

МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

© Косар Н.С., Кіндій М.В., Мамчин М.М., 2010

Проаналізовано вплив світової кризи на економіку України. Визначено різновиди стратегій антикризового управління вітчизняних підприємств, встановлено особливості адаптації стратегій по складових комплексу маркетингу до зміни економічних факторів. Подано рекомендації щодо вдосконалення системи маркетингових комунікацій у межах реалізації концепції партнерського маркетингу.

The influence of the global crisis on Ukrainian economics was analyzed. Defined types of strategies of crisis management of domestic enterprises, have features of adaptation strategies for components of marketing to changing economic factors. There were recommendations for improvement of system of marketing communications in the framework of the concept of affiliate marketing.

Постановка проблеми. В умовах фінансово-економічної кризи, актуальним для підприємств є розроблення стратегій антикризового управління. За даними політико-економічного дайджесту “Горизонти” близько 98 % великих підприємств не мають антикризових планів, а близько 80 % – стратегії розвитку [14]. Їхнє розроблення повинно базуватися на підставі визначених маркетингових можливостей і ринкових небезпек, а під час оцінювання потрібно враховувати як кон’юнктуру конкретного товарного ринку, так і внутрішні фактори підприємства: виробничо-технологічні особливості; ресурсний потенціал; характер внутрішньої атмосфери; рівень розвитку менеджменту. Важливо проаналізувати і чинники макросередовища, зокрема вплив природних, культурних, демографічних, економічних та політичних факторів. Сьогодні актуалізує дослідження впливу двох останніх факторів на діяльність вітчизняних підприємств і розроблення заходів щодо вдосконалення їх маркетингової діяльності з метою адаптації до виявлених змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема антикризового менеджменту, а особливо на стадії пошуку шляхів виходу з економічної кризи, частково аналізується в різних джерелах. Зокрема М. Боднар, Д. Гонгальський, В. Руденко [1, 4, 10] розглядають особливості функціонування підприємств у кризових умовах. Проте у літературі недостатньо уваги приділяється вдосконаленню системи управління вітчизняними підприємствами в кризових умовах з використанням усіх складових маркетингової діяльності у взаємозв’язку. У [6] автори визначають особливості формування маркетингової стратегії та політики українських промислових підприємств в умовах кризи, але головну увагу акцентують на встановленні їх взаємодії, залишаючи поза увагою маркетингові функціональні стратегії.

Формулювання цілей статті. Основною метою статті є визначення основних стратегій підприємства в кризових умовах розвитку економіки та особливостей маркетингової діяльності під час їх реалізації.

Виклад основного матеріалу. Стратегія управління підприємством – це господарська політика, розроблена на основі передбачення майбутнього розвитку, характеру і наслідків виробничо-господарської діяльності за допомогою визначення і прогнозування результатів, необхідних

ресурсів, засобів і методів менеджменту [11, с. 84]. За допомогою її розроблення сучасне підприємство адаптується або протистоїть умовам, що швидко змінюються.

З усіх основних стратегій підприємства виділяють одну ключову стратегію (продуктово-маркетингову), за допомогою якої задається й істотно детермінується все розроблення інших стратегій, а також корпоративної, загалом. Як відзначено у [5, с. 11] частка маркетингової стратегії в загальній фірмовій стратегії становить близько 80 %.

Концепція маркетингу полягає в тому, що планування і координація всієї діяльності підприємства ґрунтується на реалізації основної цілі – задоволення потреб споживача.

Розроблення маркетингової стратегії – це складний процес, який передбачає етапи, зокрема, аналіз і оцінювання ринкових і маркетингових можливостей підприємства; вибір цільових ринків; розроблення комплексу маркетингу; розроблення і реалізацію маркетингових програм.

