

## **Важливість антикризового управління під час формування маркетингової стратегії в підприємницькій діяльності**

*(Представлено: д.е.н., проф. Жадько К.С.)*

*У сучасних умовах складної економіко-політичної ситуації ефективно антикризове управління відіграє ключову роль у забезпеченні виживання компанії. Антикризове управління – це система заходів, спрямованих на мінімізацію наслідків кризи. У період нестабільних економічних умов і мінливої споживчої поведінки, компанії стикаються з необхідністю адаптації своїх стратегій. У цій статті підкреслюється важливість вибору стратегічного плану відповідно до фінансового становища організації. Концепція антикризового управління, особливо в малому та середньому бізнесі, є ключовою в сучасному динамічному середовищі. Стратегічний маркетинг має важливе значення в антикризовому управлінні, дозволяючи підприємствам адаптуватися до мінливих умов і долати кризові проблеми. У цій статті розглядається важливість антикризового управління під час розробки маркетингової стратегії та наголошується на її стратегічному характері як випереджальної відповіді на потенційні загрози. На відміну від традиційного планування антикризових заходів, стратегії антикризового управління містять комплексні внутрішні можливості та превентивні заходи щодо захисту організації від несприятливих змін. У статті також розглядаються сучасні тенденції в галузі антикризового маркетингу та управління компанією під час кризи. Зазначено важливість стратегічного маркетингу як одного із інструментів управління в кризових ситуаціях. У межах дослідження встановлено сутність і значення антикризової стратегії підприємства, а також перераховано проблеми, які можуть виникнути в процесі корпоративного антикризового управління. У дослідженні представлено комплексний підхід до антикризового управління в маркетинговій стратегії та надано рекомендації для підприємців і маркетингових менеджерів. Отримані результати є цінними для розробки та впровадження ефективної стратегії маркетингу під час антикризового управління підприємств і сприяють сталому розвитку в період нестабільного економічного та політичного середовища.*

**Ключові слова:** *маркетингова стратегія; антикризове управління; криза; підприємницька діяльність; стратегічний менеджмент.*

**Актуальність теми.** Сучасне антикризове управління у маркетинговій стратегії потребує комплексного підходу, що містить адаптацію та інновації. Моніторинг зовнішнього середовища, аналіз даних та прогнозування трендів є ключовими аспектами. Сегментація цільової аудиторії та персоналізація пропозицій стають важливими елементами. Застосування новітніх технологій, таких як штучний інтелект та Big Data, допомагає визначати потреби клієнтів. Комунікація із споживачами через соціальні мережі та цифрові канали набуває дедалі більшого значення з кожним роком. Антикризове управління вимагає інтеграції різних підходів та інструментів для стійкості та гнучкості бізнесу. Проблематика антикризового управління в маркетинговій стратегії пов'язана із невизначеністю зовнішнього середовища, нестачею інформації про тренди та потреби споживачів, відсутністю координації із загальною стратегією компанії та недооцінкою людського фактора. Наукова новизна роботи полягає у розробці нової моделі антикризового управління, яка інтегрує теоретичні підходи, практики, системний аналіз і міждисциплінарні знання. Дослідження наголошує на важливості цифровізації, корпоративної культури та внутрішньої комунікації в антикризовому управлінні.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор.** Значна кількість вітчизняних учених присвятила свої праці дослідженню антикризового управління та формуванню маркетингової стратегії в сучасних умовах в Україні, серед них: М.Багорка, Є.Намільєв, Г.Тарасюк, Є.Михайлова, А.Ткачук, І.Заїчко, Т.Білик, В.Виговський, Н.Павленко, Д.Різнюк, В.Бабенко, Т.Ганущак, О.Сова, В.Мельник, А.Копеч, О.Ємельянов, Т.Передерій. Зокрема, у статті В.Бабенко та Т.Назарової (2024) акцентовано увагу на стратегіях та інструментах для вирішення проблем управління бізнесом в умовах кризи та розглядаються різні підходи щодо управління підприємствами під час кризових ситуацій. Автори аналізують ефективність різних стратегій, таких як оптимізація витрат, диверсифікація діяльності та впровадження інноваційних технологій. Вони також описують необхідність адаптивності та гнучкості бізнесу для виживання та розвитку в умовах нестабільності. У роботі наведено приклади вдалих рішень,

які демонструють, як правильно обрані стратегії можуть допомогти підприємствам подолати кризу та зміцнити свої позиції на ринку.

