

Т.І. БАЛАНОВСЬКА, к.е.н., професор;  
О.М. ГАВРИШ, к.е.н.,  
Національний університет біоресурсів  
і природокористування України

## ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЯК СКЛАДОВОЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

*Розглянуто аспекти формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. Побудовано дерево цілей для формування стратегічного набору при антикризовому управлінні підприємством. Розроблено алгоритм вибору маркетингової стратегії для сільськогосподарських підприємств. Запропоновано методичний підхід до визначення ефективності маркетингового стратегічного набору та обчислення ступеня його виконання з метою визначення запобіжних заходів при антикризовому управлінні підприємством.*

**Постановка проблеми.** Нині більшість підприємств прийшли до висновку, що в сучасних умовах краще вживати заходів з метою запобігання кризі, ніж долати її наслідки. Одним із елементів антикризового управління є правильне використання інструментів маркетингу. Маркетингові стратегії є гнучкими та передбачають пошук нових ефективних шляхів розвитку в кризових умовах навіть за умови незначних фінансових витрат. Тому при формуванні маркетингової стратегії важливого значення набуває саме процес подальшої її реалізації, оскільки навіть найефективніша та найбільш вдало підібрана маркетингова стратегія не завжди матиме очікуваний результат, якщо під час її реалізації виникнуть певні труднощі. В даному випадку підприємства змушені вчасно виявити недоліки при реалізації як маркетингової стратегії, так і стратегічного набору, та встановити необхідність їх коригування, тобто: або часткову зміну певної маркетингової стратегії, або виявити потребу у формуванні нового стратегічного набору. Це можливо визначити розрахувавши показники ефективності маркетингових стратегій та визначивши ступінь виконання маркетингового стратегічного набору, що і обумовлює актуальність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У науковій літературі приділяється значна увага питанням антикризового управління, зокрема формуванню маркетингових стратегій та дослідженню оцінки їх ефективності. Результати цих досліджень знайшли своє відображення в працях таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як: І.В.Алексеев, М.Альберт, І.Ансофф, Г.Ассель, Г.Л.Багієв, С.С.Гаркавенко, В.Г.Герасимчук, Д.Дей, Н.Д.Ильєнкова, С.М.Ілляшенко, Ф.Котлер, Н.В.Куденко, Ж.Ламбен, О.П.Лидовська, М.Мак-Дональд, М.Мескон, Е.С.Мінаєв, Е.С.Панагушин, М.Портер, І.Решетнікова, К.В.Савельєва, Л.С.Ситник, О.В.Тарасова, Н.В.Туленкова, Е.О.Уткін, Р. А. Фатхудінов, Ф. Хедоурі, З. Є. Шершньова та ін.

Водночас окремі питання формування та реалізації маркетингової стратегії, методичні та організаційні підходи до розробки показників ефективності маркетингової стратегії та встановлення необхідності її коригування в умовах антикризового управління підприємством потребують подальшого вивчення та удосконалення.

**Мета дослідження.** Розглянути аспекти формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством та запропонувати методичні підходи до визначення її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** У кожній державі, в будь-якому суспільстві сільське господарство є життєво необхідною галуззю народного господарства, оскільки впливає на потреби майже кожної людини. Нині понад 80 % фонду споживання формується за рахунок продукції сільського господарства. Тому виробництво її є найпершою умовою існування людства.

Однак для України сільське господарство має особливо велике значення, тому що воно є однією з найбільших галузей народного господарства. Про це свідчить ряд важливих макроекономічних параметрів. Найважливішим серед них є частка сільського господарства у валовому внутрішньому продукті держави (8 % станом на 2014 р.). Крім того, варто зазначити, що багато сільськогосподарських підприємств України є збитковими.

Питома вага збиткових підприємств у загальній кількості підприємств у 2014 р. значно зменшилася, порівняно з 2008 р. й становила 15,2 %. Однак, сума збитків за останні роки в сільськогосподарських підприємствах значно зросла: з 6000,7 млн грн у 2008 р. до 30686,9 млн грн у 2014 р., тобто на сьогодні сільськогосподарські підприємства України потребують негайних антикризових заходів для запобігання їх банкрутства.

