

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ

Розкрито особливості маркетингових досліджень за етапами формалізованого антикризового управління підприємством. Виявлено вплив змін асортименту і структури продукції на економічні показники підприємства, використання індексу фізичного обсягу товарообороту підприємства та індексу фіксованого складу для прогнозування змін у торговельно-закупівельній і виробничій діяльності, коефіцієнтів еластичності попиту (пропозиції) для встановлення змін економічних показників підприємства (виторгу від реалізації, суми прибутку, прогнозування цін на продукцію, ресурси). Наведено показники оцінки маркетингової ефективності підприємства як основи прийняття управлінських рішень; послідовність дій застосування бенчмаркінгу в маркетингових дослідженнях. Встановлено розбіжності у визначенні поняття «комплекс маркетингу».

Ключові слова: маркетинг, антикризове управління, маркетингові дослідження, бенчмаркінг, маркетинговий цикл, аналіз асортименту і структури продукції, коефіцієнт еластичності.

SYTNYK L. S.

Donetsk National University, Vinnytsya

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF MARKETING

The paper reveals specific features of marketing research at stages of a formalized anti-crisis management of enterprise – external management, financial recovery. It also brings out the impact of changes in the assortment and product structure on the enterprise's economic indicators. The author offers to use the physical volume index of enterprise's turnover and the index of fixed composition to predict changes in trade and procurement activities and production activities, as well as the coefficients of elasticity of demand (supply) to establish changes in enterprise's economic indicators (sales revenues, amount of profit, prediction of prices for products and resources). The indicators to measure enterprise's marketing effectiveness as the grounds for making managerial decisions are presented, as well as the sequence of actions for applying benchmarking in marketing research. Differences in the definition of the concept "complex of marketing" are identified.

Keywords: marketing, anti-crisis management, marketing research, benchmarking, marketing cycle, analysis of assortment and product structure, coefficient of elasticity.

В сучасних умовах виникнення кризових явищ у діяльності первинної ланки вітчизняної економіки – підприємства – відбувається з різних причин. Серед них можна виділити маркетингові причини: низька якість маркетингових досліджень або їх відсутність, упущення керівництва під час вибору цільового ринку, позиціонування товару, прогнозу збуту, цінової і товарної політики, оцінки внутрішніх можливостей підприємства. Тому зміна маркетингової стратегії є важливою ланкою на шляху виходу підприємства з банкрутства.

Дослідженням маркетингу (цілі, функції, стратегії, засоби) в системі антикризового управління підприємством займалися вітчизняні та зарубіжні вчені: Ф. Котлер, М. Портер, Е. Коротков, О. Градов, І. Кривов'язюк, Н. Каравацка, В. Орехов, В. Василенко, Н. Тюріна, А. Івасенко, Л. Мельник. Але виявлення ролі і значення маркетингових досліджень, змісту комплексу маркетингу, маркетингових програм, маркетингового циклу в умовах глобальної конкуренції та трансформації вітчизняної економіки потребує подальших досліджень.

Мета статті – виявлення сутності маркетингу по етапах антикризового управління.

Об'єкт дослідження – антикризове управління підприємством.

Предмет дослідження – засоби управління маркетингом у системі антикризового управління підприємством.

Основний матеріал дослідження. В економічній літературі до маркетингу в антикризовому управлінні відносять підприємницьку діяльність з просування товарів до споживача чи соціальний процес, завдяки якому задовольняється попит на товари [1, с. 85]. Головною метою визначають забезпечення умов одержання підприємством необхідних грошових коштів від збільшення збуту продукції, що виробляється [2, с. 160]. Але це можливо на стадіях зовнішнього управління, мирової угоди, досудового фінансового оздоровлення. Коли підприємство у кризовому стані і неплатоспроможне, продукція не має збуту, виробництво припиняється, то найбільш доступною формою отримання фінансових ресурсів на неспроможному підприємстві є продаж надлишкових і невикористаних машин, обладнання. Тому задача антикризового маркетингу полягає у виявленні причин кризового процесу та розробці радикальних заходів щодо їх усунення, або якщо підприємство вже у кризовому стані і загрожує банкрутство, то сприяти діяльності антикризових керуючих щодо проведення маркетингових заходів по виходу з кризи. Маркетингові заходи звичайно групують по чотирьох напрямках-видах маркетингової діяльності, відповідно до яких приймають управлінські маркетингові рішення (табл. 1).

