

УДК 336.71(043.5)

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ЗАХОДІВ З ПОЗИЦІЇ ПРЕВЕНТИВНОГО МАРКЕТИНГУ

МОЗГОВА Г. В.

кандидат економічних наук

Харків

Розуміння циклічності характеру розвитку соціально-економічних систем дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися до них заздалегідь, уникнути небезпеки несподіваної кризи на основі спеціальних заходів антикризового управління, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи та використання його факторів для подальшого розвитку.

Науковим фундаментом теорії економічних циклів і криз є твори видатних вчених Н. Данілевського, М. Кондратьєва, К. Маркса, Е. Тоффлера, М. Туган-Барановського, Й. Шумпетера, Ю. Яковця та ін.. Теоретичні та прикладні аспекти антикризового менеджменту та маркетингові антикризові заходи розглядаються у трудах таких сучасних вчених, як А. Беляєв, В. Василенко, Е. Голубков, А. Грязнова, О. Жарковська, С. Іванюта, С. Ілляшенко, Е. Коротков, Н. Круглова, В. Пилипчук, Р. Попов, Л. Сідоров, О. Скібіцький, А. Чернявський, З. Шершеньова та інші. Але науково-практична задача пошуку методологічних основ та принципів організації маркетингових заходів запобігання кризовим явищам залишається не вирішеною.

Результати дослідження «Вплив економічної кризи на українські компанії», проведеного компанією «Ернст енд Янг» та Європейською Бізнес Асоціацією (ЕБА) в період з 20 грудня 2009 р. по 13 січня 2010 р., свідчать, що основною реакцією на економічну кризу українських підприємств стали заходи щодо зниження витрат. Більше 50% респондентів серед таких заходів назвали скорочення витрат на маркетинг і збут [1, с. 11 – 13]. Отже зниження витрат на маркетинг стало для українських підприємств одним із першочергових антикризових заходів. Це доводить суперечність між існуючою концепцією маркетингу та сучасними потребами ринку. Існуючі концепції маркетингу більш орієнтовані на питання виявлення і задоволення потреб, ніж на питання їх прогнозування. Потребують узагальнення антикризові заходи, які описано в сучасній науковій літературі, та ті, які використовуються сучасним антикризовим менеджментом з метою визначення основних складових прерентивного маркетингу.

Вивчення теорії антикризового менеджменту, яка викладена у трудах сучасних вчених [2, 3], дозволило визначити пріоритетні заходи антикризового маркетингу та систематизувати їх за елементами маркетингового менеджменту (табл. 1).

Джей Абрахам, один із найкращих маркетингових консультантів у США, вважає, що в умовах економічного спаду можливостей для зростання насправді набагато більше, ніж у періоди бурхливого підйому [4]. За його словами можна «відвести» 15 – 20 відсотків покупців у головних своїх конкурентів, отримати 20 – 30 відсотків від всіх, які з'являються на ринку клієнтів, і підвищити рівень конверсії (перетворення відвідувачів в покупців) на 30 – 40 відсотків [4, с. 77]. Коли настають важкі часи, більшість вибирає самий невірний спосіб: скорочує витрати за рахунок людських та інтелектуальних ресурсів, які і є головними активами в більшості сьгоднішніх компаній. У цьому їхня помилка. У бізнесі не існує більш ефективних інструментів, ніж енергія, пристрасть, інтелект, зв'язки і підприємницький дух. Майбутні потреби після кризи – на них має бути спрямоване стратегічне планування [4, с. 18].

У процесі проведеного дослідження було вивчено та систематизовано антикризові заходи, які пропонує використовувати Джей Абрахам залежно від причин виникнення кризової ситуації в компанії. Зроблено висновок, що основними причинами кризової ситуації в компанії можуть стати: програш конкурентам; низький обсяг продажів; нестійкий обсяг продажів; відсутність

Таблиця 1

Пріоритетні заходи антикризового маркетингу за елементами маркетингового менеджменту

