

Усманова Е.А.
Шульгіна Л.М.

докт. екон. наук, професор
Національний технічний університет України «КПІ»

МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

МАРКЕТИНГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

MARKETING TOOLS OF ENTERPRISE'S CRISIS MANAGEMENT

У роботі визначено місце та роль маркетингу в антикризовому управлінні підприємством. Проаналізовані ефективні антикризові маркетингові інструменти та умови їх застосування. Охарактеризовано вплив світової кризи на економіку України. Розглянуті маркетингові інструменти антикризового управління підприємством, що використовуються в стратегії виходу з кризи та ліквідації наслідків кризових явищ. Сформована ефективна система комунікацій промислового підприємства у зв'язку з сучасними тенденціями розвитку промислових ринків, коли відбувається глобалізація та посилення конкуренції, підсилюється інформаційне перевантаження суспільства та постійно збільшуються витрати підприємств на маркетингові комунікації. Запропоновані зміни в відповідних стратегіях діяльності підприємств. На прикладі конкретного підприємства розглянуті питання формування системи антикризових заходів з використанням комплексу інструментів, заснованих на інноваційній, інвестиційній та маркетинговій політиці промислового підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингові інструменти, антикризове управління, антикризова маркетингова концепція, комплекс маркетингу, стратегія маркетингу.

В работе определено место и роль маркетинга в антикризисном управлении предприятием. Проанализированы эффективные антикризисные маркетинговые инструменты и условия их применения. Охарактеризовано влияние мирового кризиса на экономику Украины. Рассмотрены маркетинговые инструменты антикризисного управления предприятием, используемые в стратегии выхода из кризиса и ликвидации последствий кризисных явлений. Сформирована эффективная система коммуникаций промышленного предприятия в связи с современными тенденциями развития промышленных рынков, когда происходит глобализация и увеличение конкуренции, усиливается информационная перегрузка общества и постоянно увеличиваются затраты предприятий на маркетинговые коммуникации. Предложены изменения в соответствующих стратегиях деятельности предприятий. На примере конкретного предприятия рассмотрены вопросы формирования системы антикризисных мероприятий с использованием комплекса инструментов, которые основаны на инновационной, инвестиционной и маркетинговой политике промышленного предприятия.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые инструменты, антикризисное управление, антикризисная маркетинговая концепция, комплекс маркетинга, стратегия маркетинга.

In this paper the place and role of marketing determined in crisis management enterprise, effective anti-crisis marketing tools and conditions of use analyzed. Influenced the global crisis on Ukraine. The marketing tools of company's crisis management used in the exit strategy from the crisis was considered. Formed an effective communication system of industrial enterprise in connection with the modern trends of development of industrial markets when there is globalization and increasing competition, increasing society's information overload and constantly increasing costs for marketing communications. Changes were proposed in the relevant policies of enterprises. On the example of a particular company the issues are considered of formation of anti-crisis measures with the use of complex tools, which are based on innovation, investment and marketing policy of industrial enterprise.

Keywords: marketing, marketing tools, crisis management, crisis marketing concept, marketing mix, marketing strategy.

Вступ. У зв'язку із загостренням кризових явищ на світовому, національному та регіональному рівнях постійно спостерігаються негативні зміни в економічному середовищі, зростає значущість чинників невизначеності та різного роду ризиків. У свою чергу, вони спричиняють виникнення кризових ситуацій на підприємствах різних видів діяльності, про що свідчить зменшення обсягів виробництва товарів та послуг, втрата конкурентних позицій на ринках, скорочення кваліфікованого управлінського персоналу, а в деяких випадках – банкрутство підприємств [1].

Однією з причин такого становища є недостатнє теоретичне обґрунтування необхідних змін менеджменту та маркетингу в умовах антикризового управління підприємством з урахуванням специфіки конкретного виду діяльності, а також недосконалість методичних рекомендацій щодо узагальнення досвіду активізації інструментів антикризового управління.

В умовах світової фінансово-економічної кризи масштабного характеру підвищується ймовірність виникнення ризикових ситуацій, які впливають на стабільність функціонування виробничої сфери, у тому числі на можливості створення унікального обладнання у сфері астронавтики та гірничодобувної промисловості. Зазначені види діяльності потребують розвитку складної електронної техніки, що неможливо без удосконалення маркетингової стратегії виробничих підприємств, реалізація якої в свою чергу базується на використанні ефективних маркетингових інструментів.