Намілієв Т. і Копеч С. (2024) також зосередили свою увагу на дослідженнях антикризового управління. Вони вивчали різні підходи до антикризової політики, які використовуються для гарантування економічної безпеки компанії. Автори досліджують актуальні проблеми, з якими стикаються підприємства, та пропонують стратегії для їх вирішення. Головна увага зосереджена на розробці ефективних механізмів управління ризиками та впровадженні інноваційних рішень для того, щоб стабілізувати економічний стан підприємства. Стаття також акцентує увагу на готовності до змін у зовнішньому середовищі та необхідності постійного моніторингу економічних показників задля швидкого реагування на кризові ситуації. Не менш важливу та актуальну тему щодо вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства в торгівлі на засадах антикризового управління дослідила Т.Передерій (2024). Вона проаналізувала сучасні підходи до антикризового управління та пропонує нові методи для підвищення ефективності підприємств. Головна увага зосереджена на розробці стратегій, які дають змогу підприємству бути готовим до мінливих умов і досягати стабільного росту в кризових ситуаціях. Також підкреслюється необхідність інтеграції антикризової готовності в загальну стратегію розвитку підприємств для досягнення довгострокових цілей.

**Метою статті** є вирішення проблем, спрямованих на збільшення стійкості та конкурентоспроможності підприємств в умовах нестабільності та кризи.

**Викладення основного матеріалу.** Необхідність управління антикризовим становищем для вітчизняних підприємств виникла спочатку внаслідок коронавірусної пандемії, а згодом посилилася у зв'язку з воєнним вторгненням. Не існує жодної країни чи компанії, які б не зазнали кризових ситуацій, що часто призводять до банкрутства підприємства чи навіть країни. У результаті банкрутство деяких компаній може створити ефект доміно, тому керівництво стикається з проблемою щодо запобігання кризовим явищам і забезпечення стабільного становища підприємства. Цю проблему можна вирішити за допомогою систем антикризового управління. У цьому контексті питання антикризового управління в Україні набуває особливого значення в поточному році, а також у найближчі роки. Основною метою антикризового управління є здатність компанії залишатися конкурентоспроможною в довгостроковій перспективі, зберігаючи при цьому надійну фінансову стабільність і генеруючи достатню кількість грошових коштів для погашення боргів і подальшого розвитку.

Потреба в антикризовому управлінні зумовлена динамічним розвитком сучасної економіки та спрямована на запобігання кризовим явищам шляхом ухвалення антикризових рішень [1, с. 2]. Маркетингова стратегія підприємства бере активну участь у підтримці бізнесу під час кризи. У таких ситуаціях стратегії маркетингу необхідно коригувати та змінювати відповідно до змін у ніші. Деякі власники бізнесу помилково вважають, що в такій ситуації немає сенсу розробляти маркетингову стратегію, і натомість вживають інших заходів для стабілізації своєї діяльності, наприклад, скорочують персонал, знижують зарплати та мінімізують витрати. Однак зниження цін, просування товарів і послуг тісно пов'язані з діяльністю маркетингу; зміна маркетингової стратегії сильніше впливатиме на кризову ситуацію. Розглядаючи антикризове фінансове управління як елемент економічної безпеки підприємства, можна визначити його важливу роль у сучасних умовах економічних коливань, де воно стає невід'ємною складовою ефективною економічною стратегією будь-якого підприємства [2, с. 159]. Тому необхідно сформулювати та розробити комплексні заходи реагування, щоб забезпечити стабільне функціонування бізнесу зараз і в майбутньому. Планування маркетингової стратегії пов'язане з розробленням, оцінкою та визначенням заходів для збільшення конкурентоспроможності на різних сегментах ринку. Оскільки вони є різноманітними та багатовимірними, неможливо повністю відобразити їхню структуру в одному вимірі, використовуючи одні й ті ж маркетингові інструменти.

