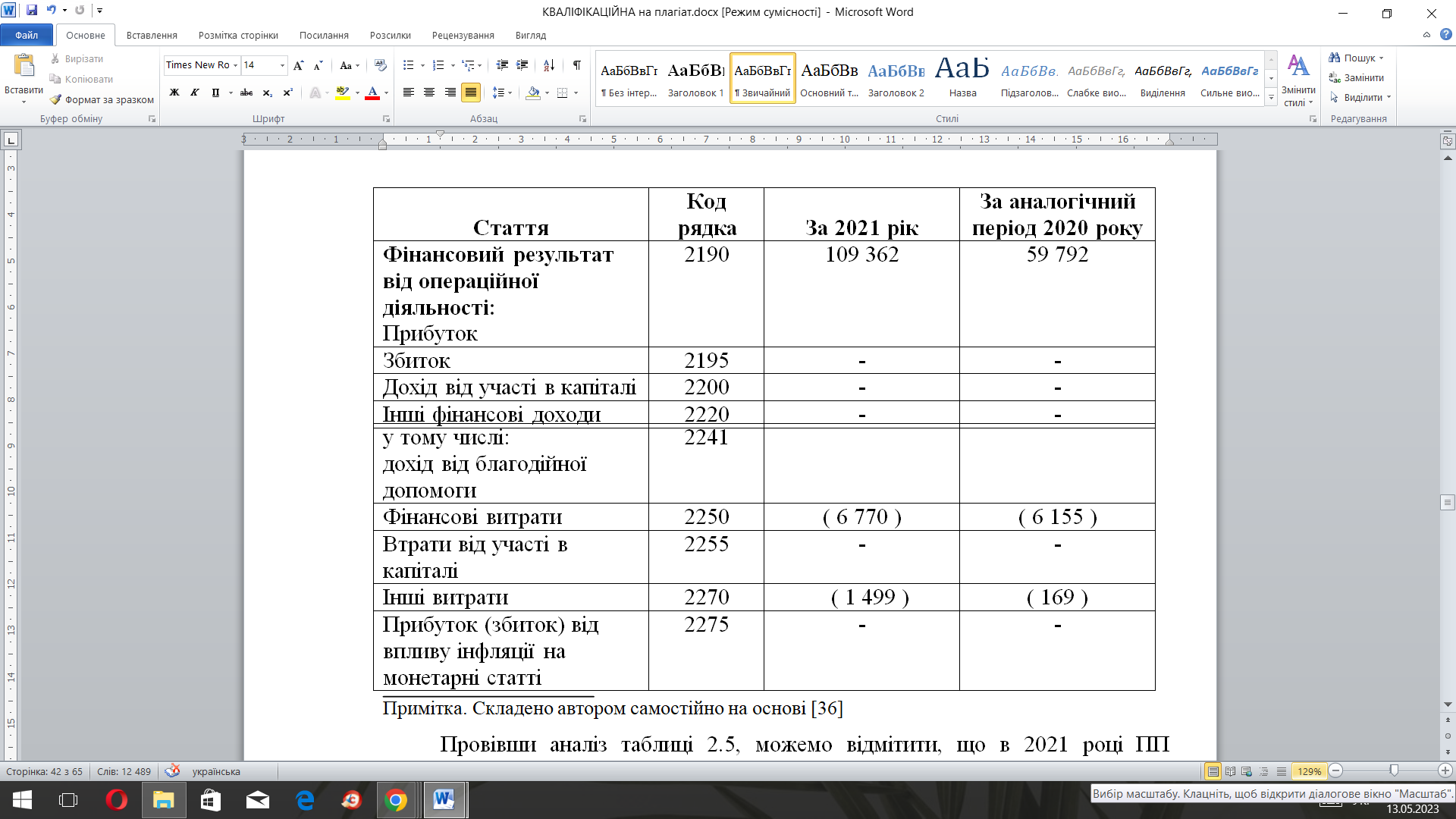
**за 2021 р.**

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

Аналізуючи таблицю 2.4, можемо зробити висновки про те, що прибуток до оподаткування в 2021 році на 47 686 000 грн більший, ніж в аналогічному періоді попереднього року, витрати з податку на прибуток зменшилися на 5 743 000 грн, а чистий фінансовий результат підвищився на 53 429 000 грн, що свідчить про те, що ПП «НВАП «Ель Гаучо»» в 2021 році отримало фінансові результати у вигляді прибутку більше ніж в 2 рази кращі, ніж в попередньому році, а отже ефективність управління підприємством значно зміцнилася.

Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»»від операційної діяльності за 2021 р. висвітлено наступним чином: (див. табл. 2.5)

*Таблиця 2.5*

**Фінансові результати ПП «НВАП «Ель Гаучо»» від операційної діяльності за 2021 р.**

Примітка. Складено автором самостійно на основі [36]

Провівши аналіз таблиці 2.5, можемо відмітити, що в 2021 році ПП «НВАП «Ель Гаучо»» отримало прибуток від операційної діяльності на 49 570 000 грн. вищий, ніж в 2020 році, при цьому фінансові витрати залишилися майже незмінними, а інші витрати підвищилися на 1 330 000 грн. Дані показники підтверджують думку про те, що ПП «НВАП «Ель Гаучо»» в 2021 році працювало значно ефективніше та продуктивніше, ніж в попередньому.