Методичним підходам до вибору та використання інструментів антикризового управління присвячено багато праць вітчизняних і зарубіжних учених, таких як Байцим В.Ф., Бланк І.О., Василенко В.О., Ковальчук С.В., Коротков Є.М., Лігоненко Л.О., Подольська В.О., Ситник Л.С., Скібіцький О.М., Терещенко О.О., Уткін Е.А., Шершньова З.Є. та ін. Проте лише деякі з них приділяють достатньо уваги розробленню маркетингових стратегій для виходу з кризи, тому окремі питання щодо ефективного використання в

антикризовому управлінні маркетингових інструментів потребують удосконалення та подальшого розвитку [2].

Постановка завдання. Поза увагою сучасних дослідників залишилися питання формування системи антикризових заходів з використанням комплексу інструментів, заснованих на інноваційній, інвестиційній та маркетинговій політиці промислового підприємства. Водночас зазначене є актуальним та необхідним у розвитку теорії і практики у сфері попередження банкрутства та розроблення ефективних заходів з усунення ознак неплатоспроможності підприємств.

Головною метою цієї роботи є аналізування та дослідження маркетингових інструментів антикризового управління підприємством на прикладі ВАТ «ЕЛМІЗ».

Методологія. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження процесів і явищ, зокрема: монографічний, логічний, узагальнення – для визначення сутності інноваційної кризи промислових підприємств; порівняльного, економіко-статистичного аналізу – під час дослідження тенденцій рівня інфляції в Україні; системного та динамічного підходу – у дослідженні механізмів формування, реалізації та накопичення інноваційного потенціалу підприємства, комплексний підхід – для діагностики проблем управління інноваційним потенціалом промислового підприємства.

Результати дослідження. Світ переживає драматичну подію – глобальну фінансово-економічну кризу, яка охопила тією чи іншою мірою усі країни, у тому числі й Україну.

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 яких такий вплив є найбільш негативним. Це пояснюється тим, що Україна успадкувала нежиттєздатну дефіцитну економіку, а разом з нею – величезний ризик виникнення інфляційних процесів. У 1993 р. рівень інфляції був найвищим за всю історію існування України, він склав 10256%. Після цього аналізований показник став зменшуватися завдяки введенню жорсткої монетарної політики та економічних реформ. Однак, на початку XXI ст. рівень інфляції ще двічі перевищував позначку 20%: у 2000 р. та 2008р. – 125,8% та 122,3% відповідно. У 2008 р. інфляційні процеси супроводжувалися стабільним курсом гривні, тим не менше наприкінці року був обвал курсу гривні, який призвів до кризи у фінансово-банківській сфері (рис. 1).

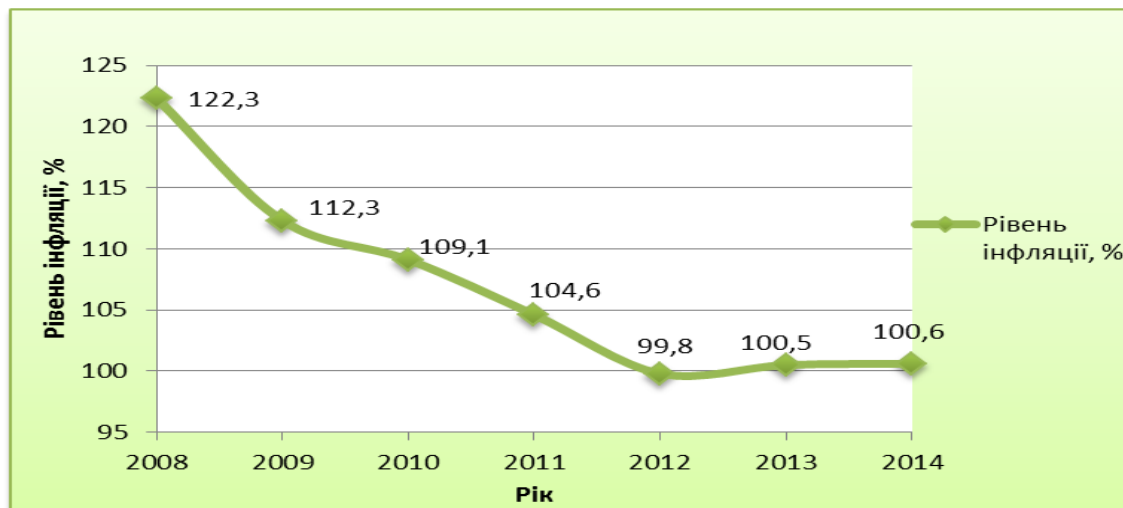


Рис. 1. Динаміка рівня інфляції в Україні, 2008–2014 рр. [3]

За офіційними даними рис. 1, у 2008–2012 рр. спостерігалось зниження рівня інфляції в Україні. У 2013 р. темп інфляції прискорився і становив 100,5%, що призвело до зростання споживчих цін на 0,5%. На початку 2014 р. інфляція зберігалася на рівні попереднього року і склала 100,6 %. У держбюджеті на 2014 р. закладено зростання рівня цін на 4,3% [4].