У складні для економіки часи більшість підприємств стикаються з низкою проблем. Маркетингові бюджети стають особливо вразливими. Це той час, коли організації як ніколи сфокусовані на короткострокових результатах, а дехто думає тільки про виживання. Саме тому під час рецесії важливо пам'ятати про пріоритети маркетингу, які допоможуть не втратити можливостей та уникнути незворотних помилок. У період кризи для поживлення обороту на підприємстві і в економіці, загалом, потрібно більше уваги і ресурсів спрямувати на маркетингову діяльність.

Маркетингова інформація про зміну факторів маркетингового середовища є основою для прийняття антикризових управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію і вихід підприємства з кризи за допомогою розроблення відповідних стратегій. Сьогодні на діяльність усіх вітчизняних підприємств істотно впливають зміни у політичному та економічному середовищі. Світова криза негативно позначилася на економіці та фінансових системах усіх країн. Проте Україна належить до групи країн, для якої такий вплив є найбільше негативним. Це пояснюється значною девальвацією української валюти (з липня 2008 р. по квітень 2009 р. – на 81 %), зменшенням фондового індексу ПФТС, який за цей період знизився на 68,7 %, значним падінням розвитку економіки (темпи скорочення ВВП за 1 кв. 2009 р. становили близько 20 %) [8, с. 4]. Негативно на розвитку економіки України позначилося зростання зовнішнього боргу країни, який на кінець 2008 р. становив 103,2 млрд. доларів та політична нестабільність. Аналіз вторинної маркетингової інформації свідчить про те, що основними індикаторами фінансової кризи в економіці України також є: порушення макроекономічної рівноваги, розбалансування взаємодіючих структур; зростання безробіття та кількості незайнятих виробничих потужностей; падіння життєвого рівня населення; зниження платоспроможного попиту та доходів гуртової і роздрібною торгівлі; крах грошово-кредитних зв'язків і збільшення кредиторської та дебіторської заборгованості; нестача грошових коштів, скорочення інвестиційних процесів; банкрутство підприємств [2, с. 22–23].

Враховуючи зміни у середовищі свого функціонування, підприємства повинні розробити маркетингові програми, які передбачають заходи, що необхідно виконати для стабілізації ситуації на ринку і виходу з кризи неплатоспроможності. Пріоритетними в антикризовому маркетингу є стратегії інтенсивного розвитку шляхом просування товарів на нові ринки, зміцнення становища на старих ринках та диверсифікації, які є середньостроковими і розробляються на термін до трьох років. Будь-яка стратегія маркетингової діяльності реалізується в конкретній програмі. До того ж можна розробляти безліч антикризових стратегій, які можна класифікувати за різними ознаками (див. таблицю). Виділяють ознаки, що комплексно характеризують не тільки майбутнє становище підприємства на ринку, але й способи його досягнення. Ознаки, що визначають характер виробничо-господарської діяльності, її функціональне призначення (ознаки 1–3), мають інтеграційний характер і формують соціально-економічну й організаційно-правову базу для розроблення реальної маркетингової стратегії підприємства [9]. Вид і масштаб ринку (ознака 4) визначають поведінку організації в досягненні стійкого ринкового становища, зокрема розширення і поглиблення ринку. Відповідно до зміни стратегії змінюється і використання засобів маркетингу (ознака 5), які мають особливий характер, що і враховується під час формування антикризових програм. За стійкої ринкової ситуації, певні стратегії за пріоритетами засобів маркетингу, можуть виконувати функцію самостійної стратегії чи конкурентної переваги, наприклад, стратегія високих цін. Ринкова кон'юнктура (ознака 6) впливає на вибір стратегії щодо попиту та пропозиції.