Логістична стратегія визначає зв'язок між стратегією розвитку організації та операційними стратегіями в частині логістичної політики підприємства та логістичних завдань, які визначені поточними планами діяльності [3, с. 43]. Проблеми можуть виникати з різних причин, наприклад, через збіг інтересів потенційних споживачів або реакцію на коливання ринку. Маркетингова стратегія має ґрунтуватися на взаємовигідних відносинах та економічних інтересах між виробниками, посередниками та кінцевими споживачами її продукції. В умовах нових можливостей і обмежень необхідно використовувати інноваційні методи комунікацій для досягнення інтересів кожного учасника ринку. Трансформація відносин, пов'язана з розробленням стратегії маркетингу, повинна базуватися на методах комунікації, які здатні задовольнити потреби всіх учасників ринку. Підприємствам потрібно запроваджувати стратегії маркетингу для просування своїх товарів і послуг в умовах кризи. Рішення про розроблення такої стратегії ухвалюється керівництвом на основі аналізу змін у діяльності компанії в період кризи. Вона має значний ефект, якщо чітко виокремлено цільові сегменти ніші та позиціонування. Крім того, планування маркетингової діяльності підвищує ефективність роботи підприємств у довгостроковій перспективі. Однак у деяких випадках обмеженість матеріальних і фінансових ресурсів унеможливує реалізацію маркетингової стратегії.

Особливістю антикризової стратегії є її обмежений за терміном і змістом характер. Для кризових підприємств стратегія розробляється на порівняно короткий період (від одного до трьох років) і має виражені адаптивні характеристики [4, с. 9]. Для того, щоб визначити умови, що впливають на реалізацію маркетингових стратегій, необхідно виокремити ключові чинники, для яких варто встановити певні орієнтири. З'ясування їхнього значення відіграє вирішальну роль у розробленні та реалізації плану компанії з просування і збуту її продукції: визначення основних тенденцій попиту та пропозиції в ринковому середовищі, оцінка конкурентних протистоянь на ринку та розкриття їхніх основних нюансів. Процес коригування маркетингової стратегії може бути автоматизований, але це вимагає від бізнесу адаптивності до різних умов. Для ефективної координації ринкової діяльності підприємства важливо, щоб вище керівництво програми розвитку зосередило свої зусилля на формуванні портфеля замовлень компанії та визначило короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі.

Сучасне антикризове управління надає великого значення інформаційній підтримці. Використовуються сучасні електронні засоби комунікації та новітні розроблення. Під час виникнення непередбачуваних подій важливими є прогнозування, сценарії та планування. Неактуальна та неперевірена інформація може призвести до виникнення в компанії критичної ситуації. У таких випадках інформаційні системи відіграють провідну роль і значно впливають на процес прийняття рішень. Важливим кроком є розроблення загального плану маркетингової стратегії з урахуванням часових затримок. Можуть бути різні варіанти термінів його впровадження (від одного до п'яти-семи років). Проте за сучасних нестабільних умов в міжнародній політиці відтермінування на один рік до стабілізації є найприйнятнішим варіантом. Однак, якщо ефективність підприємства не досягає необхідного рівня, стратегію необхідно коригувати з урахуванням нестабільності місцевого ринку та раціонального використання фінансових вкладень. У період кризи компанії прагнуть максимізувати прибуток від інвестицій, обмежуючи фінансові вкладення в наявний бізнес і продаючи права на нього. У такому разі краще скоротити ніші в менш активних секторах, оптимізувати асортимент продукції та відмовитися від деяких галузей.

Враховуючи те, що природа криз і небезпек є абсолютно різною, а ризикована діяльність може спричинити кризову ситуацію на підприємстві, то варто занажити схожість деяких факторів, що можуть спричинити розвиток цих явищ, а також заходів реагування на виникнення внутрішніх кризових ситуацій та управлінських ризиків, особливо в тій її частині, що пов'язана насамперед із суб'єктивними чинниками в процесі забезпечення ефективного управління підприємством [5, с. 72]. Вирішення ринкових проблем і зниження підприємницьких ризиків – важливі етапи в розробленні маркетингової стратегії компанії. Для цього маркетологам необхідно знаходити нові бази даних, щоб поетапно розробляти стратегію розвитку підприємства з урахуванням наявної інформації. Для досягнення цих цілей необхідно відмовитися від застарілих правил проведення маркетингових досліджень і налагодити комфортний діалог між компаніями, посередниками та кінцевими споживачами. Правильно побудована та адаптована до вимог ринку маркетингова стратегія допомагає підприємствам визначити позицію і дослідити конкурентів. Ця інформація допомагає підвищити привабливість продукту чи послуги серед цільової аудиторії та покращити репутацію бренду. Важливо, щоб до цих змін був готовий персонал компанії задля правильної реалізації стратегії та уникнення руйнівних наслідків. Розділивши маркетингову стратегію на інформаційні блоки та відстежуючи кожен із них, компанії можуть точніше адаптувати свої дії в різних сегментах ринку, не змінюючи їх повністю за найменших змін на ринку.