Елементи маркетингового менеджменту	Антикризові заходи
Інформаційне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – постійний моніторинг стану ринку збуту та сегментація; – оцінка і прогнозування місткості освоєного ринку та аналіз чинників, що впливають на його розмір; – дослідження попиту споживачів
Стратегія маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> – повний або частковий вихід з неперспективних ринків; – концентрація на обслуговуванні сегментів ринку, що мають перспективу зростання; – вихід на зовнішні ринки за умов позитивної кон'юнктури для збільшення обсягів збуту, норми прибутковості тощо; – концентрація маркетингових зусиль на конкурентних перевагах; – орієнтація на придбання корпоративних прав слабких конкурентів для посилення конкурентної позиції; – залучення іноземних інвестицій для освоєння випуску конкурентоспроможної продукції
Товарно-інноваційна політика	<ul style="list-style-type: none"> – припинення виробництва та збуту збиткової продукції, що не користується попитом; – заходи щодо підвищення гнучкості та маневреності асортименту продукції (товарів, робіт, послуг) у рамках виробничих або торговельно-технологічних можливостей підприємства; – активна інноваційна політика, спрямована на створення нових видів продукції та користування перевагами нецінової конкуренції
Політика просування	<ul style="list-style-type: none"> – активна комунікаційна підтримка програми зі створення позитивного іміджу підприємства в очах кредиторів, інвесторів, працівників та органів державного управління; – вибір тактики маркетингової діяльності, побудованої на заходах партизанського та вірусного маркетингу; – упровадження маркетингу партнерських відносин тощо
Цінова політика	<ul style="list-style-type: none"> – гнучка цінова політика відповідно до цінової політики основних конкурентів
Політика розподілу	<ul style="list-style-type: none"> – формування власної дилерської мережі, фірмової торгівлі для зниження трансакційних витрат; – усунення надлишкових ланцюгів товароруку; – регіональна диверсифікація збуту продукції (робіт, послуг); – створення мінімальної дистанції між виробником (постачальником) і замовниками (кінцевими споживачами), за якої підвищиться роль прямих продажів

стратегії; високі витрати; неефективні методи; ринок витісняє бізнес компанії; посередній маркетинг; прагнення впоратися поодиноці.

Спираючись на пропозиції Джея Абрахама, можна виділити такі напрямки дій подолання кризи: використання та розвиток маркетингу, інновацій та стратегій. Саме це може дати результати, все інше – дає витрати.

Цікавим підходом до визначення та впровадження антикризових заходів є підхід сучасних практиків – антикризових маркетингових менеджерів. Так, Д. Буталов теж вважає, що стереотипними і неефективними діями організацій стають скорочення витрат, особливо на персонал і маркетинг. Результатом таких «антикризових» заходів може стати відсутність достатньо кваліфікованих працівників і ще більше падіння попиту на товари і послуги компанії [5]. Його пропозиції можна систематизувати та сформулювати у таких загальних принципах раціональних дій організації в кризі:

1. *Адаптація до поточних умов.*

Зниження продажів є наслідком зміни структури потреб клієнтів, їх пріоритетів у витрачання власних грошей. Компанії необхідно скоригувати роботу відповідно до зміни структури споживання. Пропонуються такі основні варіанти (табл. 2).

Скорочення витрат, оптимізація процесів, зниження цін – це вкрай односторонній погляд на кризу. Споживач почне вибирати зовсім інакше, у нього зміняться ключові мотиви при виборі. Це змінить і розклад сил на ринках. Отже, працювати, як раніше, навіть з урахуванням оптимізації і скорочень, все одно дуже ризиковано. В. Тамбергом та А. Бад'їним пропонується така модель поведінки споживача в кризовий час і основні висновки з неї [6].

1. *Споживач.* Споживач починає економити ресурси, він починає виживати. При цьому конкретна людина цілком може залишитися досить забезпеченою, але вибір її все одно зміниться. У кризу кращим буде вважатися те, що корисно, що краще для безпеки, що життєво необхідно, що містить додаткові переваги для виживання.