Для оцінювання ефективності маркетингової діяльності ПП «НВАП «Ель Гаучо»» розрахувати наступні показники:

1. Ефективність реалізації товарів, ЕРТ:

ЕРТ = (2.1)

де Др – доходи відреалізації товарів;

Вр – витрати на реалізацію товарів.

ЕРТ= = 1,1552 (2.2)

Ефективність реалізації товарів на ПП «НВАП «Ель Гаучо»» дорівнює 1,1552, що свідчить про те, що підприємство ефективно реалізовує вироблену продукцію, отримуючи хороший прибуток.

1. Рентабельність маркетингових інвестицій, ROI.

ROI=\*100% (2.2)

Де ВП – валовий прибуток;

ІР – інвестиції в рекламу.

ROI=\*100% = 42 745%

Це означає, що кожна гривня, витрачена на рекламу, принесла ПП «НВАП «Ель Гаучо»» 427,45 грн чистих грошей.

1. Рентабельність товарообороту, РТ.

РТ= (2.3)

де Прт – прибуток від реалізації товарів;

Т – обсяг товарообороту підприємства.

РТ==1,096

Рентабельність товарообороту ПП «НВАП «Ель Гаучо»» дорівнює 1,096, що свідчить про високу економічну ефективність маркетингової діяльності підприємства.

1. Коефіцієнт зміни доходу від реалізованої продукції. Для його розрахунку поділимо чистий дохід від реалізації продукції за 2021 рік на чистий дохід від реалізації продукції за аналогічний період попереднього року:

kЗДР= (2.4)

де ЧДРПЗП - чистий дохід від реалізації продукції за звітний період;

ЧДРППР - чистий дохід від реалізації продукції за аналогічний період попереднього року.

kЗДР = = 0,69

Отже, дохід від реалізації продукції за звітний період став значно нижчим ніж за аналогічний період попереднього року, це може свідчити про зменшення обсягів продажу та недостатню ефективність маркетингу на підприємстві.

1. Аналогічним чином розрахуємо коефіцієнт зміни прибутку від операційної діяльності, порівнявши прибуток від операційної діяльності за 2021 рік з прибутком від операційної діяльності за аналогічний період попереднього року:

kЗПОД= (2.5)

де ПОДЗП - прибуток від операційної діяльності за звітний період;

ПОДПР - прибуток від операційної діяльності за аналогічний період попереднього року.

kЗПОД = = 1,83

Як бачимо, даний показник демонструє те, що прибуток ПП «НВАП «Ель Гаучо»» від операційної діяльності за 2021 рік на 83% більший ніж 2020 року, отже ефективність діяльності підприємства значно збільшилася.

Здійснивши даний аналіз фінансових результатів діяльності ПП «НВАП «Ель Гаучо»», можемо стверджувати, що маркетингова діяльність є сильною стороною підприємства, оскільки дохід від реалізованої продукції значно перевищує витрати та неї, прибуток підприємства за 2021 рік збільшився по відношенню до аналогічних показників попереднього періоду. Отже ПП «НВАП «Ель Гаучо»» з реалізацією виробленої продукції не має труднощів і система управління маркетинговою діяльністю функціонує ефективно.

**Висновки до розділу 2**

Об'єктом дослідження є приватне підприємство «Науково-виробниче агропромислове підприємство «Ель Гаучо»». Щороку воно розвивається в галузі рослинництва, приділяючи особливу увагу інтенсивності технологій з максимальною врожайністю. А з 2018 року колектив ПП «НВАП «Ель Гаучо»» активно займається тваринництвом.

Оскільки основним видом діяльності підприємства є рослинництво і тваринництво, споживачами її продукції є промислові підприємства, які використовують і додатково переробляють сільськогосподарську продукцію в процесі виробництва, а також державні установи, які закуповують продукцію для потреб охорони здоров'я та навчальних закладів.

Як елемент запобігання кризі ПП «НВАП «Ель Гаучо»» використовує інноваційні підходи, такі як модернізація устаткування, розробка нових предметів праці, впровадження нових технологій, ефективний маркетинг і відкриття нових ринків збуту своєї продукції, що супроводжуються активними діями, такими як розробка і впровадження прогресивних концепцій стратегічного контролю та управління.

Основними заходами щодо подолання кризи в ПП «НВАП «Ель Гаучо»»є зниження витрат, підвищення рентабельності, збільшення грошового потоку і підвищення продуктивності. Профілактичні заходи та методи запобігання кризам також включають систематичний і постійний моніторинг виробничо-господарської діяльності підприємства в контексті динамічних змін, а також порівняльний аналіз та аудит результатів діяльності підприємства.

Виробництво конкурентоспроможної сільськогосподарської продукції можливе лише на основі впровадження сучасних передових технологій та постійної активізації інноваційної діяльності підприємства. Для підвищення ефективності роботи підприємств необхідне впровадження інноваційних змін, що підвищують сприйнятливість суб'єкта до інноваційних технологій.

**РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ**

Проблеми управління маркетингом виникають тоді, коли з'являються симптоми недосягнення цілей маркетингової діяльності та коли, незважаючи на можливість досягнення цілей, менеджерам необхідно вибрати курс дій, що дає змогу повною мірою скористатися сприятливими умовами.