Аналіз вторинної маркетингової інформації свідчить про те, що, крім інфляції, до основних індикаторів фінансової кризи в економіці України належать такі: 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 [5, с. 22–23].

Пагубні наслідки лібералізації цінової політики та пониження конкурентоспроможності підприємств, що виникло на початковому етапі ринкових реформ, істотно загострили проблему неплатоспроможності і нестабільної роботи багатьох вітчизняних підприємств. Згідно з офіційною статистикою, більш ніж третина вітчизняних підприємств мають на сьогодні ознаки неплатоспроможності [4]. Досвід функціонування підприємств, що зуміли посісти лідируючі позиції на ринку, свідчить, що розвиток кризової ситуації, яка виникає на макрорівні, може спричинити не лише загрози, але і бути стимулюючим важелем для запуску процесів збільшення ефективності господарювання.

Негативно на розвиток економіки України вплинула також політична нестабільність та зростання зовнішнього боргу країни, який на 1 липня 2014 р. становив 136,8 млрд. дол. США.

Економічна криза позначилася і на діяльності виробничого підприємства ВАТ «ЕЛМІЗ», яке має міжнародний авторитет виробника космічної техніки. Віднедавна підприємство освоїло нову виробничу галузь – створення продукції для шахт. Зокрема, у 2012 р. модернізувало світильник «Луч-Р», створило новий головний світильник з використанням сучасних енергозберігаючих технологій "Люкс-Е" і започаткувало освоєння серійного виробництва головного світильника з сигналізатором метану «Люкс-СМ» з використанням світлодіодів, що використовуються в шахтах з високим рівнем ризику вибухів метану та вугільного пилу. Модернізація торкнулася також систем освітлення шахтних очисних комбайнів [6].

У 2014 р. порівняно з 2013 р. виробництво космічної та шахтної продукції зменшилося: чистий дохід від реалізації продукції на кінець 2014 р. становив 142347 тис. грн., а на кінець 2013 р. – 230392 тис. грн.

Враховуючи зміни у середовищі свого функціонування, підприємство ВАТ «ЕЛМІЗ» повинно розробити маркетингову програму, яка передбачить використання тих інструментів, які сприятимуть зміцненню його позиції на ринку і виходу з кризи неплатоспроможності.

Пріоритетною в антикризовому маркетингу є концепція маркетингу співпраці. Основним завданням маркетингу співпраці будь-якого суб'єкта підприємництва є вплив на рівень, час і характер попиту таким чином, щоб це допомагало йому у досягненні поставлених цілей.

Перед підприємством узагальнене основне завдання набуває вигляду ряду конкретних завдань:

- Формування системи моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою створення інформаційної бази для розробки обґрунтованої маркетингової політики. Реалізація цього завдання дасть змогу виявляти потреби споживачів і тенденції щодо їх змін, а також здійснювати аналіз кон'юнктури ринку та вчасно виявляти нові можливості та загрози.
- Розробка маркетингової політики, у тому числі планування, передбачає реалізацію та контроль маркетингу на підприємстві, зокрема, визначення такої структури маркетингового комплексу, який не лише задовольняв би реальні потреби споживачів, а й сприяв формуванню перспективних потреб.
- Забезпечення безперервності процесу виробництва/споживання Т/П можливе на основі координації дій виробників його окремих елементів – підприємств певної спеціалізації. Координуватися дії партнерів повинні не лише за часом надання послуг, а й за рівнем якості обслуговування, що спонукає підприємства розробляти і дотримуватися стандартів обслуговування споживачів.
- Розроблення заходів, спрямованих на зниження рівня ризику, як для

підприємств, так і споживачів. Наприклад, управління попитом, тобто перерозподіл його як за географією розташування, так і за сезонами року.

- Інтеграція маркетингу підприємства у маркетинг регіону та галузі. Крім зміцнення партнерських стосунків, безумовний корисний ефект може бути отриманий від координації зусиль усіх рівнів управління галуззю [11].

Крім пропозиції змінити концепцію маркетингу, варто запропонувати зміну складу комплексу маркетингу з усім відомого «4Р» на «4С». Тобто, підприємство повинно опиратись на customer needs and wants – потреби та попит споживачів, cost – затрати для споживачів, convenience – доступність для споживачів, communication – комунікації зі споживачами.