2. *Товарна політика.* Можливо відразу кілька варіантів зміни самого продукту, його властивостей, рецептури, призначення, переваг і особливостей:

- ✦ зростання користі існуючих продуктів. Конкретному товару необхідно надати додаткову користь в очах споживача з позиції «виживання» – велика поживність, енергетична цінність, користь для здоров'я, для роботи, для життя;
- ✦ доказ необхідності. Це стосується подачі інформації споживачеві. Деякі товари, не корис-

Таблиця 2

Напрямки антикризових заходів відповідно до змін структури потреб клієнтів

Зміни структури потреб клієнтів	Напрямки антикризових заходів	
	Конструктивна реакція	Економія на маркетингу
Потреби клієнтів щодо продукту компанії змінилися незначно	Не «завмирання», а навпаки, посилення активності маркетингу та продажів	Запускається негативний цикл: знизилася продажі – знизилася витрати – ще знизилася продажі, і так далі
Потреби ключової групи клієнтів змінилися значно	Немає можливості змінити продукт: пошук нових клієнтів, нових каналів просування і т. ін.	
	Є можливість змінити продукт: вивчення структури потреб наявних клієнтів; пошук напрямів і способів зміни продукту, сервісу, логістики, щоб задовольнити попит, який змінився	

2. *Проактивні дії.*

Перебудувати компанію необхідно, випереджаючи зміни ринку. Алгоритм побудови стратегії може бути таким:

- 1) Сформулювати, якою повинна бути компанія після кризи.
- 2) Визначити перспективний ринок компанії. Корисно скласти прогнози ринків, спираючись на глобальні довгострокові («надкризові») тренди, з урахуванням впливу кризи.
- 3) Намітити етапи змін компанії.
- 4) Проаналізувати, які виникають у зв'язку з кризою ризики і можливості.
- 5) Розробити план змін на підставі пп. 3 та 4.

Будувати логіку дій компанії пропонується, спираючись на дальню, післякризову перспективу ринку.

Іншими досить відомими антикризовими менеджерами В. Тамбергом та А. Бад'їним пропонується розробка антикризової стратегії компанії на базі нової моделі поведінки споживача.

ні (кондитерські вироби). Але без них життя безраднісне і повне стресів, і значить, їх відсутність шкідлива. Вони не корисні, але необхідні;

- ✦ комбінований варіант. Цей варіант передбачає поєднання зростання користі і необхідності для життєдіяльності.

3. *Ціноутворення.* У кризу ціновий коридор зміщується в простір більш низьких цін. Ціни на преміальні марки можуть бути знижені лише настільки, щоб залишитися в рамках цінового коридору. Для збільшення ж продажів і охоплення сегмента рекомендується використовувати марочний капітал (наприклад, створення «економічних» версій відомих преміальних марок, які можуть продаватися «на вагу»).

4. *Дистрибуція і збут.* Більше і краще задіяти свої ресурси – площі, людей (розвиток нових каналів продажів, зростання сервісу). Підтримання ослабленої самоповаги споживача також може бути капіталом.

5. *Просування.* Компанію чекає зростання конкуренції та необхідність боротьби за споживача. Пропонується:

- ✦ оптимізація розміщення;
- ✦ іміджеву рекламу замінити рекламою товарною, раціональною;
- ✦ концентрувати рекламу в каналах продажів;
- ✦ основний акцент медіа-реклами: заманити споживача в точку продажів.

6. *Стратегія в цілому.* В умовах обмеженого попиту і падіння доходів споживача основна ділова парадигма змінюється. Рітейлер і виробник від партнерства частково переходять до конкуренції в каналах продажів. Для виробників стане цікавим розвиток власних прямих продажів. Крім того, для операторів ринку b2b, можливо, цікава буде диверсифікація в бік ринку кінцевого споживача. Це може бути як виведення нових продуктів, так і вихід в нові сегменти [6].

Спираючись на результати проведеного аналізу та отримані узагальнення антикризових заходів, можна зробити висновок, що як теоретики, так і практики у сфері антикризового менеджменту, вважають, що в умовах найжорсткішої економічної кризи, коли ресурси компанії є обмеженими, ситуація на ринку погіршується, попит на продукцію підприємства знижується і, як наслідок, погіршуються фінансово-економічні показники його роботи, підприємство приречене на невдачу в конкурентній боротьбі без оволодіння найперевішними методами маркетингу.

