

УДК 658.8

А. М. Орел,

*д. е. н., доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну,  
Київський національний університет технологій та дизайну*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0823-3346>

В. В. Шило,

*аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,**Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5102-1862>

С. Ю. Кравченко,

*аспірант кафедри менеджменту та маркетингу,**Приватний вищий навчальний заклад "Європейський університет"*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3226-5057>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.80

# ФІНАНСОВА СТІЙКІСТЬ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ

A. Orel,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing and Communication Design, Kyiv National University of Technologies and Design

V. Shylo,

Postgraduate student of the Department of Management and Marketing,

Private Higher Education Institution "European University"

S. Kravchenko,

Postgraduate student of the Department Economics, Finance and Accounting,

Private Higher Education Institution "European University"

## FINANCIAL STABILITY OF MARKETING ACTIVITIES OF ENTERPRISES IN CRISIS CONDITIONS

**Фінансова стійкість підприємств безпосередньо впливає на економічну та соціальну стабільність суспільства. Узв'язку з цим у економічному аналізі ділової активності підприємств широко застосовуються різні теорії оцінки ефективності бізнесу та фінансової стійкості підприємства. В основі цих теорій лежать зарубіжні та вітчизняні методи оцінки ймовірності відмови бізнесу. Неспроможність бізнесу, пов'язана з кризовим станом підприємства, є складним процесом, який характеризується правовими, управлінськими, організаційними, фінансовими та бухгалтерсько-аналітичними умовами. Виникнення підприємницької невдачі розглядається як виникнення кризового стану підприємства, коли воно не в змозі повністю забезпечити фінансову безпеку у своїй виробничій діяльності. У статті досліджуються особливості забезпечення фінансової стійкості маркетингової діяльності підприємств в умовах економічної кризи. Автори аналізують основні виклики, з якими стикаються підприємства у кризовий період, і пропонують підходи для адаптації маркетингових стратегій з метою збереження фінансової стабільності. Розглядаються інструменти управління ризиками, оптимізації витрат і підвищення ефективності рекламних кампаній. Також акцентується увага на важливості інноваційних технологій та їхньої ролі у підтримці конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринку. Стаття пропонує практичні рекомендації для забезпечення фінансової стійкості маркетингових активностей підприємств під час кризи.**

***The financial stability of enterprises directly affects the economic and social stability of society. In this regard, in the economic analysis of the business activity of enterprises, various theories of assessing business efficiency and financial stability of the enterprise are widely used. These theories are based on foreign and domestic methods of assessing the probability of business failure. Business failure related to the crisis state of the enterprise is a complex process characterized by legal, managerial, organizational, financial and accounting-analytical conditions. The occurrence of business failure is considered as the occurrence of a crisis state of the enterprise, when it is unable to fully ensure financial security in its production activities. The article examines the peculiarities of ensuring the financial stability of the marketing activities of enterprises in the conditions of the economic crisis. The authors analyze the main challenges faced by enterprises during the crisis period and offer approaches for adapting marketing strategies in order to maintain financial stability. The tools of risk management, cost optimization and increasing the effectiveness of advertising campaigns are considered. Attention is also focused on the importance of innovative technologies and their role in maintaining competitiveness in an unstable market. The article offers practical recommendations for ensuring the financial stability of marketing activities of enterprises during a crisis. Various theories of assessing business efficiency and financial stability of the enterprise are widely used in the economic analysis of the business activity of enterprises. In today's economic conditions, when global crises are becoming more frequent and have unpredictable consequences, the issue of financial stability of marketing activities of enterprises becomes especially relevant. Financial stability in the marketing field is the ability of the enterprise to ensure stable financial flows, effectively use resources and maintain competitiveness even in adverse conditions. Within this topic, mechanisms for adapting marketing strategies to crisis conditions, ways to optimize marketing costs and preserve income are explored. Risk assessment and the development of anti-crisis measures, which help enterprises not only to withstand crisis conditions, but also to use them for their development, occupy an important place.***

*Ключові слова: фінансова стійкість, антикризове управління, криза, діагностика, методологія, аналіз, кризові ситуації.*

*Key words: financial stability, anti-crisis management, crisis, diagnostics, methodology, analysis, crisis situations.*