Для виявлення проблем управління маркетингом на ПП «НВАП «Ель Гаучо»» пропонується використовувати метод логіко-змістовного моделювання, що включає вісім основних етапів:

- отримання базових знань про підприємство, його продукцію та ринки. Цей етап передбачає збір інформації про тип підприємства та його організаційну структуру, цілі, продукцію, цінову політику, канали та методи просування, ринкові умови (тенденції ринку, конкуренція, лояльність споживачів тощо), тобто отримання вихідної інформації для ідентифікації проблеми;

- вивчення ситуації, цілей і ресурсів компанії. На цьому етапі виявляються причини, на підставі яких менеджер визначає серйозність проблеми, що виникла, і вивчає наявні ресурси для її подолання;

- виявлення симптомів проблеми. На цьому етапі проводиться детальне дослідження симптомів на основі даних моніторингу ринку. Індикаторами можливих проблем є динаміка ключових показників, таких як продажі, частка ринку, прибуток, кількість замовлень від дилерів, рівень скарг споживачів і конкурентна ситуація;

- з’ясування можливих причин виникнення проблеми. На цьому етапі аналізується поведінка конкурентів, поведінка споживачів, зміни в діяльності компанії та зміни в зовнішньому економічному середовищі;

- окреслення дій щодо пом'якшення проблеми. На цьому етапі формуються альтернативні підходи до вирішення виявлених проблем на основі дій щодо поліпшення використання окремих елементів комплексу маркетингу;

- очікувані результати. На цьому етапі формулюють, який вплив матимуть ухвалені рішення на загальну антикризову програму, а також на проблему, яку вирішують. Також доцільно з’ясувати, які додаткові проблеми можуть виникнути, якщо рішення не буде виконано;

- припущення про результати. Після визначення проблеми робляться припущення про можливі наслідки рішення. Такі припущення можуть допомогти пом'якшити негативний вплив цього чинника в умовах невизначеності.

- оцінка адекватності отриманої інформації. Різниця між наявним рівнем інформації та рівнем інформації, що відповідає заданим вимогам, слугує основою для визначення цілей маркетингового дослідження [32, c. 76].

В загальній системі антикризового управління підприємством місце маркетингу представлено в таких трьох напрямах (див. рис. 3.1). Пропонуємо ПП «НВАП «Ель Гаучо»» ряд маркетингових стратегій для кожного з них, оскільки комплексний підхід вважаємо ефективнішим, ніж зосередження зусиль на одному окремому напрямку.

Рис. 3.1 Напрями маркетингу в загальній системі антикризового управління підприємством

Примітка. Сформовано автором на основі [27, c. 4]

1. **Превентивний маркетинг.**

Пропонуємо ПП «НВАП «Ель Гаучо»» використовувати концепцію превентивного маркетингу не тільки для адаптації до нових умов ринку, а й для запобігання кризовим явищам. Превентивний маркетинг може стати важливим і загальним інструментом для запобігання та подолання криз.

Превентивний означає попередження, запобігання та прогнозування поведінки іншої сторони. Якщо гасло традиційного маркетингу – «знайти потребу і задовольнити її», то сучасний погляд на маркетинг, або адаптивний маркетинг, виражається в гаслі «розробити нові продукти і створити цю потребу». Гаслом превентивного маркетингу можна вважати те, що він має «передбачати мінливі тенденції в потребах та інноваціях, що їх задовольняють, і використовувати ці знання для отримання конкурентної переваги».

Таким чином, превентивний маркетинг не заперечує положення адаптивного маркетингу, але додає до нього розуміння того, що маркетингова політика має адаптуватися до змін у навколишньому середовищі, тобто не має бути реактивною. Маркетингова політика має бути проактивною, тобто прагнути передбачати можливі зміни в ключових факторах, що впливають на діяльність підприємства, і діяти на випередження.

Використовуючи превентивний маркетинг, організації можуть проактивно передбачати та виявляти інтуїтивні потреби споживачів і своєчасно реагувати на них шляхом створення нових інноваційних продуктів[27, c. 4].

Існують наступні маркетингові стратегії, що запобігають кризовим ситуаціям:

- позиційний захист, який передбачає захист частки ринку, завойованої лідером, за всім асортиментом продукції. Іншими словами, вона фокусується на наявних продуктах і ринках лідера. Ця стратегія означає, що увага лідера ринку рівномірно розподіляється між усіма його продуктами і ринковими позиціями. Однак ринкове середовище неминуче означає, що певні пріоритети розподіляються залежно від змін у маркетинговому середовищі та необхідності інноваційних розробок. Тому стратегії захисту позицій мають короткостроковий характер. Генрі Форд, засновник автомобільної промисловості та винахідник складального конвеєра, свого часу був лідером автомобільного ринку. Однак його компанія була на межі банкрутства, бо вона зосередилася лише на одному "Т" - моделі автомобіля - і була байдужою до змін на ринку [25];

- фланговий захист - це захист слабких сторін лідера ринку. Ця стратегія передбачає, що особливу увагу слід приділити сегментам продукції лідера ринку і сегментам ринку, які стають менш прибутковими. Це пов'язано з тим, що, як уже зазначалося, відмова від сегмента, що втратив прибутковість, може спровокувати вторгнення конкурентів у цей сегмент і призвести до того, що лідер втратить свою конкурентну перевагу[23, c. 138];

- мобільний захист - це не тільки захист позиції лідера на ринку. Стратегія передбачає вихід на ринки іншої продукції або ринки збуту в інших регіонах з метою зміцнення конкурентної позиції. Стратегія мобільного захисту реалізується за допомогою двох стратегій: стратегії розвитку ринку і стратегії диференціації. Таким чином, стратегія мобільного захисту використовує синергію взаємного посилення стратегій захисту і зростання [12].