Вибираючи антикризову стратегію, необхідно враховувати розмір підприємства. Дрібні підприємства, що виконують будь-які замовлення, не забезпечуючи високої якості та рівня сервісу і орієнтуються на отримання швидкого прибутку, можуть реалізувати так звану стратегію “сірої миші”. Підприємства середнього розміру, згідно з аналізом іноземних дослідників, можуть використовувати стратегію ринкових ніш, чи патентну, ретельно вибираючи сегмент ринку і спосіб поведінки підприємства на ньому. Використовуючи інноваційну поведінку підприємства працюють в умовах високого ризику, ретельно досліджуючи ринок. Стратегія інтенсивного маркетингу використовується для формування попиту і стимулювання збуту за допомогою невисоких цін і значних витрат на просування для залучення потенційних споживачів чи з метою збільшення обсягів споживання продукції існуючими споживачами. Для великих підприємств, навіть в умовах кризи, характерна стратегія глибокого проникнення на нові ринки за значних витрат на формування попиту і стимулювання збуту. Пріоритетною для великих підприємств України виступає формування стратегії прихильності до товарної марки забезпеченням високої якості товару, сервісу, стійкого рівня цін, доступності продукції у різних географічних регіонах та у часовому аспектах. Отже, правильно вибрана стратегія дає можливість використовувати конкретні маркетингові інструменти, засоби і методи для досягнення запланованої частки ринку і прибутку [4].

Різновиди стратегій в антикризовому управлінні [3, 7, 9]

Ознака поділу	Види стратегій
1. Стосовно маркетингового середовища	Інтеграційні стратегії: макроекономічна; зовнішньоекономічна; регіональна; виробничої і невиробничої сфери; міжгалузева і галузева.
2. За функціональним призначенням	Стратегії факторів виробництва: виробничих; інвестиційних; інноваційних; фінансових; трудових й інформаційних.
3. Щодо розвитку організації	Антикризова стратегія: запобігання неплатоспроможності, вихід із кризи, ліквідація її наслідків.
4. Щодо виду і масштабу ринку	Ринкова стратегія: розширення ринку, проникнення у межах ринку, диверсифікації.
5. Стосовно пріоритетів засобів маркетингу	Товарна стратегія щодо асортименту, рівня якості, товарної марки, рівня сервісу. Цінова стратегія: щодо рівня цін, єдиних та перемінних цін. Збутова стратегія: щодо довжини та ширини каналу розподілу, складування та транспортування товарів. Комунікаційна стратегія: інформування про переваги товару, переконання, мотивація, нагадування.
6. Відповідно до ринкової кон'юнктури.	Стратегія попиту та пропозиції: стимулююча, креативна, що підтримує, протидіюча, синхронізуюча.
7. Відповідно до ринкової поведінки.	Стратегія дрібних організацій: копіювання продуктів ведучих фірм, пристосування до потреб, інтеграція з більш великими організаціями. Стратегія середніх організацій: патентна, ринкових ніш, інноваційна, інтенсивного маркетингу. Стратегія великих фірм: глибокого проникнення, “зняття вершків”.

Обрана маркетингова стратегія повинна гнучко змінюватися у разі різких змін на ринку. До того ж основними факторами, які необхідно враховувати під час розроблення маркетингових стратегій, є ресурсний, інвестиційний, інноваційний, кадровий потенціал підприємства. Обґрунтовуючи стратегію, необхідно проводити аналіз, оцінку і здійснити вибір пріоритетів у маркетинговій діяльності. Варто враховувати взаємозв'язок цілей і стратегій, їхню погодженість у часі та підпорядкованість.

Сьогодні з метою утримання існуючих покупців, а також залучення нових споживачів для вітчизняних підприємств особливо актуальними є концепції партнерського та соціально-етичного маркетингу, пошук нових маркетингових прийомів впливу на клієнта.

Традиційно маркетингова діяльність підприємства передбачає формування комплексу маркетингу, зокрема товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики на підставі результатів комп-

лексного дослідження ринку. Хоча в стабільних умовах функціонування, ефективнішим є аутсорсинг – організаційна форма маркетингових досліджень з використанням послуг спеціалізованих організацій, проте нестача обігових коштів обумовлює необхідність проведення таких досліджень власними силами. Це вимагає відповідної підготовки та навчання працівників служб маркетингу чи збуту стосовно вивчення попиту на товари, дослідження діяльності конкурентів.