Ключовим елементом антикризового управління є діагностування фінансового стану, моніторинг кризових явищ, їх своєчасне виявлення та попередження [6, с. 148]. Особливу увагу варто зосередити на аналізі тенденцій ринку та оцінці перспектив розвитку. Однак у період кризи складно передбачити ефективність маркетингових заходів, а фінансування, відповідно, є ризикованим. Натомість компаніям варто зосередитися на фінансовій та кредитній стабільності, зниженні витрат, ефективному використанні фінансів і своєчасній виплаті боргів. Під час розроблення маркетингових стратегій слід враховувати розмір підприємства, його фінансові можливості та специфіку діяльності компанії.

Щоб адаптувати роботу підприємства до умов війни, можна застосовувати такі методи, як: ведення активного діалогу з персоналом, перекваліфікація працівників, покращена взаємодія з клієнтами, зосередження на виробництві найбільш затребуваних товарів та вихід на міжнародні ринки, а також цифровізація бізнесу [7, с. 44]. Під час економічної нестабільності людський фактор у поєднанні з правильною стратегією розвитку вагомो впливає на стабільне функціонування компанії. Раціональна організація праці, згуртованість колективу і грамотне прийняття рішень – ось що необхідно. Постійна адаптація маркетингових стратегій вимагає аналітичного підходу, проте важливим залишається і творчий підхід. Фахівцям необхідно правильно визначити слабкі місця в плані розвитку підприємств, сформулювати гіпотези і знаходити оптимальні варіанти реалістичних рішень. Внутрішній маркетинг, заснований на лояльності співробітників і задоволенні споживчого попиту, допоможе створювати унікальний імідж підприємства та сформулювати особливу конкурентну перевагу. Також важливо залучати співробітників до ухвалення стратегічних рішень і оптимізувати бізнес-процеси. Автоматизовані

системи, що координують маркетингові стратегії, дозволяють знизити витрати на маркетинг і оптимізувати обсяги виробництва. Процес ухвалення рішень має стимулюватися виникненням нових каналів збуту.

Управління ризиками вимагає глибокого розуміння основних принципів та їх інтеграції в бізнес-процеси компанії, а не просто механічного застосування правил і норм [8, с. 54]. В умовах глобальної нестабільності автоматизація маркетингових процесів є не найкращим рішенням. Вона хоч і знижує адміністративне навантаження, але не забезпечує стратегію і можливості для розвитку на десятиліття вперед, не створює стабільної адаптивної системи, що дає змогу компаніям відчувати себе впевнено у цей момент. До того ж, створивши систему, що динамічно адаптує маркетингову стратегію компанії, фахівці можуть займатися дослідницькою й аналітичною діяльністю, беручи активну участь у плануванні середньо- і довгострокових програм розвитку. З урахуванням вказаного вище, було сформульовано шість основних принципів роботи оперативної автоматизованої системи коригування маркетингових стратегій: ретельний аналіз поведінки конкурентів на ринку; систематичне вивчення поведінки споживачів; необхідність пропонувати споживачам додаткові послуги; прямий моніторинг та коригування цінних пропозицій компанії; планове оновлення і проведення рекламних кампаній з урахуванням тенденцій; диверсифікація маркетингового бюджету компанії.

Методологічний підхід до інвестицій в антикризовому управлінні підприємством містить: фінансові вкладення, інновації, навчання персоналу та розвиток нових технологій. Недооцінка стратегічного підходу до інвестицій може призвести до погіршення фінансового стану та зменшення конкурентоспроможності компаній. Успішні компанії використовують інвестиції як засіб для адаптації до зміни умов ринку та покращують ефективність роботи підприємства. Основою успіху є глибокий аналіз і готовність до змін. Однак інвестиції як один з потенційно можливих інструментів антикризового фінансового управління часто не враховуються серед пріоритетів. Це пояснюється тим, що фінансово нестабільні підприємства часто потребують допомоги в отриманні необхідних інвестицій [9, с. 318]. Високий репутаційний капітал підприємства може стати важливим фактором зміцнення її конкурентних переваг за рахунок високої довіри. Крім того, щоб отримати конкурентну перевагу на нестабільних ринках, маркетингова стратегія компанії має бути скоригована і доповнена новими підходами для дослідження ринку та реалізації продукції. Відмінна якість обслуговування, системи лояльності та цінова політика – фактори, які можуть допомогти компаніям залучити й утримати постійних клієнтів. Утримання споживачів значно впливає на успішність підприємства. Адже задоволені клієнти звертатимуться в ту саму компанію знову та рекомендуватимуть її своїм знайомим, тим самим залучаючи ще більше нових клієнтів. Оскільки утримання клієнтів не вимагає великих капіталовкладень, компанії також можуть скоротити свої витрати на маркетинг.

