УДК 338.242 : 339.138 doi: 10.20998/2519-4461.2022.4.40

Л. С. ЛАРКА

ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Обґрунтовано необхідність застосування засад антикризового маркетингу в сучасних умовах та діагностики ефективності його застосування у межах концепції антикризового менеджменту. Підкреслено необхідність аналізу ефективності функціонування підсистеми управління маркетингом у взаємозв'язку із іншими функціональними підсистемами управління: управління виробництвом, управління кадрами, управління фінансами, управління інноваціями. Систематизовано показники ефективності маркетингової діяльності, які доцільно застосовувати при діагностуванні ефективності антикризового маркетингу на підприємстві. Розроблено форму семантичного диференціалу для оцінювання ефективності реалізації функцій антикризового маркетингу на підприємстві. Виділено зони маркетингової безпеки та маркетингових загроз відповідно до ймовірних результатів оцінювання. Визначено відповідність функцій антикризового маркетингу «зонам» маркетингової діяльності. Запропоновано визначати ефективність антикризового маркетингу за трьома напрямами: ефективність превентивного маркетингу, ефективність кризового маркетингу, ефективність посткризового маркетингу. Запропоновано систему показників для оцінювання маркетингової стійкості підприємства у межах діагностування ефективності антикризового маркетингу. До блоку кількісних показників віднесено рівень рентабельності маркетингової діяльності підприємства, динаміка зміни частки ринку, індекс задоволеності споживачів, індекс лояльності споживачів, оцінка зусиль клієнта. До блоку якісних показників належать швидкість, точність та своєчасність діагностування кризових явищ в сфері маркетингу, ефективність використання маркетингового потенціалу підприємства, ефективність реалізації функцій антикризового маркетингу, ефективність превентивного маркетингу, ефективність кризового маркетингу, ефективність посткризового маркетингу.

Ключові слова: антикризовий маркетинг; маркетингова стійкість; маркетинговий бюджет; криза; маркетинговий потенціал; стратегічний резерв

L.S. LARKA

DIAGNOSTICS OF THE EFFICIENCY OF ANTI-CRISIS MARKETING AT THE ENTERPRISE

The necessity of applying the principles of anti-crisis marketing in modern conditions and diagnosing the effectiveness of its application within the concept of anti-crisis management is substantiated. The need to analyze the effectiveness of the marketing management subsystem in relation to other functional management subsystems is emphasized: production management, personnel management, financial management, innovation management. Indicators of the effectiveness of marketing activity are systematized, which are expedient to use when diagnosing the effectiveness of anti-crisis marketing at the enterprise. A form of semantic differential has been developed for evaluating the effectiveness of the implementation of anti-crisis marketing functions at the enterprise. Zones of marketing security and marketing threats are allocated in accordance with the likely results of the assessment. Correspondence of anti-crisis marketing functions to "zones" of marketing activity is determined. It is proposed to determine the effectiveness of anti-crisis marketing in three directions: the effectiveness of preventive marketing, the effectiveness of crisis marketing, and the effectiveness of post-crisis marketing. A system of indicators is proposed for evaluating the marketing stability of the enterprise within the framework of diagnosing the effectiveness of anti-crisis marketing. The block of quantitative indicators includes the level of profitability of the enterprise's marketing activities, the dynamics of changes in market share, the consumer satisfaction index, the consumer loyalty index, and the evaluation of the client's efforts. The block of quality indicators includes the speed, accuracy and timeliness of diagnosing crisis phenomena in the field of marketing, the effectiveness of using the marketing potential of the enterprise, the effectiveness of the implementation of anti-crisis marketing functions, the effectiveness of preventive marketing, the effectiveness of crisis marketing, the effectiveness of post-crisis marketing.

Keywords: anti-crisis marketing; marketing sustainability; marketing budget; crisis; marketing potential; strategic reserve

Вступ. Сучасне бізнес-середовище характеризується великим ступенем невизначеності та ризику. За таких умов багато підприємств опинилося на межі виживання: обмеженість вільних коштів, скорочення платоспроможності споживачів обумовило скорочення ділової активності підприємств та негативно вплинуло на їх фінансовий стан. Наслідком цього є проблеми підприємств з погашенням поточних зобов'язань, збереженням фінансової незалежності та збільшення ймовірності банкрутства. Для виходу зі складного становища підприємства переорієнтовуються на концепцію антикризового управління. Як і будь-яке управління, антикризове управління координує діяльність основних функціональних підсистем управління, але акценти зміщуються на підвищення ефективності використання обмежених ресурсів підприємства та подолання кризи. Одна з функціональних підсистем управління підприємством – підсистема управління маркетингом. За допомогою цієї підсистеми управління регулюються ключові питання щодо товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик підприємства за умов кризової ситуації. Питання антикризового менеджменту набувають особливої актуальності в сучасних умовах господарювання підприємств.