Поглиблені дослідження було проведено в галузі овочівництва, оскільки вона завжди була й залишається важливою галуззю сільського господарства, серед якої значну роль відіграють тепличні господарства, адже саме вони можуть забезпечити населення вітамінним комплексом протягом всього року. Як свідчать результати дослідження, станом на 2014 рік в Україні налічувалося 4,5 тис. га теплиць, у яких валовий збір овочів склав 491,1 тис. т., що набагато менше, ніж в інших країнах світу. Так, зокрема, площа закритого ґрунту у Китаї становить 36,5 тис. га, Туреччині – 10 тис. га, Росії – 7,1 тис. га; у країнах Західної Європи – майже 300 тис. га: у тому числі в Іспанії – 18,5 тис. га, Італії – 17 тис. га, Нідерландах – 10,4 тис. га, Франції – 7,3 тис. га [4].

За результатами здійсненого дослідження встановлено, що в Україні більше половини загальної кількості теплиць знаходиться у господарствах населення, які мають в 3 рази нижчу урожайність, ніж сільськогосподарські підприємства. На рис. 1 відображено динаміку виробництва, реалізації та споживання овочів закритого ґрунту в Україні з 1990 р. по 2014 р.

Як показують дані рис. 1, реалізація овочів з 1990 по 2014 рік значно менша, ніж їх виробництво. Однак, це не свідчить про псування значної частки продукції, а пояснюється наявністю досить великої кількості власних переробних цехів в великих тепличних господарствах. Для побудови рис. 1 бралися матеріали Державної служби статистики України, тому, можливо, не зовсім презентативно виглядають дані щодо реалізації овочів закритого ґрунту, оскільки показники реалізації продукції переробки відображаються у статистичній звітності як реалізація товарів промислового виробництва.



Рис. 1. Динаміка виробництва, реалізації овочів закритого ґрунту тепличними господарствами та їх споживання населенням України

Побудовано за даними Державної служби статистики України [7–15]

Також привертає увагу той факт, що споживання овочів закритого ґрунту з 1990 по 2014 рік більше, ніж їх реалізація. Це пояснюється наявністю великої кількості теплиць в господарствах населення і, відповідно, значної кількості виготовленої для власних потреб продукції, а також задоволенням потреб населення в овочах за допомогою імпортованої продукції. Оскільки, такі овочі мають нижчу собівартість, ніж вітчизняні, вони є більш конкурентоздатними, що допомагає імпортерам займати на українському аграрному ринку міцні позиції. В свою чергу, відсутність повноцінних маркетингових стратегій у сільськогосподарських підприємств не дозволяє їм протидіяти такому впливу, диференціювати канали реалізації продукції і отримати максимальні прибутки від своєї господарської діяльності.

Однак, виробництво овочів закритого ґрунту українськими підприємствами не в змозі в повній мірі задовольнити потреби споживачів. Тому, саме дефіцит овочів закритого ґрунту в міжсезонний період знижують в першу чергу за рахунок імпорту. Варто зазначити, що за шість років імпорт, наприклад, помідорів та огірків в Україну значно зріс. Це пояснюється тим, що ціни на імпортовані овочі є значно нижчими, ніж закупівельні ціни на вітчизняну продукцію, а також тим, що українські тепличні господарства в меншій мірі задовольняють попит населення в овочах закритого ґрунту, порівняно із зарубіжними виробниками, що ще раз підтверджує необхідність нарощування обсягів вирощування помідорів та огірків українськими підприємствами.

Як свідчать результати досліджень, українські тепличні господарства державної форми власності є збитковими. Крім того, рівень збитковості щорічно зростає. На відміну від державних, приватні комбінати в результаті своєї діяльності отримують прибуток. Однак, за останні роки сума прибутку в даних господарствах щорічно зменшується. Щоб не досягнути кризового становища, і як наслідок – банкрутства, тепличним господарствам, особливо державної форми власності, необхідно своєчасно та раціонально застосовувати систему антикризових заходів для врівноваження їхньої фінансово-економічної ситуації та зменшення впливу імпортової продукції на вітчизняних ринках.

Ситник Л. С. трактує антикризове управління як «систему управління, що спрямована на вирішення задач інтенсивного розвитку підприємства завдяки мобілізації та інтенсифікації всіх ресурсів у противагу екстенсивному розвитку» [6].

Професор Е. О. Уткін дає визначення антикризового управління «... як складової загального менеджменту на підприємстві, що використовує його кращі прийоми, засоби та інструменти, орієнтується на запобігання можливим ускладненням у діяльності підприємства, забезпечення його стабільного та успішного господарювання» [17].