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

Різноманітні теорії оцінки ефективності бізнесу та фінансової стійкості підприємства широко застосовуються в економічному аналізі ділової активності підприємств. В основі цих теорій лежать іноземні та вітчизняні методи оцінки вірогідності відмови бізнесу. Варто відзначити значення таких досліджень, які були проведені в області антикризового управління: діагностика ризику зриву бізнесу на основі багатовимірного аналізу з використанням багатofакторної моделі; дослідження специфіки управлінських криз, що враховує економічні та соціальні причини невдачі бізнесу; дослідження вітчизняних підприємств на основі дискримінантних багатовимірних діагностичних моделей ризику зриву промислових підприємств. Проте слід визнати, що сучасний етап розвитку підприємств вимагає глибокого аналізу існуючого досвіду та теоретичних підходів для пошуку шляхів вдосконалення антикризового управління.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Важливо зазначити, що діагностика рівня ризику відмови бізнесу в невизначених умовах широко використовується в економічному аналізі. Для цього широко використовується метод багатовимірного аналізу. У своїх роботах В. Бівер зробив першу спробу застосувати аналітичні коефіцієнти для прогнозування невдач у бізнесі. У його аналізі найбільшу вагу приписував показник, що представляв собою співвідношення між грошовим потоком і позиковим капіталом. Економічний аналіз рівня невдалості бізнесу в невизначених умовах часто спирається на багатовимірні моделі, розроблені Е. Альтманом, Дж. Тоффлером. Вони є основою багатовимірного методу дискримінантного аналізу В.А. Козлова, та ін.. Дослідження Е. Альтмана забезпечують інструменти багатовимірного мультиплікативного дискримінантного аналізу та метод, що дозволяє обчислити Z-бал Альтмана. Альтман виділив п'ять показників, які є найбільш значущими для прогнозу моделі оцінки ризику відмови бізнесу. Він склав багатofакторне рівняння регресії. Це функція показників, що характе-

ризують економічний потенціал підприємства, результати його виробничо-економічної діяльності протягом минулого періоду. Слід визнати ступінь опрацювання питання моделювання в дослідженні ймовірності ризику відмови бізнесу та спеціального внеску британських дослідників Дж. Тоффлера і С. Тейшоу. У своїй роботі вони випробували підхід Е. Альтмана на основі статистичної інформації про комерційну діяльність вісімдесяти британських компаній і побудували чотири-факторну прогнозу модель.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є діагностика характеру впливу кризи на бізнес та підприємства в цілому не вдаючись до внутрішніх факторів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На початковому етапі діагностика ймовірності відмови бізнесу спрямована на вивчення причин виникнення показників банкрутства. Рання діагностика дозволяє своєчасно виявляти проблему, негайно займатися її вирішенням, застосовувати захисний механізм і вибирати послідовність процедур, спрямованих на зниження ризику відмови бізнесу. Існують різні методи та методи, які служать основою для прогнозування фінансових показників діяльності підприємства. Більшість методів дозволяють оцінити ризики відмов в умовах невизначеності.

Попередній аналіз ситуації щодо вдосконалення формування компетенцій в антикризовій ситуації дозволяє виділити сферу управління, що представляє собою систему діагностичних методів зриву бізнесу та її запобігання; міру застосування різних методик та методів в інноваційному та прогнозованому режимі, які служать основою для прогнозування фінансових показників підприємницької діяльності підприємства, для оцінки ризику зриву бізнесу в умовах невизначеності. Актуальність виявлення кризових ситуацій визначається проблемами, які пов'язані як з теоретичним характером ідентифікації показників невдач, так і з практичним характером, що залежить від постійно мінливого законодавства. Це також визначається відсутністю статистичних даних про невиконання та рівні ризику; через прогалини в знаннях у питанні, що пов'язано з ймовірністю шахрайської невдачі.

Ідентифікація ймовірності відмови бізнесу в умовах ризику необхідна для оцінки стану підприємства в сучасних ринкових умовах. Це дозволить своєчасно зафіксувати економічну ситуацію, негайно застосувати комплекс заходів, спрямованих на відновлення платоспроможності підприємства. При виборі серед різних підрядників визначення ймовірності відмови бізнесу в умовах ризику дозволить оцінити платоспроможність і надійність підрядника. Також це дозволить трансформувати та адаптувати сферу антикризового управління підприємства в умовах невизначеності та ризику.

Британські дослідники на основі статистичної інформації про комерційну діяльність вісімдесяти британських компаній побудували чотири-факторну

прогнозу модель. Беручи до уваги інфляційні фактори та відмінності у законодавчій базі, використання цієї чотири-факторної моделі прогнозування не повністю відповідає діагностиці невдач багатьом підприємств. Однією з причин є завищені капітальні активи, оскільки значущість застарілих активів перебільшена і майже зрівнює значення основних фондів. Всі ці фактори необгрунтовано призводять до зростання частки власного капіталу внаслідок завищення вартості активів.