Аналіз стану питання. В практиці сучасних підприємств найчастіше застосовуються методичні підходи, які дозволяють оцінити ефективність антикризового менеджменту. Найінформативнішим індикатором ефективності антикризового менеджменту є динаміка ймовірності банкрутства досліджуваного підприємства після реалізації антикризової програми заходів. Слід зазначити, що увага дослідників у цьому випадку фокусується здебільшого на фінансових аспектах антикризового управління, залишаючи поза увагою не менш важливі аспекти: виробничі, кадрові, маркетингові та інноваційні. На сучасному етапі розвитку наукової думки при діагностуванні ефективності маркетингової діяльності підприємства найчастіше використовуються такі показники, як: абсолютна та відносна частки ринку підприємства, коефіцієнт зміни обсягів продажу, динаміка кількості покупців,

© Л. С. Ларка, 2022

динаміка кількості лояльних покупців, коефіцієнт відповідності попиту, рентабельність маркетингових інвестицій.

З наведених вище показників видно, що для діагностування ефективності антикризового маркетингу на підприємстві доцільно застосовувати класичні показники ефективності маркетингової діяльності, але перелік цих показників необхідно доповнити показниками, які більш точно описують заходи антикризового маркетингу.

Аналіз основних досягнень і літератури.

Багорка М. О., Рощук М. О. підкреслюють, що саме маркетинг виступає в якості бази, яка забезпечує сталу роботу усіх підрозділів підприємства у межах антикризового управління [1, с. 4]. Погоджуючись із авторами щодо ключової ролі функціональної підсистеми управління маркетингом в діяльності підприємства, зазначимо, що сталу роботу підприємства в умовах кризи забезпечують усі без винятку функціональні підсистеми управління: управління виробництвом, фінансами, маркетингом, кадрами та інноваціями. Автори виділяють специфічні функції антикризового управління, до яких належать: недопущення кризових ситуацій, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на суб'єкти господарювання та їх зміни, розроблення антикризової концепції, створення стратегічних резервів ресурсів на окремі кризові явища, стабілізація стану підприємства [1, с. 5]. З нашої точки зору, перспективним є дослідження реалізації цих специфічних функцій антикризового управління за основними підсистемами управління, у тому числі і підсистеми управління маркетингом у межах діагностики ефективності антикризового маркетингу на підприємстві.

При діагностуванні ефективності антикризового маркетингу окрема увага повинна приділятися контролю якості маркетингової інформації, маркетинговим аспектам економічного управління підприємством та стратегічним аспектам маркетингової діяльності. Дослідженню саме цих аспектів діагностики ефективності антикризового маркетингу присвячені роботи [2] – [4].

Пілецька С. Т., Петровська С. В. досліджують інструменти маркетингу в системі антикризового управління підприємством. Автори виділяють «зони» маркетингової діяльності підприємства в залежності від ймовірності настання кризової ситуації: превентивний маркетинг (мінімальна ймовірність настання кризи), кризовий маркетинг (середня та висока ймовірність настання кризи), посткризовий маркетинг (100 % ймовірність настання кризи, подолання її наслідків) [5, с. 159].

Перспективним в цьому напрямі є дослідження розподілу функцій антикризового управління за «зонами» маркетингової діяльності в залежності від ймовірності настання кризової ситуації.

Єпіфанова І. В. розглядає антикризовий менеджмент (а отже у його складі і антикризовий маркетинг) як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Автор підкреслює, що ефективність антикризового менеджменту вища за умови реалізації проактивного антикризового управління (мета якого – запобігання виникненню кризових явищ), ніж за умови реалізації реактивного антикризового управління (мета якого – подолання наслідків кризи) [6, с. 16]. Саме тому, на думку Єпіфанової І. М., підвищена увага повинна приділятися виявленню причин виникнення кризових явищ, що дозволить своєчасно застосовувати інструменти проактивного антикризового управління.

Кащена Н. Б., Чміль Г. Л. визначають, що основними маркетинговими інструментами в межах антикризового управління є: цінова політика, адаптована згідно зі станом ринку, аудит ринкового сегменту підприємства з метою забезпечення стабільного обсягу реалізації продукції, підвищення ступеню диференціації продукції підприємства, удосконалення збутової та комунікаційної політики підприємства [7, с. 72].