Мінаєв Е. С. та В. П. Панагушин під антикризовим управлінням розуміють не тільки управління, орієнтоване на виведення підприємства зі стану кризи, а й управління, яке має заздалегідь спрогнозувати та попередити неплатоспроможність підприємства згідно з виробленою стратегічною програмою підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення [1].

Ми поділяємо думку українського дослідника Н. В. Туленкова [16], що будь-яке управління повинно бути антикризовим, тобто повинно враховувати можливість кризових явищ та механізм їх подолання.

Для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства, особливо в умовах кризового становища, необхідно чітко визначити мету його функціонування. Для досягнення поставленої мети доречно розробити ряд цілей та підцілей, тобто побудувати так зване «дерево цілей». «Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. «Дерево цілей» можна визначити, як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності [18]. За допомогою даного дерева підприємство має можливість ефективніше та швидшими темпами досягнути поставленої мети при цьому враховуючи всі свої можливості та загрози.

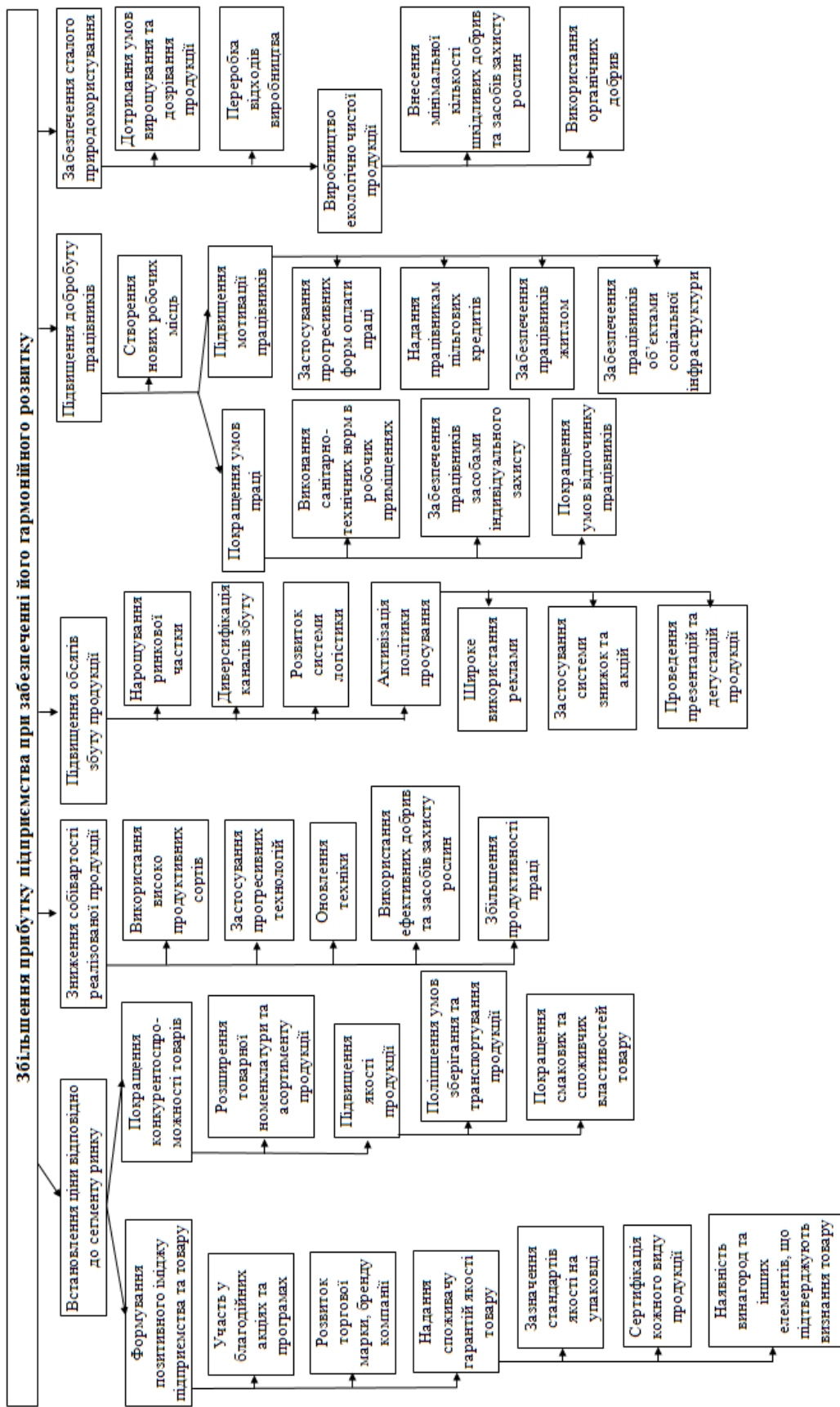


Рис. 2. Структура «дерева цілей» для формування маркетингового стратегічного набору тепличних господарств (Джерело: авторська розробка)