**2) Кризовий маркетинг.**

Під час кризи ПП «НВАП «Ель Гаучо»» необхідно використовувати дві взаємодоповнюючі стратегії антикризового управління. Одна з них спрямована на порятунок, а інша - на розвиток. Щоб зрозуміти, що зберігати і що розвивати в умовах кризи, менеджерам необхідно зробити три основні кроки (див. рис. 3.2).

Рис. 3.2 Кроки застосування кризових стратегій маркетингу

Примітка. Сформовано автором на основі [2]

Крок перший - забезпечити швидкий збір маркетингової інформації. Якщо в докризові часи можна було діяти наосліп та інтуїтивно, компенсуючи невдачі в одному напрямі успіхами в іншому і працюючи "на вірність", то сьогодні до маркетингової політики, такої як товар, ціна, розподіл і просування, висувають вищі вимоги, а прорахунки обходяться дорожче. Створення системи маркетингової інформації дає змогу прогнозувати ринок, принаймні в короткостроковій перспективі.

Крок другий - вжиття оперативних заходів. Компанії повинні швидко реагувати на зміни на ринку. Немає потреби посилатися на розмір компанії, оскільки те, що великим компаніям важко змінити напрямок - це вчорашня відмовка. Нездатність адаптуватися призведе до того, що частина ринку буде загублена більш оперативними конкурентами. Швидкість реакції важлива в усіх галузях, починаючи від пропозиції нового асортименту продукції і закінчуючи новими розробками в галузі розподілу продукції. Цей комплекс заходів дасть змогу компанії рухатися вперед, незважаючи на скорочення ринку.

Третій крок - повне виключення з портфеля товарів і послуг, не орієнтованих на клієнта. До кризи товари часто створювалися без урахування думки споживачів, але зараз орієнтація на клієнта має вирішальне значення. Схоже, що вже настає час, коли багатьом компаніям доведеться працювати "під замовлення", або від дистриб'юторів, або від споживачів. Крім того, необхідно всіма силами уникати затоварення складів товарами, які не є затребуваними, оскільки це збільшує витрати і є найбільшим ризиком під час кризи.

Ці дії можуть допомогти створити антикризову програму, яка визначить пріоритети скорочення штату та розвитку бізнесу.

Антикризова програма, або маркетинговий план, як його називали в безкризові часи, є основою антикризової стратегії компанії. Маркетингові плани зазвичай складаються на рік, оскільки неможливо передбачити поведінку конкурентів, та й сам ринок швидко змінюється. Однак у кризовій ситуації антикризова програма повинна використовувати більш гнучкий підхід, плануючи і змінюючи дії в короткі терміни. Вони повинні постійно відстежувати ситуацію, ретельно продумувати шляхи виходу з можливих ризиків і концентруватися на найбільш пріоритетних діях в умовах кризи [2].

Існують наступні кризові стратегії маркетингу:

1. Стратегія відступу. Зазвичай, це вимушена, а не обрана дія в компанії. У деяких випадках компанії можуть навмисно прагнути скоротити свою частку ринку для певних продуктів, наприклад, тих, які стали технічно або структурно застарілими. Ця стратегія може включати в себе:

* поступове скорочення бізнесу. У цьому випадку важливо не розірвати зв'язки і ділові відносини з бізнесом, не вдарити по колишніх партнерах і забезпечити зайнятість співробітників компанії;
* ліквідація бізнесу. У таких випадках необхідно стежити за тим, щоб інформація про майбутнє закриття бізнесу не просочилася назовні.

Стратегія відступу зазвичай передбачає якомога швидше скорочення частки ринку з метою різкого збільшення прибутку (пропорційно і вагомо). Компанії можуть опинитися в ситуації, коли їм терміново потрібні великі суми готівки (для покриття боргів і виплати дивідендів), і продати частину своєї частки ринку конкуренту [38].

2. Концентрична (вертикальна) диверсифікація: її суть полягає в тому, що компанія починає виробляти новий продукт, технологічно та/або маркетингово пов'язаний з наявним продуктом.

Класичним прикладом концентричної диверсифікації є американська компанія з виробництва швейних машин "'Зінгер", яка свого часу брала участь в усьому виробничому циклі, починаючи з видобутку і переробки первинної сировини, такої як деревина і залізна руда, і закінчуючи виробництвом швейних машин. Концентрична диверсифікація означає, що внутрішня пропозиція замінює ринкову торгівлю.

Сьогодні рівень концентричної диверсифікації знижується, і компанії виробляють менше компонентів і комплектуючих своїми силами та купують їх на ринку.

Стратегія концентричної диверсифікації має такі переваги та недоліки:

Переваги концентричної диверсифікації:

- Поєднання хорошого управлінського потенціалу та координації дій на рівні компанії.

- Стабільність економічних відносин усередині підприємства.

- Гарантоване постачання матеріально-технічними ресурсами.

- Тісніший контакт із кінцевими споживачами.

Недоліки концентричної диверсифікації:

- Унаслідок взаємозалежності організаційних одиниць підприємства при негативних зовнішніх змінах погіршується становище підприємства в цілому.

- У результаті концентричної диверсифікації ринки (гарантовані можливості збуту) між підрозділами підприємства обмежуються, знищуючи позитивний вплив ринкових засад і конкуренції. Водночас нівелюється потреба у вдосконаленні та розвитку.