Для підвищення ефективності застосування наведеного вище інструментарію впроваджувати такі заходи: постійний моніторинг місткості цільового ринку, підвищення конкурентних переваг підприємства, перегляд виробничої програми підприємства, підвищення ефективності використання маркетингового бюджету підприємства.

Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. акцентують увагу на стратегічних аспектах ефективності менеджменту підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища.

Автори пропонують діагностувати ефективність менеджменту підприємства за таким алгоритмом: моніторинг розвитку підприємства, діагностування функціонування організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємства, оцінювання можливостей вдосконалення організаційно-економічного механізму ефективності управління розвитком підприємства, розроблення програми удосконалення організаційно-економічного механізму ефективності управління розвитком підприємства [8, с. 25].

Для оцінювання маркетингової складової у загальному організаційно-економічному механізмі ефективності управління розвитком підприємства автори вводять поняття «маркетингова стійкість», під яким розуміють здатність підприємства: утримувати конкурентоздатну позицію на ринку, досягати запланованого обсягу реалізації продукції, адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, відповідати існуючим та майбутнім запитам споживачів щодо параметрів продукції [8, с. 26].

Перспективним в цьому напрямі є розроблення системи показників, які характеризують конкурентну позицію підприємства на ринку, обсяги його реалізації, задоволеність споживачів параметрами продукції, а також час адаптивної реакції підприємства в умовах кризи та можуть бути застосовані для визначення рівня маркетингової стійкості підприємства як інтегрального показника діагностування ефективності антикризового маркетингу підприємства.

Організаційні аспекти діагностування ефективності антикризового маркетингу відображені в роботах [9]–[11]. Перспективами подальших досліджень в цьому

напряму є розроблення форм для оцінювання якісних складових показника маркетингової стійкості підприємства.

Існуючі методи розв'язання задачі. Традиційно для розв'язання завдань діагностування ефективності антикризового маркетингу застосовуються методи аналізу та синтезу, статистичні методи аналізу, метод коефіцієнтів, експертні методи.

Мета роботи – удосконалення методичного підходу щодо діагностування ефективності антикризового маркетингу на підприємстві на основі дослідження рівня його маркетингової стійкості.

Постановка проблеми. Завданнями статті є дослідження ефективності реалізації функцій антикризового маркетингу, аналіз рівня маркетингової стійкості підприємства у межах превентивного маркетингу, кризового маркетингу та посткризового маркетингу, а також сформулювати основні показники, які відображають рівень маркетингової стійкості підприємства в кризових умовах.

Методи досліджень. Для виконання поставлених завдань застосовані методи групування, метод компонентного аналізу, метод порівняння.

Матеріали досліджень. Діагностування ефективності антикризового маркетингу у розрізі реалізації його функцій наведено у табл.

Таблиця – Семантичний диференціал для оцінювання ефективності реалізації функцій антикризового маркетингу

Параметр	Бали					Параметр
	1	2	3	4	5	
Високий рівень відтоку клієнтів						Низький рівень відтоку клієнтів
Високий рівень відтоку доходу						Низький рівень відтоку доходу
Низький рівень утримання клієнтів						Високий рівень утримання клієнтів
Зменшення суми середнього чеку						Зростання суми середнього чеку
Висока вартість залучення клієнтів						Низька вартість залучення клієнтів
Низький рівень коефіцієнту повторних покупок						Високий рівень коефіцієнту повторних покупок
Уповільнена окупність інвестицій в маркетинг						Швидка окупність інвестицій в маркетинг
Низька чутливість системи моніторингу до кризових явищ						Висока чутливість системи моніторингу до кризових явищ

В таблиці виділено осередки, які відповідають оцінці у 4 бали за 5-бальною шкалою, що відображає «зону маркетингової безпеки» для підприємства. У випадку отримання оцінок в діапазоні 1 – 3 бали мова вже йде по наявність маркетингових загроз та необхідність переходу від превентивного маркетингу до антикризового. Створення стратегічних резервів ресурсів на окремі кризові явища у межах функціональної підсистеми управління маркетингом може передбачати посилення маркетингового потенціалу підприємства за рахунок підвищення узгодженості ключових маркетингових стратегій підприємства, швидкої адаптації до кризового становища, вибору адекватної наявним умовам та маркетинговому бюджету програми антикризових маркетингових рішень.