Розвиток теорії і практики маркетингу в умовах глобалізації економічних процесів вимагає перегляду традиційних поглядів на перспективні орієнтири розвитку маркетингової теорії. Одним із сучасних інструментів маркетингу на підприємстві є холістичний маркетинг. Холістичний підхід у маркетингу передбачає зосередження уваги саме на елементах інтегрованої бізнес-взаємодії підприємства з клієнтами, постачальниками і посередниками. Головне в концепції холістичного маркетингу – це підхід до клієнта як до повноцінного учасника системи маркетингу. Саме це й необхідно запропонувати підприємству ВАТ «ЕЛМІЗ». Інноваційні та унікальні товари підприємства «ЕЛМІЗ» (такі як навігаційний комплекс «КУРС», лазерний далекомір космічний, магнітометр LEMI-016 для орієнтації супутників та інші пристрої) не орієнтовані на масове виробництво, тому правильним рішенням буде – застосовувати індивідуалізований підхід до кожного контрагента підприємства (клієнтів, постачальників, посередників).

Холістичний маркетинг містить у собі такі складові елементи як маркетинг відносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг і соціально-відповідальний маркетинг. Впровадження холістичного маркетингу у практику діяльності підприємства дасть змогу оптимізувати та зробити більш довготривалими відносини «підприємство – ринок (покупець)».

Сьогодні підприємства повинні також активізувати свою комунікаційну політику. На основі дослідження практики промислових підприємств, тенденцій розвитку комунікацій та керуючись сучасним підходом до формування системи інструментів комунікацій, сформовано перелік інструментів комунікацій, доцільних для промислового підприємства:

1. Персональні комунікації. До них можуть входити такі інструменти, як поштове розсилання, телефонні переговори із потенційним замовником. Однак, з огляду на специфіку продукції ВАТ «ЕЛМІЗ» винятково важливе значення для підприємства має особистий продаж, що потребує удосконалення комунікативних навиків фахівців, які беруть участь у переговорних процесах.

2. Зв'язки з громадськістю (PR). Основними його засобами для промислових комунікацій є розроблення програм підтримки відносин із такими головними аудиторіями: потенційні споживачі, дистрибутори, державні установи та засоби масової інформації.

3. Спонсорство. На сьогодні цей інструмент набуває особливої ваги, головним чином завдяки неослабно високій ефективності, у той час як дієвість інших комунікацій помітно зменшується.

4. Стимулювання збуту. У формуванні бренду промислового підприємства стимулювання збуту відіграє другорядну роль. Засобами стимулювання збуту на підприємстві ВАТ «ЕЛМІЗ» може бути використання транспортування продукції, монтаж, сервісні послуги, а також цінові знижки з обсягу закупівлі.

5. Реклама. Цей інструмент досить широко використовується для просування продукції. За результатами досліджень, проведених на базі зарубіжних фінансових установ, виявлено, що серед тих, які вистояли в умовах кризи, у п'ять разів більше установ, які регулярно проводили рекламні кампанії, ніж тих, які не приділяли належної уваги своїй комунікаційній політиці [7]. При цьому підприємствам необхідно персоніфікувати 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 [8, с. 560].

З використанням Інтернету підприємство ВАТ «ЕЛМІЗ» зможе налагодити відносини з покупцями із значно меншими витратами порівняно з прямим поштовим розсиланням. Також для залучення споживачів досліджуване підприємство повинно удосконалити інтерфейс свого корпоративного сайту (www.elmiz.com) та почати приваблювати споживачів, додаючи корисну інформацію. Адже, корпоративний сайт, як головний носій інформації в просторі Інтернету, є глобальним засобом поширення маркетингових повідомлень про підприємство та його продукцію. За своїми технічними характеристиками корпоративний сайт є найдинамічнішим засобом комунікацій.

Використання такого каналу розповсюдження інформації як Інтернет вигідне і тому, що за результатами досліджень [8] за ступенем довіри така інформація посідає друге місце – після порад друзів, родичів та знайомих.

Маркетинг в антикризовому управлінні є не просто однією з підсистем підприємства, а фундаментом, на якому ґрунтується робота всіх інших його підрозділів.

Кінцевим результатом маркетингового антикризового управління підприємством є формування та реалізація маркетингової антикризової стратегії (стратегії скорочення, зростання, диференціації, підтримання

конкурентних переваг, комунікаційні, інноваційні, пошук нових ринків та можливостей, диверсифікації тощо), яка впроваджується з метою виведення підприємства з кризи.