Одним з найбільш якісних методів, що використовуються в діагностиці платоспроможності підприємства, є метод Argenti[2]. Вона також називається A-score і пов'язана з управлінською кризою. В основі дослідження методу A-score лежить наступна гіпотеза: недоліки в управлінні призводять до зриву бізнесу та розвитку управлінської кризи. Дослідження управлінської кризи є багаторічним процесом, який приводить підприємство до невдачі. Процес виникнення аварії можна розділити на три етапи:

1. Компанія демонструє ряд недоліків, які "ведуть" до невдачі (тобто ряд недоліків стає очевидним навіть за кілька років до того, як відбудеться фактична невдача).

2. Постійні прояви недоліків компанії (внаслідок накопичення цих недоліків, існує висока ймовірність помилок на тій частині компанії, які можуть призвести до невдачі).

3. У виробничо-господарській діяльності компанії проявляються всі ознаки наближення неплатоспроможності (зростає ймовірність ризику зриву бізнесу).

Модель Argenti враховує як економічні, так і соціальні причини відмови бізнесу. Модель Аргенті, або A-score, спочатку характеризує бізнес-кризу, яка може призвести до банкрутства компанії. Визначення ймовірності банкрутства компанії починається з припущень, про які ми говоримо, а саме:

- процес, що призводить до банкрутства;
- процес триватиме кілька років;
- процеси можна розділити на стадії дефектів, помилок і симптомів.

Однак недоліком цієї моделі є те, що компанії на шляху до банкрутства, як правило, мають численні давні недоліки, які стають очевидними задовго до фактичного банкрутства.

Помилкою є накопичення цих недоліків підприємством, що веде до помилки, яка веде до банкрутства. Допущені компанією помилки поступово виявляють знайомі симптоми: загроза банкрутства, погіршення показників (приховане за допомогою "креативних" розрахунків), ознаки нестачі ліквідності. Ці симптоми зазвичай з'являються протягом останніх двох-трьох років процесу банкрутства, який часто триває від п'яти до десяти років. Кожному елементу на кожному рівні присвоюється певна кількість балів для розрахунку загального індексу А. Проміжні значення не допускаються. Кожна позиція вимагає комплексної оцінки.

Слід зазначити, що при комплексному економічному аналізі оцінки ризиків невдач підприємства зосереджуються на одному критерії. Незважаючи на певні переваги, в емпіричних дослідженнях це не завжди відображає надійний результат. Саме тому великі аудиторські

фірми, які спеціалізуються на консалтингу та прогнозуванні бізнесу, зазнають невдач.

Термін діагностики запозичений з медичної науки. Діагностика — це процес вивчення коливань людини від стандартних і діагностики проблеми. На початку XX століття з'явився термін "технічна діагностика", який пов'язаний з вивченням коливань машин та його причин. Лише на початку XXI століття з'явився термін "економічна діагностика"[5]. У працях видатних вчених термін економічної діагностики визначається як виявлення економічного стану підприємства. Економічна діагностика визначає і вивчає ознаки недоліків в управлінні економічною діяльністю з метою прогнозування наслідків, як позитивних, так і негативних, і розробки методів і засобів виявлення аномалій і впливу на них. Періодична діагностика економічних тенденцій дає можливість належного планування для пом'якшення ризиків майбутньої кризи, а також збереження конкурентоспроможності в сучасних економічних умовах. Економіка, як і будь-яке явище, має свої правила. Якщо ці правила дотримуються, економіка залишається стабільною та конкурентоспроможною. Проте різні події можуть принести несприятливі наслідки, які можуть призвести до економічного спаду. При визначенні теоретичного підґрунтя та нормативної моделі економічних процесів можна легко визначити відхилення від цієї моделі та вжити відповідних заходів. Тому для діагностики економічної нормативної моделі необхідно розробити, що забезпечить сталий розвиток підприємства. Нормативна модель діагностики є моделлю ефективної роботи підприємства або його відділу. Порівняльний аналіз фактичного стану підприємства з нормативною моделлю дає можливість виявити резерви та відхилення. Нормативна модель, включаючи економічні фактори, є науковим відображенням оперативних взаємозв'язків у системі підприємства. Ряд авторів не розглядають "аналіз" і "діагностику" окремо, оскільки їх предмет і цілі подібні. Інші стверджують, що аналіз йде першим, потім йде діагностика. Аналіз і діагностика є основою для прийняття рішень. Економічні процеси постійно динамічні. Фактори економічного процесу або збільшуються, або зменшуються протягом часових рядів. Узгодження процесів зростання і зменшення зі стандартами економічної теорії гарантує економічний успіх. Тому діагностика тенденцій динаміки економічних процесів має вирішальне значення. Під час переходу від одного періоду до іншого економічні показники можуть змінитися позитивно або негативно в порівнянні зі стандартами. На практиці тенденція не завжди позитивна, вона час від часу йде вгору і вниз. На жаль, методи діагностики економічних процесів ще не встановлені. Як згадувалося раніше, аналіз та діагностика розглядалися спільно, що має вбудовані знання, є динамічним об'єктом, яким необхідно керувати в контексті швидко мінливого середовища фірми. Отже, відповідний аналіз стратегічних можливостей має бути спрямований на те, де фірма сьогодні стоїть, і де вона повинна рухатися, з конкурентної точки зору. Вона також повинна надавати порівняль-