Кожна компанія повинна проаналізувати свою бізнес-ситуацію, щоб розробити та реалізувати маркетингову стратегію. Стратегії управління відіграють основну роль під час розроблення антикризових заходів. Існують два типи підходів: традиційний та інноваційний. Традиційний підхід полягає в усуненні негативних чинників для запобігання наслідкам кризи та збереження стабільності бізнесу. Інноваційний підхід, навпаки, пропонує розвивати сильні сторони компанії, не витрачаючи сили на усунення інших негативних факторів. Однак позитивний ефект від застосування інноваційного підходу не завжди помітний одразу. У межах інноваційного підходу до антикризового управління організацією менеджери мають виконати низку завдань: визначити потенціал підприємства, залучити додаткові ресурси для використання в антикризових програмах, стимулювати та залучити людські ресурси до реалізації програм, створити нові організаційні системи діяльності та процеси управління, а також вжити заходів щодо запобігання негативним наслідкам кризи. В період кризи особливо важливо також ухвалювати маркетингові рішення щодо використання маркетингових заходів у поєднанні з інноваціями, просування послуг, що користуються найбільшим попитом, і перетворення організаційних процесів на підприємстві. Маркетингові підходи є основою для антикризового управління, спрямованого на підвищення попиту на послуги компанії, поліпшення операційної ефективності та розширення клієнтської бази. Завдяки автоматизації маркетингових стратегій у нестабільних ринках можна підвищити виживання підприємства, збільшити обсяги виробництва й надання послуг і, зрештою, підвищити прибуток. З урахуванням вказаної вище інформації можна зробити висновок, що у зв'язку з нестабільною політичною та економічною ситуацією, для адаптації маркетингових стратегій в умовах «чорного лебедя» варто виділяти мінімум часу.

Впровадження системи регулярного аналізу ризиків і сценарного планування є критично важливим для підвищення готовності підприємств до кризових ситуацій [10]. Глибоке розуміння ринкових процесів повинно відобразитися в умінні застосовувати різні маркетингові інструменти, прогнозувати реакцію ринку і, найголовніше, коригувати маркетингову стратегію компанії відповідно до організації інструментарію продукту та інтересів споживачів. Керівництво компанії створює антикризову програму, щоб стабілізувати роботу підприємства під час кризи. Стратегія готовності до кризи складається з низки послідовних етапів, першим з яких є аналіз факторів, які можуть знизити негативний вплив кризи на