3. Горизонтальна диверсифікація. Це виробництво компанією нових продуктів, які технічно не пов'язані з наявними, але орієнтовані на наявних клієнтів (споживачів) компанії. Як приклад можна навести туристичне агентство, що входить у готельний бізнес. Таке розширення діяльності від продажу туристичних пакетів до надання рекреаційних послуг для туристів (націлених на той самий ринок) є горизонтальною диверсифікацією.

Інший приклад - входження пасажирської авіакомпанії в готельний і туристичний бізнес шляхом пропозиції готельних і туристичних послуг своїм клієнтам.

Перевага горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що вона дає змогу якнайповніше задовольнити потреби споживачів на конкретному ринку, досягаючи при цьому синергетичного ефекту. Під синергією бізнесу розуміється поєднання кількох видів бізнесу, яке може дати набагато більший ефект, ніж вони могли б дати окремо. Математично ефект синергії можна виразити таким чином: він виражається як "2 x 2 = 5". Типовим прикладом синергії під час диверсифікації є придбання великою виробничою компанією, обсяг виробництва якої поступово знижується, невеличкої дизайнерської компанії, що виробляє хорошу продукцію, але має мало обладнання. Велика компанія забезпечує управління, адміністрацію, фінанси та виробничі потужності, а невелика компанія надає дизайн, зразки продукції, експертів і навіть імена, якщо це необхідно.

Обидві компанії самі по собі мають невеликий потенціал, але, об'єднавшись, вони можуть багаторазово збільшити свій потенціал.

Таким чином, ефект стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що види бізнесу, якими займаються компанії, взаємно підсилюють один одного. Під час горизонтальної диверсифікації нові додаткові види бізнесу об'єднуються з уже наявними видами бізнесу компанії, створюючи ціле, яке є набагато більшим за його окремі частини.

Ризик стратегії горизонтальної диверсифікації полягає в тому, що ринки, які підприємство всебічно охоплює, можуть раптово скоротитися, що вимагатиме фундаментальної зміни напряму його діяльності [3, c. 2-3].

**3) Посткризовий маркетинг.**

Посткризовий маркетинг продовжує використовувати антикризові та маркетингові інструменти й адаптує їх до нових умов ринку. Основними цілями посткризового маркетингу є реалізація заходів, спрямованих на відновлення стабільного та сталого управління, використання інноваційних програм і опора на стратегії зростання та диверсифікації. На цьому етапі компанії почуваються комфортно, активно застосовуючи антикризові та маркетингові інструменти й адаптуючи свої антикризові заходи та маркетингові стратегії до умов, що змінюються [6, c.7].

Рекомендуємо ПП «НВАП «Ель Гаучо»» використовувати наступні посткризові маркетингові стратегії:

1. Стратегія розвитку ринку. Вона передбачає адаптацію наявних продуктів компанії до нового ринку: компанія виходить на новий ринок зі своїми наявними продуктами. Ця стратегія може бути реалізована такими способами:

- Включення нових сегментів ринку в наявні продукти.

- Вихід на нові територіальні ринки з наявними продуктами.

Типовий приклад пошуку нового сегмента ринку для наявного продукту наводить компанія "Джонсон і Джонсон". Компанія розробила дитячий шампунь у період високої народжуваності в США і продавала його дуже ефективно. Коли народжуваність впала і обсяги продажів знизилися, компанія застосувала стратегію розвитку ринку. Маркетологи звернули увагу всієї родини на дитячий шампунь, тобто позиціонували шампунь як "шампунь для всієї родини", і протягом короткого часу дитячий шампунь "Джонсон і Джонсон" став лідером на всьому ринку шампунів. Аналогічна стратегія використовується в дитячій олії "Джонсон і Джонсон", яка є ефективним зволожувальним засобом для жіночої шкіри.

Також вдалим прикладом застосування даної стратегії є фірма «Дюпон», стосовно нейлону, який використовувався у виробництві парашутів, потім жіночих блузок, чоловічих сорочок, жіночих шкарпеток і, нарешті, килимів.

Друга сфера стратегії розвитку ринку (вихід на нові території) є різновидом першої і також заснована на сегментації ринку. Однак сегментація заснована на територіальній (або географічній) основі. Тому більшість експортних операцій компанії можна розглядати як реалізацію стратегії розвитку ринку шляхом виходу на нову територію [23].

2. Стратегія розвитку товару - це модифікація продукції компанії та її якісних параметрів (стиль, імідж, розширення асортименту) відповідно до наявного кола споживачів. Цю стратегію може бути реалізовано такими способами:

- поліпшення якості продукції;

- розробка нових моделей продукції;

- розробка нових продуктів.

Стратегії розроблення нових продуктів, як і попередні стратегії, характеризуються тривалими термінами реалізації, високим ризиком і великими витратами на розроблення та виробництво нових продуктів [10].

1. Стратегії глибокого проникнення на ринок або розширення виробництва, при впровадженні якої частка ринку і прибуток збільшуються за рахунок пропозиції звичайних продуктів і послуг наявним клієнтам (ринкам). Ця стратегія може бути реалізованою за допомогою таких підходів:

* використання заходів щодо підвищення прихильності наявних споживачів до марки компанії і марок пропонованих нею товарів;
* залучення споживачів, які раніше користувалися продукцією конкурента;
* глибоке проникнення на ринок досягається шляхом переконання споживачів збільшити кількість і частоту використання продукту (наприклад, дві ложки кави, часте використання шампуню, жувальна гумка після кожного прийому їжі).