Відповідної адаптації вимагає також цінова політика підприємств. В умовах скорочення доходів споживачів, важливим фактором конкурентоспроможності продукції є її ціна. Ціноутворення на товари визначається насамперед його цілями. У сучасних умовах для підприємств найважливішими є короткострокові цілі забезпечення виживання, утримання частки ринку, які передбачають встановлення невисоких цін на рівні собівартості продукції чи які забезпечують отримання незначного прибутку. За кордоном деякі компанії надають право встановлювати ціну на свої товари самим споживачам. Важливе значення відводиться і зниженню собівартості товарів. Це позначиться відповідно на формуванні інших складових комплексу маркетингу.

Будь-яке підприємство, наражаючись на складність ринкових механізмів, перед проблемою створення моделі своєї поведінки, яка б гармонізувала його діяльність на ринку. Ця модель може бути пов'язана з показниками кількісних результатів роботи, які необхідно досягнути, або з виконанням певних заходів, наприклад, виходом на визначений ринок, розробленням нового товару тощо. Вона розробляється на підставі результатів дослідження ринку, співвіднесення тенденцій і потреб ринку з можливостями підприємства. На підставі цього розробляють стратегії за окремими складовими комплексу маркетингу, насамперед у сфері товарної політики, яка пов'язана з розробленням заходів щодо формування асортименту і управління ним; підтримкою конкурентоспроможності та якості товарів на необхідному рівні; розробленням і здійсненням стратегій пакування, маркування, обслуговування товарів тощо. Відсутність корпоративної стратегії, без якої неможливо сформувати довгострокову товарну політику, може спричинити неправильні рішення, розпорошення сил і засобів, відмови від запуску виробів у виробництво, коли на це уже витрачені значні кошти. Перспективна товарна політика вимагає дотримання таких умов: чіткого уявлення про цілі виробництва, можливості збуту та експорту на перспективу; наявності стратегії виробничо-збутової діяльності підприємства; глибокого вивчення ринку та його вимог; чіткого уявлення про свої можливості і ресурси нині і на перспективу.

Під час формування асортименту виникають проблеми вибору якості товару, гарантій та рівня сервісного обслуговування. Управління асортиментом вимагає координації взаємозалежних видів діяльності, таких, як науково-технічної, проектної, комплексного дослідження ринку, організації збуту, сервісу, реклами, стимулювання попиту. Труднощі виконання цього завдання полягають у складності об'єднання всіх цих елементів для досягнення кінцевої мети — оптимізації асортименту для стабільної діяльності підприємства на ринку, а також задоволення споживчого попиту. Якщо цього не досягнути, то в асортимент можуть входити вироби, створені для зручності виробничих підрозділів підприємства, а не для потреби споживача, що суперечить концепції маркетингу. Завданням планування і формування асортименту є підготовка “споживчої” специфікації на виріб, передавання її проектному (конструкторському) відділу, випробування досліджуваного зразка, за необхідності його модифікація і доведення до вимог споживачів. Інакше кажучи, під час формування асортименту вирішальне значення відводиться керівникам служби маркетингу підприємства, які повинні вирішувати, коли доцільніше вкладати засоби в модифікацію виробу, ніж нести додаткові зростаючі витрати з реклами і реалізації товару, який старіє, за зниженими цінами. У межах товарної політики можливе часткове погіршення якості продукції за рахунок використання дешевшої сировини та матеріалів, зменшення рівня сервісного обслуговування клієнтів, місткості однієї упаковки, відміни знижок на продукцію. Проте такі дії повинні супроводжуватися вивченням реакції на них з боку споживачів. Під час реалізації стратегії диференційованого маркетингу не варто забувати про потреби клієнтів з вищим рівнем доходів.