В ході дослідження на основі вивчення матеріалів тепличних господарств (поглиблені дослідження було проведено на матеріалах державного підприємства «Науково-дослідний, виробничий агрокомбінат «Пуща-Водиця», Публічного акціонерного товариства «Комбінат «Тепличний» та Приватно-орендного сільськогосподарського підприємства «Уманський тепличний комбінат») в межах антикризового управління запропоновано дерево цілей для подальшого формування їх стратегічного набору (рис. 2). Генеральною метою обрано збільшення прибутку підприємства при забезпеченні його гармонійного розвитку. До цілей першого рівня відносяться: підвищення доходів та зниження собівартості. Для виконання цілей першого рівня забезпечується виконання цілей другого рівня, а саме підвищення доходів тепличних господарств можливе за рахунок підвищення цін реалізації на продукцію та зростання обсягів збуту. Основною ціллю зниження собівартості – є зниження вартості одиниці продукції. Відповідно досягнення цілей другого рівня можливо за рахунок реалізації цілей третього рівня.

Слід відмітити, що в багатьох працях з теорії маркетингу значна увага приділяється саме підходам до вибору маркетингової стратегії. Сьогодні найбільш широко в практичній діяльності підприємств застосовують наступні підходи: підхід, оснований на матриці І. Ансоффа «товар-ринок»; матриця «Бостон консалтинг груп»; матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик»; програма побудована на впливі ринкової стратегії на прибуток (PIMS); стратегічна модель Портера; матриця балансу життєвих циклів СГП.

Однак, вищезазначені підходи розроблені західними науковцями й, як показало дослідження, не досить ефективно можуть використовуватися українськими підприємствами. Тому, виходячи з цього, нами було розроблено алгоритм вибору маркетингової стратегія, який, на наш погляд, є більш адаптованим до українських реалій (рис. 3).

Суть даного алгоритму полягає у виборі стратегії залежно від впливу на неї того чи іншого фактору. Фактори впливу на маркетингові стратегії було об'єднано у три великі групи, які безпосередньо впливають на підприємство: товар, споживач, попит. Інші фактори впливають опосередковано на нього. Маркетингові стратегії були взяті за класифікацією Гаркавенко С. С. [3], так як дана класифікація є найбільш поширеною в Україні.

На наш погляд, вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії повинен розпочинатися з визначення того, що підприємство виробляє або буде виробляти, тобто з товару (рис. 3).

Згідно запропонованого алгоритму для монопродуктового виробництва, в залежності від того, на яку групу споживачів зорієнтований товар, виділяють стратегії товарної спеціалізації та односегментної концентрації. Для стратегії товарної спеціалізації характерне виготовлення підприємством одного товару для різних груп споживачів, в той час як односегментна концентрація передбачає орієнтацію на одну, досить вузьку групу споживачів. Дані стратегії є загально фірмовими монопродуктовими стратегіями, які, в свою чергу, виходячи з впливу того чи іншого фактору, поділяються на більш конкретні.

Так, в залежності від того чи є обраний товар новим на ринку чи ні, а також від орієнтації його на нову групу споживачів чи на існуючу вони поділяються на стратегії конгломеративної (чистої) диверсифікації, розвитку товару, утримання ринкових позицій та розвитку ринку.

Як свідчить рис. 3, стратегія конгломеративної (чистої) диверсифікації спрямована на виготовлення абсолютно нових товарів для абсолютно нових груп споживачів.

Згідно запропонованого алгоритму вибору маркетингової стратегії, наявність сезонного попиту на товар характеризується при застосуванні як стратегії утримання ринкових позицій, так і розвитку ринку. Цей недолік допомагає подолати стратегія синхромаркетингу. Результат при застосуванні даної стратегії (як і підтримуючого маркетингу) досягається за допомогою нетоварної диференціації, яка поділяється на сервісну та іміджеву.