підприємство. Також важливим для стратегії розвитку в умовах кризи є визначення фінансового стану компанії та її слабких сторін. Для успішної реалізації стратегій розвитку в умовах кризи важливо використовувати діагностичні методи, які вказують на причини кризи і знижують негативний вплив на бізнес. Виявлення причин криз і розроблення заходів щодо їх усунення набувають першочергового значення під час створення стратегій розвитку в кризові періоди. Під час розроблення заходів щодо подолання кризи в компанії керівництву важливо приймати правильні рішення. Чим швидше будуть ухвалені раціональні рішення, тим ефективнішими вони будуть для подолання кризи. Для зменшення фінансових втрат у кризовий період доцільно використовувати інструменти антикризового маркетингу. Ефективність роботи підприємства залежить від індивідуальних особливостей керівництва та персоналу, їхньої професійної компетентності та здатності адаптуватися до нових ситуацій і приймати раціональні рішення в режимі реального часу. У межах антикризового управління основними факторами, що впливають на ефективність підприємства, є компетентність і практичний досвід, глибоке знання ситуації, точне оцінювання оперативної обстановки, тактичні дії, з'ясування конкурентних переваг, наявність ресурсів, проведення діагностики процесів і розробка маркетингових стратегій. Усі ці чинники в поєднанні з використанням технологій антикризового управління, широкою базою знань, своєчасним виявленням та усуненням причин кризи дають змогу компаніям успішно долати кризи та продовжувати ефективно працювати.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Маркетингова стратегія має важливе значення для розвитку підприємства в період кризи. Тому стратегії необхідно коригувати та змінювати залежно від змін на ринку, щоб забезпечити стабільне функціонування бізнесу. Важливу роль в управлінні бізнесом відіграє діагностика фінансового стану та моніторинг кризових ситуацій. Для просування товарів і послуг необхідно створювати маркетингові стратегії та враховувати різні ризики, щоб забезпечити стабільність і розвиток бізнесу. Необхідно розділяти маркетингові стратегії на інформаційні блоки, завдяки яким компанії зможуть краще адаптувати свою поведінку в різних сегментах ринку. Серед основних принципів роботи – ретельний аналіз конкурентів і споживачів, коригування цінових пропозицій, систематичне оновлення реклами, диверсифікація цін і маркетингових бюджетів компанії. Управління антикризовим становищем передбачає оцінку входження підприємства в стан кризи та реалізацію заходів задля збереження стійкості його функціонування. Особливу увагу варто приділити маркетинговим рішенням і використанню інноваційних підходів. Кризовий менеджмент вимагає компетентності, знання ситуації та розроблення маркетингових стратегій. Подальші дослідження варто зосередити на розвитку інформаційної підтримки і впровадженні в структуру підприємства методів прогнозування та моделювання можливих сценаріїв для підготовки підприємства до будь-яких ситуацій.

#### Список використаної літератури:

1. *Bahorka M.* Comprehensive analytical assessment of marketing activities of enterprises as a basis for making anti-crisis management decisions / *M.Bahorka, L.Kvasova, I.Abramovych* // *Green, blue and digital economy journal*. – 2023. – Vol. 4, № 3. – P. 1–7. DOI: 10.30525/2661-5169/2023-3-1.
2. *Намлієв Є.* Стратегії антикризової політики як засіб забезпечення економічної безпеки підприємств / *Є.Намлієв, А.Копеч* // *Київський економічний науковий журнал*. – 2024. – № 4. – С. 157–163. DOI: 10.32782/2786-765x/2024-4-22.
3. *Тарасюк Г.* Логістичні рішення та управління постачаннями в компанії: виклики часу / *Г.Тарасюк* // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2021. – № 4 (98). – С. 42–48. DOI: 10.26642/ema-2021-4(98)-42-48.
4. *Михайлова Є.* Формування стратегії антикризового управління в умовах інформаційних екстерналій / *Є.Михайлова* // *Вісник Сумського національного аграрного університету*. – 2023. – № 1 (93). – С. 8–11. DOI: 10.32782/bsnau.2023.1.2.
5. *Ткачук А.* Розуміння природи криз та ризиків у процесі забезпечення ефективності управління підприємством / *А.Ткачук, Т.Біляк, В.Вигovskyкий* // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2023. – № 1 (103). – С. 70–75. DOI: 10.26642/ema-2023-1(103)-70-75.
6. *Заїчко І.* Антикризове управління фінансами: стратегії та інструменти для подолання кризових ситуацій / *І.Заїчко, Д.Різник, Н.Павленко* // *Причорноморські економічні студії*. – 2024. – № 86. DOI: 10.32782/bses.86-23.
7. *Бабенко В.* Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах / *В.Бабенко, Т.Назарова* // *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. – 2024. – Т. 3, № 4. – С. 9–16. DOI: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.
8. *Ganushchak T.* Innovative anti-crisis management at trade enterprises in the context of european integration and risks in Ukraine / *T.Ganushchak, O.Sova, V.Melnyk* // *Three seas economic journal*. – 2024. – Vol. 5, № 1. – P. 52–61. DOI: 10.30525/2661-5150/2024-5-8.
9. Investing in resource-saving measures as a tool of anti-crisis financial management at enterprises / *O.Yemelyanov and other* // *International journal for quality research*. – 2024. – Vol. 18, № 1. – P. 315–334. DOI: 10.24874/ijqr18.01-20.
10. *Передерій Т.* Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління / *Т.Передерій* // *Економіка та суспільство*. – 2024. – № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-71.