Кризові умови функціонування позначаються і на формуванні політики розподілу продукції. Вибираючи канали розподілу продукції, перевагу надаватимемо тим, які істотно не будуть збільшувати ціну товарів.

В антикризовому менеджменті також важлива взаємодія стратегічних і тактичних маркетингових цілей. Оскільки мета і стратегії її досягнення аналізуються в динаміці, причому часовий інтервал характеризує рух від тактичних до стратегічних цілей, фактична величина тактичного результату порівнюється з потенційною величиною стратегічного результату, що дозволить визначити результативність менеджменту. Оскільки управління розглядається як процес взаємозалежних функцій, то на передкризовій стадії формування менеджменту необхідно дослідити фактори, які могли б запобігти кризовій ситуації, розробити стратегічні бізнес-плани з маркетингу, здійснити контроль факторів ризику, що дасть змогу уникати можливих втрат і негативних наслідків. Розробляючи стратегії і методи управління, що запобігають кризовій ситуації (передкризове управління), перевага надається факторам і засобам, які активізують вихід із кризи (кризове управління), а пізніше стратегіям, спрямованим на відновлення виробництва і системам післякризового менеджменту. У всіх випадках діяльність персоналу підприємства у різних підрозділах повинна бути спрямована на задоволення потреб споживачів та управління попитом на продукцію. Завданням маркетингу у будь-якій ситуації є переконання покупців, що ціна цього товару відповідає його високій якості і товар гарантує задоволення певних потреб. До того ж можливі різноманітні підходи і методи, наприклад, акцент робиться на певних перевагах товару для задоволення специфічних потреб; здійснюється пропозиція певній категорії споживачів, що вже придбали товар, додаткових послуг та заохочень тощо. Звичайно, що така мотивація не може бути пов'язана з обманом і дезінформацією споживача, оскільки це може спричинити значні втрати у майбутньому.

Маркетингові комунікації й інформація інтегруються в антикризовому управлінні. Інформація в інтегрованому вигляді виступає як предмет, засіб і результат маркетингової діяльності. У той же час використання комунікацій у маркетингу має пріоритетне значення, що підтверджується під час кризи. Зовнішні комунікації порівняно з внутрішніми (між виробничими підрозділами й органами управління) тут пріоритетні. Багатоканальні комунікації переважають над одноканальними через багатогранність проблем та їх взаємозв'язком і внаслідок необхідності формування системи інтегрованих маркетингових комунікацій. Велике значення має вибір інформації за змістом, структурою, складом, якістю, надійністю джерел її одержання. Дослідження фахівців в антикризовому управлінні підтверджують, що комунікації — найскладніша його проблема. Такої думки дотримуються 73 % американських, 63 % англійських і 85 % японських керівників [10]. У зв'язку із зменшенням кількості коштів, які виділяються на просування продукції, необхідно внести зміни і в комунікаційну політику підприємств. Останнім часом швидкими темпами зростали витрати підприємств на рекламу. Проте сьогодні уваги потребують насамперед заходи “паблісіті” та стимулювання збуту для заохочення споживачів до закупівлі товарів. У межах реклами менше коштів буде виділятися на іміджеву рекламу, а більше – на рекламу продуктів.

У сучасних умовах на більшості підприємств припускаються помилки, знижуючи свою рекламну активність та зменшуючи витрати на комунікаційну політику. В умовах кризи можна використати три способи оптимізації витрат на просування продуктів: пошук принципово нових рекламних носіїв; вдосконалення заходів стимулювання збуту; підвищення ефективності функціонування маркетингових підрозділів.