Під стабілізацією стану підприємства в кризових умовах можна вважати вихід на планові показники реалізації антикризової маркетингової програми підприємства. Розглянемо відповідність функцій антикризового маркетингу «зонам» маркетингової діяльності. До сфери впливу превентивного маркетингу належать такі функції антикризового управління маркетингом: недопущення кризових ситуацій, діагностика кризових явищ, моніторинг факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, які впливають на суб'єкти господарювання та їх зміни. До сфери впливу кризового маркетингу належать такі функції: розроблення антикризової концепції, створення стратегічних резервів ресурсів на окремі кризові явища. До сфери впливу посткризового маркетингу належить функція стабілізації стану підприємства та вихід на планові показники в маркетинговій сфері підприємства.

Виходячи з наведеного вище, для діагностування ефективності антикризового маркетингу на підприємстві доцільно визначати комплексний показник ефективності, який з складається з трьох складових: ефективність превентивного маркетингу, ефективність кризового маркетингу, ефективність посткризового маркетингу. Слід зазначити, що комплекс заходів превентивного та кризового маркетингу доцільно віднести до проактивного антикризового управління, а комплекс заходів посткризового маркетингу – до реактивного антикризового управління. Діагностування ефективності антикризового маркетингу на підприємстві за допомогою показника маркетингової стійкості дозволяє при оцінюванні ураховувати вплив як кількісних показників, так і якісних показників. Для можливості поєднання у межах одного інтегрального показника маркетингової стійкості різних за своєю природою факторів, доцільно провести процедуру кодування, яка полягає у переведенні як кількісних, так і якісних показників у бали.

Висновки. При визначенні рівня маркетингової стійкості підприємства як індикатора ефективності антикризового маркетингу необхідно оцінювати блоки кількісних та якісних показників. Складовими блоку кількісних показників є: рентабельність маркетингової діяльності підприємства, динаміка зміни частки ринку підприємства, індекс задоволеності споживачів (CSAT – Customer Satisfaction Score), індекс лояльності споживачів (NPS – Net Promoter Score), оцінка зусиль клієнта (CES – Customer Effort Score).

Складовими блоку якісних показників є: швидкість та точність діагностування кризових явищ в сфері маркетингу, своєчасність діагностування кризових явищ в сфері маркетингу, ефективність використання маркетингового потенціалу підприємства, ефективність реалізації функцій антикризового маркетингу, ефективність превентивного маркетингу, ефективність

кризового маркетингу, ефективність посткризового маркетингу. Таким чином, діагностика ефективності антикризового маркетингу на підприємстві з одного боку, здійснюється за допомогою аналізу маркетингової стійкості підприємства, а з іншого – у розрізі діагностики ефективності антикризового менеджменту за основними функціональними підсистемами управління підприємства.

Список літератури

1. Багорка М. О., Рощук М. О. Антикризовий маркетинг як основний складник стратегічного управління. *Регіональна економіка та управління*. 2021. № 3 (33). С. 4 – 8.
2. Анічкіна І. О., Ларка Л. С. Організація контролю якості маркетингової інформації при проведенні маркетингових досліджень. *Інформаційні технології: наука, техніка, технологія, освіта, здоров'я : тези доп. 26-ї міжнар. наук.-практ. конф. MicroCAD–2018*, [16-18 травня 2018 р.] : у 4 ч. Ч. 3 / ред. Є. І. Сокол. Харків : НТУ "ХПІ". 2018. С. 84.
3. Ларка Л. С., Анічкіна І. О. Економічне управління бізнесом: маркетинговий аспект. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 4 (15). С. 113-116. – URI: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/20.pdf (дата звернення 01.12.2022).
4. Ларка Л. С., Васильцова С. О. Управління маркетинговими дослідженнями на підприємстві: стратегічний аспект. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2022. № 1. С. 29 – 32.
5. Пілецька С. Т., Петровська С. В. Інструменти маркетингу в антикризовому управлінні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2 (60). С. 158 – 164.
6. Єпіфанова І. М. Антикризовий менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна*. 2021. № 31. С. 12 – 19.
7. Кащена Н. Б., Чміль Г. Л. Маркетингове забезпечення антикризового управління торговельними підприємствами. *Бізнес-навігатор*. 2018. № 4 (47). С. 69 – 74.
8. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Яхницька В. П. Стратегічні аспекти ефективності менеджменту стійким розвитком підприємства в умовах конкурентного бізнес-середовища. *Економіка і держава*. 2020. № 11. С. 24 – 27.
9. Олійник А. С., Тургеля Ю. С., Соколовська Ю. Є. Виробничо-маркетингові стратегії антикризового управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 19 – 20. С. 110 116.
10. Натрус К. С., Хамініч С. Ю. Антикризовий маркетинг як складова стратегічного управління. *Економічний вісник університету*. 2016. № 31/1. С. 72 – 79.
11. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021 . № 9. С. 40 – 45.
12. Сак Т., Ющишина Л. Система антикризового управління як підгрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету ім. Л. Українки*. 2019. № 2. С. 66 – 74.