Слід відзначити, що сервісна диференціація передбачає більш високий рівень сервісу, ніж у фірм-конкурентів, в той час, як іміджева спрямована на забезпечення прихильності споживачів через створення позитивного іміджу виробника (стабільність підприємства, участь у благодійних акціях і т.д.).

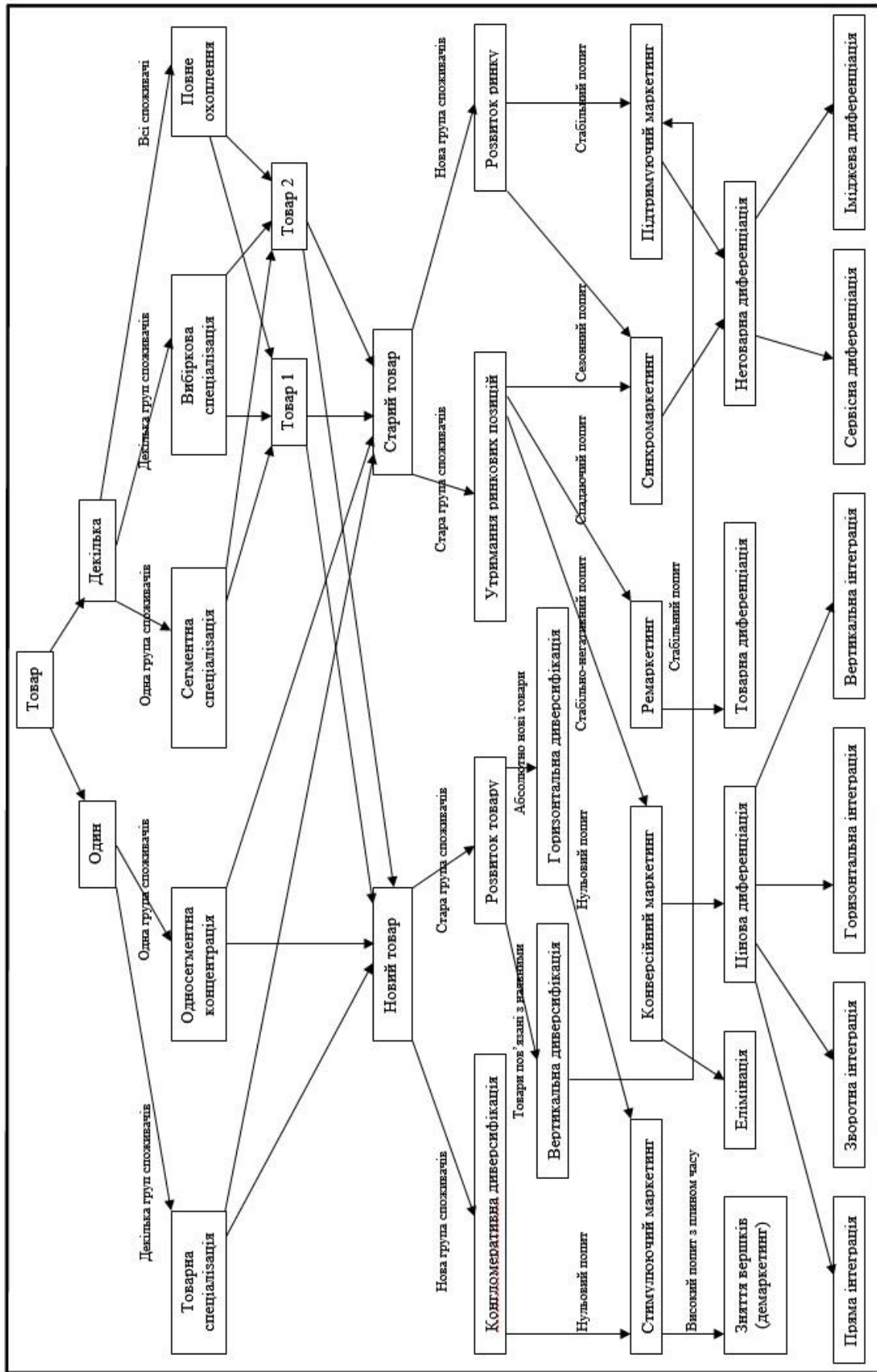


Рис. 3. Алгоритм вибору маркетингової стратегії (Джерело: авторська розробка)

Отже, запропонований алгоритм вибору маркетингової стратегії, на нашу думку, є оптимальним при виборі того чи іншого набору маркетингових стратегій для сільськогосподарських підприємств в умовах антикризового управління, оскільки, з одного боку, враховує основні фактори, які впливають на їх маркетингову діяльність, а з іншого – є досить простим в застосуванні.