Як показує аналіз вторинної маркетингової інформації, сьогодні підприємства повинні активізувати свою комунікаційну політику. Серед зарубіжних фінансових установ, які регулярно проводили рекламні кампанії в умовах кризи, тих, які вистояли, у п'ять разів більше, ніж тих, які не приділяли належної уваги своїй комунікаційній політиці [13]. При цьому підприємствам необхідно персонізувати свої пропозиції, насамперед з використанням Інтернету. Застосування цього каналу розповсюдження інформації вигідне і з економічного погляду, оскільки охоплення однієї тисячі осіб за допомогою Інтернету коштує в 50 разів дешевше ніж за допомогою телебачення [7, с.560]. З використанням Інтернету підприємства можуть налагодити відносини з покупцями із значно меншими витратами порівняно з прямим поштовим розсиланням. Для того, щоб стимулювати споживачів подивитися такі повідомлення, що надходять по електронній пошті, можна використати різні заходи стимулювання збуту, такі, як конкурси, лотереї, ігри. Використання такого каналу розповсюдження інформації, як Інтернет вигідне і тому, що за результатами досліджень [12] за ступенем довіри така інформація займає друге місце після порад друзів, родичів та знайомих.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Нестабільні умови функціонування сучасної економіки вимагають внесення відповідних коректив у стратегії діяльності підприємств на ринку. Ці зміни повинні базуватися насамперед на результатах дослідження факторів макросередовища, ринку та потреб споживачів. Сьогодні коригування потребує насамперед комплекс маркетингу вітчизняних підприємств у напрямі пристосування його до зменшення рівня доходів споживачів.

Незважаючи на дефіцит обігових коштів, підприємствам потрібно активізувати свою комунікаційну політику насамперед за рахунок реклами продуктів, використання заходів стимулювання збуту. Дуже важливим є і використання засобів зв'язків з громадськістю, які повинні спрямовуватись на формування позитивного іміджу підприємства, його продукції, ділової культури, що істотно може впливати на мінімізацію кризових наслідків на підприємстві.

Успішна маркетингова діяльність стає позитивною оцінкою діяльності підприємства, а це своєю чергою досягається через правильно розроблену товарну, цінову, збутову та комунікаційну політику. Узагальнюючи викладене, можемо стверджувати, що дієва маркетингова політика може достатньо швидко вивести підприємство з кризового стану.

Проте внесення відповідних змін у маркетингову діяльність вимагає дослідження її ефективності, що повинно стати предметом подальших досліджень.

1. Бондар М. *Реклама не найкращих часів* // *Контракти*. – 2008. – № 24. – С. 32–36. 2. Вовчак О., Поляк Н. *Причини та наслідки впливу світової фінансової кризи на розвиток банківського і реального секторів економіки України* // *Вісник НБУ*. – 2009. – № 8. – С. 22–25. 3. Гаркавенко С.С. *Маркетинг: Підручник*. – К.: Лібра, 2004. – 712 с. 4. Гонгальський Д. *Криза інструкції* // *Контракти*. – 2009. – № 41. – С. 4. 5. Куденко Н.В. *Стратегічний маркетинг: Навч. посіб.* – К.: КНЕУ, 1998. – 152 с. 6. Максимова Т., Жданова О., Івченко Є. *Особливості формування маркетингової політики на українських промислових підприємствах в умовах кризи* // *Маркетинг в Україні*. – 2009. – № 6. – С. 22–26. 7. *Маркетинговий менеджмент: Підручник* / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с. 8. Петрик О. *Фінансова криза в Україні та заходи щодо її подолання* // *Вісник НБУ*. – 2009. – № 8. – С. 4–11. 9. Портна К. *Маркетинг і політика* // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2004. – № 153. – С. 65–68. 10. Руденко В. *Велике прання* // *Контракти*. – 2009. – № 33. – С. 40. 11. Спаломська А. *Управління маркетингом* // *Економіка: проблеми теорії та практики*. – 2004. – № 129. – С. 84–87. 12. *Українці доверяють Інтернет* // *Маркетингові дослідження в Україні*. – 2009. – № 6(37). – С. 20–23. 13. Щукін Л. *Створення позитивного іміджу банківської системи в умовах кризи* // *Вісник НБУ*. – 2009. – № 2. – С. 14–15. 14. innovations.com/ua/uk/event/558.