References (transliterated)

1. Bahorka M. O., Roshchuk M. O. Antykryzovyi marketynh yak osnovnyi skladnyk stratehichnoho upravlinnia [Anti-crisis marketing as the main component of strategic management]. Rehionalna ekonomika ta upravlinnia [Regional economy and management]. 2021. no. 3 (33). pp. 4 – 8.
2. Anichkina I. O., Larka L. S. Orhanizatsiia kontroliu yakosti marketynhovoi informatsii pry provedenni marketynhovykh doslidzhen [Organization of quality control of marketing information during marketing research]. Informatsiini tekhnolohii: nauka, tekhnika, tekhnolohiia, osvita, zdorovia : tezy dop. 26-yi mizhnar. nauk.-prakt. konf. MicroCAD–2018 [Information technologies: science, engineering, technology, education, health: theses add. 26th International science and practice conf. MicroCAD–2018]. 2018. P. 84.
3. Larka L. S., Anichkina I. O. Ekonomichne upravlinnia biznesom: marketynhovyi aspekt [Economic management of business: marketing aspect]. Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk [Pryazovsky Economic Bulletin]. 2019, no. 4 (15), pp. 113 – 116. Available at: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/4_15_uk/20.pdf
4. Larka L. S., Vasyltsova S. O. Upravlinnia marketynhovymy doslidzhenniamy na pidpryiemstvi: stratehichnyi aspekt. [Management of marketing research at the enterprise: strategic aspect]. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskyi politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr. Kharkiv [Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (economic sciences)]. 2022. no. 1. pp. 29 – 32.
5. Piletska S. T., Petrovska S. V. Instrumenty marketynhu v antykryzovomu upravlinni [Marketing tools in anti-crisis management]. Ekonomichnyi visnyk Donbasu [Economic Herald of Donbass]. 2020. no. 2 (60). pp. 158 – 16.
6. Yepifanova I. M. Antykryzovyi menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpryiemstva. [Anti-crisis management as a tool for improving the efficiency of the enterprise]. Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seriia ekonomichna [Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. The series is economical]. 2021. no. 31. pp. 12 – 19.
7. Kashchena N. B., Chmil H. L. Marketynhove zabezpechennia antykryzovoho upravlinnia torhovelnymy pidpryiemstvamy [Marketing support of anti-crisis management of trade enterprises]. Biznes-navihator [Business navigator]. 2018. no. 4 (47). pp. 69 – 74.
8. Markina I. A., Taran-Lala O. M., Yakhnytska V. P. Stratehichni aspekty efektyvnosti menedzhmentu stiikym rozvytkom pidpryiemstva v umovakh konkurentnoho biznes-seredovyshcha [Strategic aspects of management efficiency with sustainable development of the enterprise in the conditions of a competitive business environment]. Ekonomika i derzhava [Economy and the state]. 2020. no. 11. pp. 24 – 27.
9. Oliinyk A. S., Turhelia Yu. S., Sokolovska Yu. Ye. Vyrobnycho-marketynhovi stratehii antykryzovoho upravlinnia [Production and marketing strategies of anti-crisis management]. Investytsii: praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]. 2020. no. 19–20. pp. 110 – 116.
10. Natrus K. S., Khaminich S. Yu. Antykryzovyi marketynh yak skladova stratehichnoho upravlinnia [Anti-crisis marketing as a component of strategic management]. Ekonomichnyi visnyk universytetu [Economic Bulletin of the University]. 2016. no 31/1. pp. 72–79.
11. Prokopyshyn O. S. Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavyshch na pidpryiemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises]. Investytsii : praktyka ta dosvid [Investments: practice and experience]. 2021. no 9. pp. 40 – 45.
12. Sak T., Yushchyshyna L. Systema antykryzovoho upravlinnia yak pidgruntia poperedzhennia kryzovykh yavyshch na pidpryiemstvakh [The anti-crisis management system as a basis for the prevention of crisis phenomena at enterprises]. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnoho universytetu im. L. Ukrainky [Economic journal of the East European National University named after L. Ukrainka]. 2019. no 2. pp. 66 – 74.

Надійшла (received) 18.11.2022

Відомості про автора / About the Author

Ларка Людмила Сергіївна (*Larka Ludmila Sergiivna*)– кандидат економічних наук, доцент, кафедра маркетингу НТУ «ХПІ», доцент, м. Харків, Україна; ORCID: http://orcid.org/0000-0002-8184-5464; тел.: (098) 486-30-51; e-mail: Larka.Ludmila@khpi.edu.ua