Маркетингові інструменти, які можуть допомогти в реалізації стратегії глибокого проникнення на ринок, включають рекламу, стимулювання збуту, поліпшення якості послуг і зниження цін у зв'язку зі зменшенням витрат на виробництво і реалізацію продукції [11, c. 115].

Коли економічна криза закінчується, компанії виживають в тому випадку, якщо вони зможуть адаптуватися до мінливих умов і знайти нові конкурентні переваги в посткризовому економічному середовищі.

Рекреаційна політика і стратегічний розвиток є основними керівними принципами посткризової діяльності компаній.

Кризові комунікації вимагають вжиття таких заходів:

- створити антикризову цільову групу і забезпечити ефективну комунікацію між її членами, вміти спілкуватися з іншими співробітниками підприємства та зовнішнім корпоративним середовищем;

- призначити офіційного представника підприємства на період кризи;

- надати громадськості незалежний погляд на подію до настання кризи. Випередити засоби масової інформації та конкурентів:

- нагадати громадськості про позитивну історію, місію, досягнення і цінності підприємства;

- інформувати людей, які працюють на підприємстві, щоб вони уникали поширення чуток;

- бути чесним у будь-який час та брати на себе відповідальність за все, що відбувається [31, c.4].

Серйозною проблемою у сучасній діяльності сільськогосподарських підприємств є перехід на інноваційний напрямок розвитку для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємств на сільськогосподарському ринку. Інноваційний розвиток підприємств є ефективним за умови мобілізації всіх зусиль усередині підприємства та взаємодії таких компонентів:

- наукові галузі, відповідальні за розроблення ефективних інноваційних технологій;

- забезпечення адекватної підготовки та перепідготовки необхідних передових технічних фахівців;

- фінансування всього процесу розроблення та впровадження інновацій у сільськогосподарських підприємствах.

Таким чином, для активізації інноваційного розвитку ПП «НВАП «Ель Гаучо»» доцільно:

- удосконалити регулювання інноваційної діяльності шляхом використання нормативних документів;

- забезпечити процес технічного і технологічного переозброєння виробництва і збуту відповідно до темпів розвитку;

- формувати і впроваджувати більш досконалі організаційно-економічні механізми, що сприяють інноваційній діяльності;

- впровадити відповідну інфраструктуру для інноваційної діяльності;

- розробити та впровадити нову, сучасну систему інформаційної, комунікаційної, освітньої та маркетингової підтримки фермерів;

- всебічно сприяти розширенню комплексного розвитку сільськогосподарської науки та виробничих процесів;

- використовувати сучасні технології в комунікаційній політиці шляхом застосування інструментів цифрового маркетингу [18, с. 109].

Інновації в аграрному секторі набувають форми результатів досліджень і розробок у вигляді нових сортів рослин, порід і видів тварин і птиці, нових технологій, засобів захисту рослин і тварин, нових форм організації та управління різними секторами економіки, нових підходів до соціальних послуг, які дають змогу підвищити ефективність виробництва та поліпшити фінансові показники підприємств. впровадження їх у практику бізнесу [19].

Якщо говорити про маркетингові інновації, то йдеться про технології у виробництві, торгівлі, закупівлях, збуті, розрахунках та обліку, документації, інформаційному забезпеченні, доборі персоналу, ухваленні та виконанні управлінських рішень. Технології мають бути ефективними і конкурентоспроможними за витратами. Технологією набагато легше керувати, якщо можна ігнорувати витрати.

Інновація продукту є основою інноваційної політики в сільськогосподарських системах. Вона має вирішальне значення з точки зору задоволення певних потреб суспільства, що є метою підприємства. Однак продуктові інновації необхідно розглядати у зв'язку з іншими видами інноваційної діяльності, оскільки вони сприяють технологічним, кадровим та управлінським інноваціям.

Інноваційний процес чітко орієнтований на кінцевий результат, тобто на технічний, екологічний та соціально-економічний ефект. У випадку із ПП «НВАП «Ель Гаучо»» цей процес не настільки ефективний, як міг би бути, через наявність землі, сезонність сільськогосподарського виробництва, природно-кліматичні умови, залежність від місця розташування, взаємодію людини з живими організмами - тваринами і рослинами, ізольованість сільськогосподарських виробників від наукових установ, які виробляють науково-технічну продукцію, довгі строки обігу капіталу через довгі періоди виробництва, організаційні та економічні для трансфертів механізми, що є основою інноваційної діяльності, а також через те, що в аграрному секторі є багато механізмів, які дозволяють здійснювати інноваційні процеси.

**Висновки до розділу 3**

Досліджуючи впровадження інноваційних маркетингових технологій в систему антикризового управління ми прийшли до висновку про те, що це постійна робота спеціально створеного антикризового персоналу, який активно взаємодіє з маркетологами та менеджерами на всіх рівнях. Такий комплексний і стратегічний підхід може бути застосований і до маркетингової діяльності, яка разом з антикризовим управлінням утворює єдину інтегровану систему з трьома різними, але взаємопов'язаними векторами. Інструменти превентивного маркетингу, антикризового управління та посткризового маркетингу багато в чому відповідають один одному, але кожен з них має свої особливості в плані використання та своєчасності. Загалом усі вони створюють фундамент міцності та довіри, сприяють підвищенню вартості компанії, дають змогу керівництву ухвалювати ефективніші рішення, дають змогу бачити картину майбутнього, формують довгострокову довіру з партнерами, знижують ризики та зменшують невизначеність, забезпечують керівництво повною та об'єктивною інформацією для ухвалення рішень.