Прийняття та контроль за реалізацією рішення щодо необхідності зміни стратегічного набору в умовах антикризового управління підприємством неможливо без оцінки ефективності маркетингових стратегій. Оскільки реалізація стратегічного набору потребує значних матеріальних витрат, важливою є інформація про ступінь виконання поставлених цілей.

На сьогодні не існує єдиного методичного підходу до визначення ефективності маркетингової стратегії. В українській практиці застосовують дві групи методів: за ступенем досягнення поставлених цілей та за відношенням ефекту від маркетингової діяльності до витрат на її здійснення [2, 5].

Відсутність універсального показника ступеня виконання стратегічного набору, на наш погляд, створює ряд проблем для керівництва підприємства, вирішення яких дозволить надати однозначну оцінку існуючим стратегіям, розробити зміни до них, в разі необхідності, або взагалі відмовитись від реалізації обраного стратегічного набору при цьому запобігши кризовому становищу підприємства.

В таблиці 1 наведені найбільш доречні, на наш погляд, показники ефективності маркетингових стратегій за їх групами.

Універсальний показник ступеня виконання стратегічного набору пропонується визначати як коефіцієнт, виражений у відсотковому вигляді, отриманий як добуток показників ефективності за всіма групами стратегій (формула (5)).

$$E = \sqrt[4]{P\bar{C} \times B\bar{P}\bar{C} \times \bar{P} \times \bar{Q}} \times 100\%, \quad (5)$$

де  $E$  – ступінь виконання маркетингового стратегічного набору, %.

При цьому дану формулу можна спростити, оскільки відносна ринкова частка визначається з врахуванням абсолютної, а обсяг продукції – з врахуванням ціни реалізації (формули (6) – (7)):

$$\overline{B\bar{P}\bar{C}} = \sqrt[n-1]{\frac{B\bar{P}\bar{C}_n}{B\bar{P}\bar{C}_0}} = \sqrt[n-1]{\frac{P\bar{C}_n}{P\bar{C}_0}} \times \sqrt[n-1]{\frac{P\bar{C}K_0}{P\bar{C}K_n}}, \quad (6)$$

$$\bar{Q} = \sqrt[n-1]{\frac{Q_n}{Q_0}} = \sqrt[n-1]{\frac{P_0}{P_n}} \times \sqrt[n-1]{\frac{D_n}{D_0}}, \quad (7)$$

де  $P\bar{C}K_0$  – початковий рівень динаміки ринкової частки найближчого конкурента, %;

$P\bar{C}K_n$  – кінцевий рівень динаміки ринкової частки найближчого конкурента, %;

$D_0$  – початковий рівень динаміки виручки від реалізації, тис. грн;

$D_n$  – кінцевий рівень динаміки виручки від реалізації, тис. грн.

Кінцева формула (8) для обчислення ступеня виконання маркетингового стратегічного набору має вигляд:

$$E = \sqrt[4(n-1)]{\frac{P\bar{C}_n^2 \times P\bar{C}K_0 \times D_n}{P\bar{C}_0^2 \times P\bar{C}K_n \times D_0}} \times 100\%, \quad (8)$$

В ході дослідження була сформована наступна шкала значень показника ступеня виконання маркетингового стратегічного набору (табл. 2). При необхідності часткового коригування стратегічного набору виникає потреба у визначенні того, які саме стратегії треба змінювати, а які є прийнятними і добре реалізуються. Це легко визначити, обчисливши показники ефективності (табл. 1) окремо для кожної групи стратегій. Якщо значення показника за певним видом стратегії є найменшим, то дану стратегію необхідно коригувати, і навпаки – якщо найбільший, то стратегія не потребує коригування.