ну оцінку того, де фірма стоїть відносно своїх конкурентів. Методологія представлена у розгляді систематичного порядку. Унікальною особливістю цієї методології є її ступінь аналізу. У минулому це завжди було серйозною проблемою; критичні погляди на деякі з найбільш стратегічно важливих особливостей можливостей фірми просто не були доступні. Розроблено та інтегровано в методологію алгоритму, який забезпечує дуже широку оцінку ступеня здатності до здатності. Цей показник використовується як показник позиції фірми щодо сили, що стосується певної спроможності. Чим більше ступінь аналізу, тим більшою є можливість унікальної конкурентної особливості фірми.

Аналіз починається з відображення будь-якого з бізнес-процесів фірми. Мета полягає в тому, щоб зробити це з точки зору створення цінності. Неочевидним є припущення, що знання повинно сприяти, і бути результатом процесу створення цінностей фірми. Отже, відносна важливість бізнес-процесів фірми визначається на основі їх чистого генерування знань. Один з основних бізнес-процесів вибирається і розглядається з точки зору його ключових факторів успіху. Потім ідентифікуються і визначаються відповідно до важливості можливості, які забезпечують ці ключові фактори успіху. Відібраний набір важливих можливостей і класифікований відповідно до конкурентного впливу і конкурентної позиції. Ці виміри забезпечують координацію для відображення можливостей у координатній системі. Потім здійснюється стратегічний аналіз, що призводить до прийняття стратегічних рекомендацій.

Ключовими факторами успіху можна вважати спільні для підприємства фірми. Вони настільки ж актуальні для конкурентів і стратегічних партнерів фірми. Тобто ключові фактори успіху характерні для ринкового місця, в якому конкурує фірма. У ретроспективі вони являють собою змінні, які би краще дискримінували у галузях. Ключові фактори успіху вказують, як їхні назви, критичні критерії, які конкретна конкурентна стратегія фірми повинна виконати, щоб досягти успіху. Крім цього, ключові фактори успіху є постійним нагадуванням про те, які фактори потребують постійного моніторингу. Взагалі немає межі кількості ключових успіхів, які фірма може визначити. Якщо фірма перераховує занадто багато, це може бути гарною ідеєю, щоб розставити пріоритети і зосередитися лише на найбільш важливих. Наявність занадто великої кількості факторів для того, щоб сконцентруватися на інших питаннях, може послабити ефект фокусування, який повинен бути головною директивою ключових чинників успіху. Прикладами ключових факторів успіху є здатність:

- забезпечувати найвищу цінність через продукти та послуги;
- процес огляду;
- залучення вищих талантів, співробітників з критичною експертизою навичками;
- розвивати бізнес шляхом конкурентного ціноутворення та маркетингового іміджу;
- встановлювати та підтримувати довгострокові відносини із задоволеними клієнтами;
- встановлювати довгострокові відносини зі сторонами у каналах дистрибуції;

— проводити ефективні операції, які зводять до мінімуму затратні процедури;

— доступ і засвоєння нових і критичних джерел знань і технологій.

Ключові фактори успіху повинні бути ідентифіковані в контексті галузі фірми. Поточний моніторинг та оцінка бізнес-середовища надає фірмі необхідне розуміння тих ключових факторів успіху, які визначають поточні та нові конкурентні умови компанії. Вибір ключових факторів успіху, на які спрямовуються фірми, має відображати чітке розуміння змінюваного конкурентного середовища фірми. Корисно подумати про поточні та перспективні розробки з точки зору конкретних динамічних часових рамок та сфери діяльності, профілю зацікавлених сторін та загального макроекономічного контексту при виборі ключових факторів успіху. Тоді ключові фактори успіху, що мають відношення до процесів ядра бізнесу, визначаються і відбираються на даному етапі їх методології.

### ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДЛЯ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Аналізуючи та досліджуючи дану проблематику слід зазначити, що в першу чергу потрібен захист. Захист будь то зовнішні (конкурентоспроможні фактори) або внутрішні (неправильне керування ресурсами знань), що загрожує цілісності портфеля потенціалу, або активним, або пасивним способом захищеності від кризи. Виховання бізнес-середовища найбільш сприятливим для зростання поточних можливостей та захисту через створення власних можливостей, формування стратегічних альянсів або придбань. Також відповідальна позиція (ступінь контролю). Оптимізація (ключова / основна і менш сильна) [7]. Постійне прагнення до вдосконалення та вдосконалення існуючих можливостей активів у бік кращого вирішення поточних потреб, тим самим збільшуючи ступінь контролю над стратегічними можливостями критичних знань. Утилізація всіх або частин можливостей активів поточного знання. Для випадків, коли ступінь контролю є нейтральним або на індивідуальній основі. Здатність може мати конкурентоспроможний вплив у майбутньому, а контроль над технологією є сильним. Оптимізація переваги можливостей полягає в тому, щоб посилити потенційну конкурентну перевагу, необхідну для майбутнього впливу, що робить його необхідним при низьких витратах. Переважно це буде зроблено в стратегічному партнерстві, внутрішньо або за контрактним дослідженням. Необхідно докласти зусиль для залучення відповідного стратегічного партнерства або альянсу. Ця можливість матиме конкурентний вплив у короткостроковій або середньостроковій перспективі, і технологічне майстерність є сильною. Через свою сильну позицію, компанія може в кінцевому рахунку розвинути конкурентну перевагу завдяки цій можливості. Це може оптимізувати прискорення розвитку, щоб прийти вперед. Такі можливості, які розвиваються попереду конкурентів, повинні бути захищені. Збагачення портфеля шляхом швидкого набуття дає можливість бути необхідною. Необхідно продовжувати вдосконалювати і

експлуатувати можливості. Необхідно дослідити розвиток синергії з іншими можливостями. Компанія також повинна намагатиметься здійснювати зовнішню торгівлю своєю технологією через ліцензування, де існує ризик, пов'язаний з комерційним ризиком. Захист може бути досягнуто завдяки успішному ранньому запуску отриманих продуктів або за допомогою відповідної бізнес-стратегії.

#### Література:

1. Чернявський А.Д. Антикризове управління підприємством: [навч. посіб.] К.: МАУП, 2006. 256 с.
2. Бланк І. А. Управління фінансовими ризиками. Київ: Ніка-Центр, 2005. 600 с.
3. Карпунь І. Н. Антикризіві заходи на підприємстві: управління, стратегія, цілі та завдання: монографія. Львів: Магнолія 2008. 440 с.
4. Шершньова З.Є. Антикризова програма підприємства: методичні основи розробки та організація виконання. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. No 2. Т. 1. С. 140—144.
5. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Кондор, 2009. 200 с.
6. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій. К.: КНТЕУ, 2001. 580 с.
7. Скібіцький О.М. Антикризівий менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учб. літ-ри, 2009. 568 с.
8. Сладкевич В.П., Чернявський А.Д. Сучасний менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: МАУП, 2007. 488 с.

#### References:

1. Chernyavsky, A.D. (2006), *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], MAUP, Kyiv, Ukraine.
  2. Blank, I. A. (2005), *Upravlinnya finansovymy ryzykamy* [Management of financial risks], Nika-Center, Kyiv, Ukraine.
  3. Karpun, I. N. (2008), *Antykryzovi zakhody na pidpryyemstvi: upravlinnya, stratehiya, tsili ta zavdannya* [Anti-crisis measures at the enterprise: management, strategy, goals and objectives], Magnolia, Lviv, Ukraine.
  4. Shershnyova, Z.E. (2010), "Anti-crisis program of the enterprise: methodical basis of development and organization of implementation", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 2, no. 1, pp. 140-144.
  5. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2009), *Ryzik-menedzhment: teoriya ta praktyka* [Risk management: theory and practice], Condor, Kyiv, Ukraine.
  6. Ligonenko, L. O. (2005), *Antykryzove upravlinnya pidpryyemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise], KNTEU, Kyiv, Ukraine.
  7. Skibitsky, O.M. (2009), *Antykryzovyy menedzhment* [Anti-crisis management], Center for Education Letters, Kyiv, Ukraine.
  8. Sladkevich, V.P. and Chernyavskiy, A.D. (2007), *Suchasnyy menedzhment orhanizatsiy* [Modern management of organizations], MAUP, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.*