Завдання маркетингу в антикризовому управлінні - забезпечити виробництво і продаж найбільших і стабільно затребуваних на ринку товарів і принести основні вигоди підприємству, а його мета – забезпечити продаж таких товарів, які користуються великим попитом на ринку та приносять підприємству основний прибуток.

**Висновки**

Антикризове управління, тобто управління ймовірними ризиками, здійснюється з метою збереження та зміцнення позицій компанії. Незалежно від економічної ситуації або стадії життєвого циклу компанії, необхідно розробити програму антикризового управління. Такі програми спрямовані на те, щоб запобігти банкрутству, допомогти організації подолати кризу і відновити конкурентоспроможність. Маркетинг в кризовий період на підприємстві є частиною антикризового управління.

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

До і під час кризи особливу увагу слід приділити розробленню ефективної антикризової маркетингової стратегії, заснованої на результатах маркетингових досліджень. Маркетингові дослідження допомагають діагностувати потенціал компанії та її становище на ринку, визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Антикризові маркетингові програми мають забезпечувати виробництво і реалізацію товарів, що мають стійкий попит на ринку і приносять основний прибуток компанії.

Крім того, підприємствам необхідно максимально задовольняти потреби споживачів у тих галузях, де вони мають сильні конкурентні переваги, на відміну від конкуруючих організацій.

Маркетинговий підхід до вирішення проблем компанії в умовах кризи може допомогти пом'якшити тяжкість наслідків і продовжити активну діяльність на ринку.

Перехідна фаза починається з поступового погіршення економічних показників діяльності організації, таких як продажі, прибуток, рентабельність та імідж клієнта, що впливає на ефективну діяльність компанії з точки зору стратегічного управління. Водночас на етапі нестійкості організація може зіткнутися з проявом різних криз, починаючи від зниження продажів і закінчуючи втратою довіри акціонерів.

Не існує спеціальної теорії маркетингу для організацій, що перебувають у кризі. Однак кризовий маркетинг має свої специфічні цілі та завдання. Виходячи з характеристик різних типів управління, визначаються особливості маркетингу залежно від попиту та кризових умов. Антикризові стратегії завжди визначають три основні напрямки дій керівництва компанії. Це розширення ринку збуту, збереження позицій на розвинених ринках, захист ринкової ніші та захист від конкурентів.

Антикризова маркетингова стратегія компанії має бути не резервним елементом стратегічного управління, а різновидом універсальної стратегії. Лише за таких умов вона буде заздалегідь спланована і взаємозалежна зі стратегіями в усіх сферах діяльності компанії, не лише в кризових, а й у стабільних ситуаціях функціонування компанії, та функціонуватиме як система прогнозування й запобігання кризовим ситуаціям різного роду.

Взаємозв'язок кризового маркетингу та антикризового управління дає змогу підприємствам вийти на вищий рівень. Основне завдання антикризового управління - стабілізувати загальне фінансове становище компанії в короткостроковій перспективі, зосередившись на двох напрямках її подальшого розвитку: зниженні витрат і збільшенні прибутку. Продуктові інновації можна вважати найбільш придатними для впровадження, оскільки вони не вимагають значних інвестицій і можуть бути реалізовані у відносно короткий період часу. Майбутні дослідження можуть бути спрямовані на виявлення конкретних випадків використання різних видів інновацій в антикризовому управлінні залежно від сфери діяльності компанії.

Антикризове управління слід розглядати не тільки як управління кризою в момент її виникнення. Це постійна робота спеціально створеного антикризового персоналу, який активно взаємодіє з маркетологами та менеджерами на всіх рівнях. Цей комплексний і стратегічний підхід застосовується до маркетингової діяльності, яка разом з антикризовим управлінням утворює єдину інтегровану систему з трьома різними, але взаємопов'язаними векторами. Інструменти превентивного маркетингу, антикризового управління і посткризового маркетингу багато в чому збігаються один з одним, але кожен з них має свої особливості в плані використання і своєчасності. Загалом усі вони створюють фундамент міцності та довіри, сприяють підвищенню вартості компанії, дають змогу керівництву ухвалювати ефективніші рішення, дають змогу бачити картину майбутнього, формують довгострокову довіру з партнерами, знижують ризики та зменшують невизначеність, забезпечують керівництво повною та об'єктивною інформацією для ухвалення рішень. А також надають необхідні інструменти для досягнення цілей і стабілізації стратегічного розвитку компанії в умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Список використаної літератури**

1. Андіно Д. П., Тапіа М. Місце стратегічного маркетингу в антикризовому управлінні. URL: <http://inmad.vntu.edu.ua/portal/static/896406F0-31AC-42E9-A014-0F449A0F543C.pdf>

# Антикризова стратегія підприємства або план маркетингу – Маркетинг. URL: <http://8ref.com/17/referat_171312.html>

# Багорка М. О., Білоткач І. А.Диверсифікація як фактор підвищення ефективності діяльності підприємств в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід № 10 2009. С. 17 – 21.

# Багорка М. О., Писаренко В. В., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Антикризовий маркетинг : навч. Посіб. Дніпро : Журфонд, 2022. 344 с.

# Багорка М.О., Рощук М.О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. Науковопрактичний журнал «Регіональна економіка та управління». 2021. № 3 (33). С. 4–8.