## Показники ефективності маркетингового стратегічного набору

Вид стратегії	Показник ефективності	Формула розрахунку
Базова	Середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки підприємства	$\overline{PЧ} = \sqrt[n-1]{\frac{PЧ_n}{PЧ_0}}, \quad (1)$ <p>де <math>\overline{PЧ}</math> – середньорічний темп зміни абсолютної ринкової частки;  <math>PЧ_n</math> – кінцевий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %;  <math>PЧ_0</math> – початковий рівень динаміки абсолютної ринкової частки, %;  <math>n</math> – число рівнів ряду динаміки, років.</p>
Конкурентна	Середньорічний темп зміни відносної ринкової частки підприємства	$\overline{BPC} = \sqrt[n-1]{\frac{BPC_n}{BPC_0}}, \quad (2)$ <p>де <math>\overline{BPC}</math> – середньорічний темп зміни відносної ринкової частки;  <math>BPC_n</math> – кінцевий рівень динаміки відносної ринкової частки, %;  <math>BPC_0</math> – початковий рівень динаміки відносної ринкової частки, %;  <math>n</math> – число рівнів ряду динаміки, років.</p>
Цінова	Середньорічний темп зміни ціни реалізації одиниці продукції	$\overline{P} = \sqrt[n-1]{\frac{P_n}{P_0}}, \quad (3)$ <p>де <math>\overline{P}</math> – середньорічний темп зміни ціни;  <math>P_n</math> – кінцевий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/кг;  <math>P_0</math> – початковий рівень динаміки ціни одиниці продукції, грн/кг;  <math>n</math> – число рівнів ряду динаміки, років.</p>
Товарна	Середньорічний темп зміни обсягу реалізації продукції	$\overline{Q} = \sqrt[n-1]{\frac{Q_n}{Q_0}}, \quad (4)$ <p>де <math>\overline{Q}</math> – середньорічний темп зміни обсягу реалізації;  <math>Q_n</math> – кінцевий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т;  <math>Q_0</math> – початковий рівень динаміки обсягу реалізації продукції, т;  <math>n</math> – число рівнів ряду динаміки, років.</p>

Джерело: авторська розробка



Таким чином, для обчислення ступеня виконання маркетингового стра-тегічного набору необхідна лише інформація про ринкову частку підприємства, ринкову частку його найближчого конкурента та значення виручки від реалізації продукції, що робить даний метод дуже простим в застосуванні.

Запропонована методика була застосована у досліджуваних тепличних комбінатах. Як свідчать результати дослідження, в ДП «Науково-дослідний, виробничий агрокомбінат «Пуща-Водиця» повноцінно реалізовується лише цінова стратегія (ступінь виконання  $\geq 100\%$ ), в той час як базова, конкурентна та товарна стратегії потребують коригування через неможливість їх реалізації у даному підприємстві. У ПАТ «Комбінат «Тепличний» всі маркетингові стратегії повністю реалізуються, ПОСП «Уманський тепличний комбінат» має найбільший ступінь виконання маркетингового стратегічного набору, що свідчить про відсутність потреби у його коригуванні.

Таблиця 2

**Шкала значень для оцінки ступеня виконання маркетингового стратегічного набору**

Рекомендоване значення ступеня виконання стратегічного набору, %	Оцінка виконання стратегічного набору
$E \leq 50$	Стратегічний набір не виконується і потребує кардинального перегляду
$50 < E < 75$	Стратегічний набір виконується частково, потребує коригування окремих груп стратегій
$75 \leq E < 100$	Стратегічний набір обрано вірно, однак є певні проблеми на етапі його реалізації
$E \geq 100$	Стратегічний набір обрано вірно, його реалізація відбувається в повному обсязі

Джерело: авторська розробка

Таким чином, запропонований механізм оцінки ступеня виконання маркетингового стратегічного набору цілком придатний до застосування на практиці в підприємствах різної спеціалізації та форм власності, приносить досить точні результати і є простим для розуміння й застосування, особливо в кризових умовах, а також може сприяти забезпеченню конкурентоспро-можності підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Сучасні умови функціонування українських сільськогосподарських підприємств вимагають внесення змін до стандартних підходів управління, зокрема внесення відповідних коректив щодо використання дієвих інструментів антикризового управління, серед яких значне місце посідає розробка та реалізація маркетингових стратегій. Вдало підібрана маркетингова стратегія допомагає підприємству в повній мірі використати на свою користь можливості мінливого зовнішнього середовища та мінімізувати вплив його загроз. Окрім того, підприємства, які мають чітко визначену маркетингову стратегію, в певній мірі застраховані від ризику прийняття невірних рішень у процесі своєї діяльності. Однак, як показало дослідження, підходи щодо вибору маркетингових стратегій, запропоновані зарубіжними вченими, досить складні для застосування українськими підприємствами під час формування стратегічного набору, а деякі з них – навіть неможливо використати через відсутність спеціальних програм та баз даних у сільськогосподарських підприємствах. Тому запропонований алгоритм вибору маркетингової стратегії є доступним у застосуванні в практичній діяльності вітчизняних підприємств, особливо в умовах антикризового управління, та дає можливість сформулювати повний маркетинговий стратегічний набір.