Однією з головних маркетингових стратегій, які можуть бути впроваджені на підприємстві ВАТ «ЕЛМІЗ», має бути стратегія «захоплення ринку». Підприємство розширює збут своїх товарів і (або) послуг у результаті пошуку і створення нових ринків збуту. Для реалізації цієї стратегії необхідними є такі заходи: встановлення нових прямих контактів із споживачами продукції, активізація створення на нових ринках дилерської мережі, впровадження інструментів аналізу конкуренції, планування і проведення рекламної кампанії.

Зазначена стратегія є комплексною і може включати стратегію «диверсифікації» та стратегію «регіональної експансії», реалізація яких передбачає впровадження таких методів та інструментів: «дистанційна робота» – налагодження роботи зі споживачами через технічні засоби (телефон, факс, Інтернет тощо); «стратегія прямої інтеграції» – об'єднання зусиль виробника і посередників шляхом відкриття оптових баз, фірмових магазинів; «партнерські фірми» – створення офіційних представництв; «роз'їзні бригади», основне завдання яких – укладання договорів з оптовиками, формування мережі збуту; «власне торгове представництво» – відкриття такого представництва в іншому регіоні; «побудова дистрибуційної мережі» – із застосуванням стратегії ексклюзивного продажу та ін. [10].

Маркетингова стратегія разом з тактичним вирішенням поточних завдань представляє цілісний єдиний процес управління ринком з боку підприємств виробників товарів. Як короткострокові, так і довгострокові маркетингові програми вимагають розробки і застосування такої стратегії, яка за заданих умов забезпечила б підприємству бажаний рівень ділової активності і ефективності діяльності. Тому доцільно детально розглядати особливості саме антикризової маркетингової стратегії.

Отже, стратегія маркетингу служить локомотивом для інших складових стратегічного плану управління підприємством. Ця стратегія повинна бути націлена на підтримку і розвиток продажу, вдосконалення виробництва відповідно до запитів покупців, розвиток інтелектуального потенціалу співробітників підприємства, розширення асортименту та якості пропонованих товарів [10].

Висновки. Нестабільні умови функціонування підприємств на ринку вимагають внесення відповідних коректив у стратегії їх діяльності. Ці зміни повинні базуватися насамперед на результатах дослідження факторів макросередовища, цільового ринку та потреб споживачів. Сьогодні

коригування потребує насамперед концепція маркетингу вітчизняних підприємств у напрямі наближення її до маркетингу співпраці.

Незважаючи на дефіцит обігових коштів, підприємству ВАТ «ЕЛМІЗ» потрібно активізувати свою комунікаційну політику насамперед за рахунок реклами в Інтернет та 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.

Названі інструменти сприятимуть реалізації найбільш доцільної для підприємства ВАТ «ЕЛМІЗ» маркетингової стратегії «захоплення ринку», яка у своєму комплексі має містити стратегію «регіональної експансії» та «диверсифікації». Проте внесення відповідних змін у маркетингову діяльність вимагає дослідження її ефективності, що повинно стати предметом подальших досліджень.

Література:

1. Коніщева Н. Маркетингові інструменти антикризового управління розвитком туристичних підприємств. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/konisheva7.htm – Назва з екрану.
2. Біловодська О.А. Мельник Ю.М. Антикризове управління підприємством. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_6_4/105-108.pdf – Назва з екрану.
3. Індеси інфляції в Україні 1991-2014 р.р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://profmeter.com.ua/Encyclopedia/detail.php?ID=875> – Назва з екрану.
4. Городова А., Одинець Т., Черниченко К. Причини інфляції в Україні та шляхи її подолання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.conf.inem.lviv.ua/thesis/s5/Gorodova.pdf> – Назва з екрану.
5. 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.
6. ЕЛМІЗ. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.elmiz.com/ru/pro-kompaniyu/history> – Назва з екрану.
7. Щукін Л. Створення позитивного іміджу банківської системи в умовах кризи // Вісник НБУ. – 2009. – № 2. – С. 14–15.
8. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер, А.Ф. Павленко та ін. – К.: Хімджест, 2008. – 720 с.
9. Украинцы доверяют Интернет // Маркетинговые исследования в Украине. – 2009. – № 6(37). – С. 20–23.
10. Маркетингові основи антикризового управління підприємством [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://elkniga.info/book_173_glava_22_4.2_Marketingov%D1%96_osnovi_antik.htm – Назва з екрану.
11. Шульгіна Л.М. Генезис концепції маркетингу співпраці в умовах інформаційної, глобалізованої економіки. // В зб. наук. праць «Вісник ДІТБ». – Донецьк: Вид-во Дон. ін.-ту тур. бізн. – 2007. – №11. – С. 173–179.