З метою не тільки адаптації до нових умов ринку, але і запобігання кризовим явищам, пропонується використовувати концепцію *превентивного маркетингу*. Саме превентивний маркетинг може стати важливим і затребуваним інструментом в запобіганні та подоланні кризових явищ.

Превентивний (франц. *préventif*, від лат. *Praevēnio* – випереджаю, попереджаю), що попереджає, запобігає, такий, що випереджає дії супротивної сторони [7]. Якщо гаслом традиційного маркетингу є «знайди потребу і задовольни її», сучасний погляд на маркетинг, або адаптивний маркетинг, виражається в гаслі «Розроби новий продукт і створи на нього потребу» [8]. Можна припустити, що гаслом превентивного маркетингу повинно стати «Передбач тенденції зміни потреби та інноваційних технологій її задоволення і використовуй ці знання для отримання конкурентної переваги».

Таким чином, превентивний маркетинг не заперечує положень адаптивного маркетингу, а додає до нього розуміння того, що маркетингова політика не повинна бути реактивною, тобто адаптуватися під середовище, яке змінюється. Маркетингова політика повинна бути *проактивною*, тобто передбачити можливий розвиток основних факторів, що впливають на діяльність підприємства, і прагнути діяти на випередження.

Використання превентивного маркетингу дозволить організації активно прогнозувати і виявляти інтуїтивні потреби споживачів і своєчасно відповідати на них шляхом створення нового інноваційного продукту.

ВИСНОВКИ

Отримані результати свідчать, що питання впровадження превентивного маркетингу з метою протистояння кризисним явищам потребує подальшого дослідження та удосконалення. На основі аналізу та синтезу теоретичних і практичних розробок пропонується впровадити сучасним українським компаніям такі складові превентивного маркетингу:

1. Превентивне мислення.
 2. Превентивну інформованість.
 3. Превентивну профілактику бізнесу.
 4. Превентивні методи:
- ✦ зберігати бізнес, клієнта і т. д., а не працювати на їх трафік;
 - ✦ використовувати інновації та НДДКР;
 - ✦ виконувати постійне прогнозування потреби;
 - ✦ інші методи.

Використання принципів превентивного маркетингу дозволить компаніям не тільки вижити, але і досягти успіху під час кризи. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Влияние экономического кризиса на украинские компании: исследование компаний «Эрнст энд Янг» и Европейская Бизнес Ассоциация (EBA) – 2010.– Режим доступа : [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Crisis-Survey-5-2010-01-26-RU/\\$FILE/Crisis-Survey-5-2010-01-26-RU.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Crisis-Survey-5-2010-01-26-RU/$FILE/Crisis-Survey-5-2010-01-26-RU.pdf) 26 с.
2. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / [Ілляшенко С. М., Герасимчук В. Г., Дайновський Ю. А. и др.]; за ред. д.е.н., професора С. М. Ілляшенка.– Суми : ТОВ «ТД «Папірус», 2010.– 624 с.
3. Шершньова З. Є. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / [З. Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева] ; за заг. ред. З. Є. Шершньової.– К. : КНЕУ, 2007.– 680 с.
4. Абрахам Д. Как вывести ваш бизнес из тупика: 9 шагов на пути от стагнации к процветанию в период экономического спада [Электронный ресурс] / Джей Абрахам.– Riga, Latvia, 2011.– 247 с.– Режим доступа : <http://abrahamschool.org/>
5. Буталов Д. Действия в условиях кризиса – памятка для руководителя / Дмитрий Буталов // E-xecutive. Международное сообщество менеджеров – 2009.– Режим доступа : <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/975554/>
6. Тамберг В., Бадьин А. Антикризисная стратегия компании / Виктор Тамберг, Андрей Бадьин // E-xecutive. Международное сообщество менеджеров – 2009.– Режим доступа до журн. : <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1090433/>
7. Превентивный Большая Советская Энциклопедия / Под ред. А. М. Прохорова.– М. : Научное издательство «Большая Российская энциклопедия», ЗАО «Гласнет», 2002.– Режим доступа : <http://bse.sci-lib.com/article092317.html>
8. Голубков Е. П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом.– 2005.– № 2.– Режим доступа : <http://www.dis.ru/library/market/archive/2005/1/3749.html>