Також не менш важливого значення при антикризовому управлінні підприємством набуває визначення ефективності реалізації маркетингового стратегічного набору. За

результатами практичного застосування методичного підходу щодо визначення ступеня виконання маркетингового стратегічного набору при аналізі ефективності маркетингових стратегій досліджуваних тепличних господарств, встановлено доцільність його використання, оскільки він дозволяє поєднати просту методику розрахунку із достовірними результатами та виявити резерви підвищення ефективності маркетингового стратегічного набору за допомогою коригування існуючих або вибору нових стратегій в залежності від значення показника. Також даний підхід дозволяє точно виявити конкретні недоліки стратегічного набору, що дає можливість коригувати лише ті стратегії, ефективність яких є низькою, а не відкидати стратегічний набір в цілому.

#### **Список використаних джерел**

1. *Антикризисное управление: учеб. пособие для техн. вузов/ Под ред проф. Э. С. Минаева и проф. В. П. Панагушина. – М.: Изд-во ПРИОР, 1998. – 432 с.*
2. *Багієв Г. Л. Економіка маркетинга / Г. Л. Багієв – СПб. : Видавництво СПбГУЭФ, 2007. – 175 с.*
3. *Гаркавенко С. С. Маркетинг: підручник / С. С. Гаркавенко. – Київ: Лібра, 2004. – 712 с.*
4. *Журнал «Плантатор». – № 4, листопад 2012.*
5. *Лидовська О. П. Оцінка ефективності маркетингу і реклами. Готові маркетингові рішення / О.П.Лидовська. – СПб. :Санк-Петербур, 2008. – 141 с.*
6. *Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством / Л. С. Ситник. – Донецьк: ІЕП НАН України, 2000. – 503 с.*
7. *Статистичний бюлетень. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами за 2012 рік. – Київ: 2013. – 110 с.*
8. *Статистичний бюлетень. Реалізація продукції сільськогосподарськими підприємствами за 2014 рік. – Київ: 2015. – 112 с.*
9. *Статистичний збірник 2008. Баланси та споживання основних продуктів харчування населення України. – Київ: 2009. – 54 с.*
10. *Статистичний збірник 2008. Сільське господарство України. – Київ: 2009. – 370 с.*
11. *Статистичний збірник 2009. Рослинництво України. – Київ: 2010. – 124 с.*
12. *Статистичний збірник 2011. Баланси та споживання основних продуктів харчування населення України. – Київ: 2012. – 54 с.*
13. *Статистичний збірник 2011. Рослинництво України. – Київ: 2012. – 108 с.*
14. *Статистичний збірник 2011. Сільське господарство України. – Київ: 2012. – 386 с.*
15. *Статистичний збірник 2014. Сільське господарство України. – Київ: 2015. – 379 с.*
16. *Туленков Н. В. Антикризисный менеджмент / Н. В. Туленков // Персонал. – 1998. – № 6. – С. 19–25.*
17. *Уткин Е.О. Антикризисное управление / Уткин Е. А. – М.:ТАНДЕМ «Экос», 2008. – 330 с.*
18. *Шериньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / З. Є. Шер-иньова. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.*

**Балановская Т. И., Гавриш О. М. Формирование маркетинговой стратегии как составляющей антикризисного управления предприятием. Рассмотрены аспекты формирования маркетинговой стратегии как составляющей антикризисного управления предприятием. Построено дерево целей для формирования стратегического набора при антикризисном управлении предприятием. Разработан алгоритм выбора маркетинговой стратегии для сельскохозяйственных предприятий. Предложен методический подход к определению эффективности маркетингового стратегического набора и вычисления степени его выполнения с целью определения мер при антикризисном управлении предприятием.**

*Balanovska T. I., Gavrysh O. M. Formation the marketing strategy as a part of crisis management of enterprises. The aspects of marketing strategy as part of crisis management are considered. A tree for the purpose of forming a strategic set of crisis management in the enterprise are constructed. The algorithm of choice the marketing strategy for agricultural enterprises are developed. Proposed the methodical approach to determining the effectiveness of a set of strategic marketing and calculating the extent of its implementation to determine measures in crisis management now.*