**References:**

1. Bahorka, M., Kvasova, L. and Abramovych, I. (2023), «Comprehensive analytical assessment of marketing activities of enterprises as a basis for making anti-crisis management decisions», *Green, blue and digital economy journal*, Vol. 4, No. 3, pp. 1–7, doi: 10.30525/2661-5169/2023-3-1.
2. Namliev, Ye. and Kopech, A. (2024), «Strategii antykrizovoi polityky yak zasib zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv», *Kyivskiy ekonomichnyi naukovi zhurnal*, No. 4, pp. 157–163, doi: 10.32782/2786-765x/2024-4-22.
3. Tarasiuk, H. (2021), «Lohistychni rishennia ta upravlinnia postachanniamy v kompanii: vyklyky chasu», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 4 (98), pp. 42–48, doi: 10.26642/ema-2021-4(98)-42-48.
4. Mykhailova, Ye. (2023), «Formuvannia strategii antykrizovoho upravlinnia v umovakh informatsiinykh eksternalii», *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu*, No. 1 (93), pp. 8–11, doi: 10.32782/bsnau.2023.1.2.
5. Tkachuk, A., Biliak, T. and Vyhovskiy, V. (2023), «Rozuminnia pryrody kryz ta ryzykiv u protsesi zabezpechennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 1 (103), doi: 10.26642/ema-2023-1(103)-70-75.
6. Zaichko, I., Dmytro, R. and Pavlenko, N. (2024), «Antykrizove upravlinnia finansamy: strategii ta instrumenty dlia podolannia kryzovykh sytuatsii», *Prychornomorski ekonomichni studii*, No. 86, doi: 10.32782/bses.86-23.
7. Babenko, V. and Nazarova, T. (2024), «Strategii i instrumenty otsinky ryzykiv upravlinnia pidpriemstvom v kryzovykh umovakh», *International Science Journal of Management, Economics & Finance*, Vol. 3, No. 4, doi: 10.46299/j.isjmef.20240304.02.
8. Ganushchak, T., Sova, O. and Melnyk, V. (2024), «Innovative anti-crisis management at trade enterprises in the context of european integration and risks in Ukraine», *Three seas economic journal*, Vol. 5, No. 1, doi: 10.30525/2661-5150/2024-5-8.
9. Yemelyanov, O. et al. (2024), «Investing in resource-saving measures as a tool of anti-crisis financial management at enterprises», *International journal for quality research*, Vol. 18, No. 1, doi: 10.24874/ijqr18.01-20.
10. Perederii, T. (2024), «Vdoskonalennia stratehichnoho mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva torhivli na zasadakh antykrizovoho upravlinnia», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 65, doi: 10.32782/2524-0072/2024-65-71.

**Голуб Владислав Володимирович** – аспірант Університету митної справи та фінансів.

<https://orcid.org/0000-0003-3793-9583>.

Наукові інтереси:

- маркетингова політика та стратегія;
- електронна комерція в підприємницькій діяльності.

E-mail: vladislav.golub.20@gmail.com.

**Holub V.V.****The importance of analyzing crisis management in the formation of a marketing strategy in entrepreneurial activities**

In today's challenging economic and political environment, effective crisis management plays an important role in a company's survival. Crisis management is a system of measures aimed at minimizing the consequences of a crisis. In times of unstable economic situations and changing consumer behavior, companies face the need to adapt their strategies. This paper emphasizes the importance of choosing a strategic plan in accordance with the financial position of the organization. The concept of crisis management, especially in small and medium-sized businesses, is key in today's dynamic environment. Strategic marketing is essential in crisis management, allowing businesses to adapt to changing conditions and overcome crisis problems. This article discusses the importance of crisis management in the development of a marketing strategy and emphasizes its strategic nature as a proactive response to potential threats. Unlike traditional crisis management planning, crisis management strategies include comprehensive internal capabilities and preventive measures to protect the organization from adverse changes. The article also discusses current trends in the field of crisis marketing and company management during a crisis. The importance of strategic marketing as one of the management tools in crisis situations is described. The study identifies the essence and role of an enterprise's crisis strategy, as well as the problems that may arise in the process of corporate crisis management. The study presents a comprehensive approach to crisis management in marketing strategy and provides recommendations for entrepreneurs and marketing managers. The results obtained are valuable for the development and implementation of an effective marketing strategy in the course of crisis management of enterprises and contribute to sustainable development in an unstable economic and political environment.

**Keywords:** marketing strategy; crisis management; crisis; entrepreneurial activity; strategic management.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2024.