1. Багорка М. О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Маркетингове забезпечення антикризового управління аграрним підприємством. Держава та регіони: Серія: Економіка та підприємництво, 2022 р., № 3 (126). С. 16-24.
2. Біловодська О. А., Мельник Ю. М. Механізм маркетингового антикризового управління підприємством. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 6. T. 4. С. 105-108.
3. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник. Видавництво Іванченка.І С. Харків. 2016. 232 с.
4. Бурбело Н. О. Основні заходи і інструменти антикризового управління підприємством. URL:

<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/100622>

# Бутенко Н.В. Основи маркетингу. URL: <https://studfile.net/preview/8882398/>

# Верлока В.С., Коноваленко М.К., Сиволовська О.В. Стратегічний маркетинг: Навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2007. 289 с.

# Види маркетингових стратегій. URL: <https://pidru4niki.com/88872/marketing/vidi_marketingovih_strategiy>

# Гарафонова О. І., Янковий Р. В. Застосування інновацій та інноваційних методів антикризового управління на вітчизняних підприємствах легкої промисловості в умовах кризового стану в країні. Науковий вісник ЧДІЕУ № 4 (24), 2014. Чернігів. С. 66-71.

1. Гасанов С. С., Штангерт А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ. 2012. 301 с.

# Гнедько К. Б. Антикризове управління підприємством на основі інновацій. Київ. 2019. 3 с.

# Економічна сутність інвестицій та їх класифікація. URL: <https://buklib.net/books/37222/>

1. Зрошувальна система та її будова. URL: <https://studfile.net/preview/3540306/>
2. Ільченко Т. В. Використання інноваційних маркетингових інструментів в діяльності аграрних підприємств. 30 років незалежності: здобутки та перспективи розвитку маркетингу в Україні : монографія ; за заг. ред. А. О. Старостіної. К.: Інтерсервіс, 2022. С. 109-121.
3. [Кадирус І. Г.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9A%D0%B0%D0%B4%D0%B8%D1%80%D1%83%D1%81%20%D0%86$), Безугла Л. С,  Теоретичні аспекти маркетингових інновацій в агропромисловій системі. [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). 2014. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\_2014\_3\_76](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=FILA=&2_S21STR=efek_2014_3_76)
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. 2016. 140 с.
5. Коюда В.О. Антикризова програма – основа системи антикризового управління підприємством. Конкурентоспроможність та інноваційний розвиток України: проблеми науки та практики: міжнар. Наук.-практ. Конф., 26-27 листопада 2009 р. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. №12(2). С. 47-49.
6. Кривов’язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. Київ : Видавничий дім “Кондор”, 2020. 396 с.

# Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ 2006. 152 с.

1. Кушнір Н. Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. [Ефективна економіка](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=EJ000079). № 5. 2016. 4 с.

# Маркетингові конкурентні стратегії. URL: <https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%9E.%D0%92/page11.html>

1. Мельник Ю. М., Гашенко О. М. Комплекс маркетингу в системі антикризового управління підприємством. Економічні проблеми сталого розвитку: Матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. Том 5. Суми. 2020. С. 65-66.
2. Мозгова Г. В. Напрями Вдосконалення антикризових заходів з позиції превентивного маркетингу. БІЗНЕСІНФОРМ № 2. 2012. Харків. С. 187-190.
3. Навчально–методичний комплекс з дисципліни «Стратегічне управління» (навчально-методичний посібник). Укл. Толуб’як В. С., Королюк Ю. Г., Дудкіна О. П., Попович Т. М. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.
4. Назаренко І.Л., Маковоз О.В., Воловельська І.В. Антикризове управління підприємством: Конспект лекцій. Харків: УкрДАЗТ, 2012. 63 с.
5. Натрус К.С., Хамініч С.Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. Економічний вісник університету. 2016. Вип. 31(1). С. 72-79.
6. Пілецька, С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. Економічний вісник Донбасу, (2 (60). 2020. С. 158–164.
7. Рамазанов С.К., Надьон Г.О., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами. Монографія. Під ред. проф.. С.К. Рамазанова. Луганськ - Київ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
8. Рамазанов С.К., Степаненко О.П., Тимашова Л.А. Методи антикризового управління. Монографія. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. 192 с.
9. Решетнікова І.Л. Оцінка ефективності маркетингової діяльності на підприємстві Механізм формування економіки № 4 Т 2. 2009. С. 65–69.
10. Рябенко Г.М., Сарафін О. В. Загрози та шляхи зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств україни. Миколаїв. 2016. 4 с.
11. Сайт ПП «НВАП «Ель Гаучо»». URL: https://elgaucho.ua/
12. Статут ПП «НВАП «Ель Гаучо»». 18 с.

# Стратегії маркетингу. URL: <https://stud.com.ua/15050/marketing/strategiyi_marketingu>

1. Тарасюк А. В. Методичні підходи до оцінки ефективності маркетингової діяльності аграрних підприємств. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» №9. 2019. 7 с.
2. Терлецька Ю. О., Балан А. А,, Кузьмук Н. Я. Інноваційні технології як елемент антикризового управління підприємством олійно-жирового комплексу в умовах економічної нестабільності. Економічні науки №2 (66). 2019. С. 647-650.
3. Токарев О. М., Копішинська К. О. Інновації в антикризовому управлінні підприємством. Київ. 2017. 8 с.
4. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством: Навчальний посібник. Київ. 2006. 256 с.
5. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.