Наведені у табл. 1 види маркетингової діяльності складають типові стадії маркетингового циклу [3, с. 342; 1, с. 89]. Відносно поняття «комплексу маркетингу» спостерігається неоднозначність і некоректність

визначення змісту цього терміну. Так, С.М. Ілляшенко вказує, що комплекс маркетингу являє собою систему заходів, які групують за чотирма напрямками: товар ціна, методи поширення та просування товару на ринку [4, с. 399]. А на с. 395 стверджує, що до складу маркетингових заходів входять аналіз ринкових можливостей, пошук (формування) цільових ринків для їх реалізації, розроблення комплексу маркетингу, розроблення маркетингових програм і планів, контроль їх реалізації [4], тобто все, що входить до типових стадій маркетингового циклу. І.В. Кривов'язюк під засобами маркетингу розуміє сукупність факторів, об'єднаних поняттям «комплекс маркетингу»: товар, ціна, методи розподілу комунікації [1, с. 92].

Таблиця 1

Напрямки антикризових маркетингових рішень

Види маркетингової діяльності	Види рішень
1. Аналіз та оцінка ринкових і маркетингових можливостей підприємства	Оцінка і ранжування факторів маркетингового середовища, що гальмують функціонування організації, їх нейтралізація. Експертна оцінка ризику роботи на конкретних ринках, визначення границі ризику і умов невизначеності. Оцінка можливих переваг організації у функціонуванні на реальних ринках
2. Добір цільових ринків	Оцінка попиту і ймовірності освоєння ринку. Формування потреби в продукті на нових сегментах ринку. Оцінка негативних і позитивних факторів, що впливають на формування цільових сегментів і умови їх освоєння
3. Розробка комплексу маркетингу	Вибір критеріїв інноваційних рішень щодо профілюючої продукції. Вибір методів оцінки рівня цін. Вибір засобів і методів управління процесом виведення товарів на ринки і їх просування до споживача. Вибір засобів і методів управління збутом продукції. Вибір засобів і методів надання фірмових послуг (сервісу). Оцінка ефективності маркетингової діяльності, комунікацій, засобів і методів рекламної кампанії
4. Розробка й реалізація маркетингових програм	Обґрунтування антикризових програм організації, стратегічних і тактичних планів, бізнес-плану

Але стадія – це період, певний ступінь (фаза) у розвитку, а фактор – причина, рушійна сила, що визначає процес розвитку або одна з його основних умов.

Маркетингові дослідження як одна з функцій управління мають особливе значення при підготовці активів підприємства до продажу і здійснюються залежно від етапів антикризового управління у чотирьох різних напрямках. На етапі зовнішнього управління підприємство продовжує функціонувати і виробляти продукцію. Тому маркетингові дослідження стосуються вивчення ринку цієї продукції та укладання угод з її реалізації.

На етапі фінансового оздоровлення напрямком маркетингових досліджень є вивчення ринку активної частини основних засобів для продажу надлишкових і невикористаних машин та обладнання.

Для продажу об'єктів нерухомості, у тому числі земельних ділянок, виконують аналіз ринку нерухомості.

Якщо підприємство продається як цілісний майновий комплекс, то виконують аналіз народжуваного ринку підприємств для продажу останнього в цілому.

На етапі ліквідації, коли підприємство припинило господарську діяльність і ліквідується, вивчення ринку не здійснюється. Продаж підприємства в цілому здійснюється на відкритих торгах, якщо комітетом кредиторів не встановлено інший порядок продажу. Якщо підприємство як цілісний майновий комплекс не продається на перших торгах, то його продають на других торгах, а потім на третіх торгах у формі конкурсу (аукціону), якщо надійшло дві або більше пропозицій відносно купівлі майна банкрута. Вартість підприємства визначає незалежний оцінювач, і вона встановлюється без врахування боргів.

Одним з напрямів маркетингових досліджень в умовах глобальної конкуренції є бенчмаркінг, що в контексті стратегії маркетингу означає розробку і реалізацію заходів щодо забезпечення конкурентоспроможних характеристик товару, вирішення будь-яких труднощів виробничого характеру та з ідентифікації продукту, виділення його з низки аналогічних продуктів і створення довгострокової переваги споживачами.

Бенчмаркінг близький до поняття маркетингової розвідки. Однак маркетингова розвідка – це збір конфіденційної (напівконфіденційної) інформації про зміну зовнішнього середовища маркетингу.

Використання бенчмаркінгу багатозмісьове. І хоча з середини 70-х років він здійснювався в рамках конкурентного аналізу, то сьогодні бенчмаркінг успішно зарекомендував себе як спосіб оцінки стратегій і цілей роботи порівняно з лідерами в своїх і суміжних галузях, щоб гарантувати довгострокове перебування на ринку.

Методику проведення бенчмаркінгу наведено на рис. 1 [5, с. 386].

Основа прийняття антикризових управлінських рішень щодо маркетингу складає оцінка ефективності маркетингової діяльності підприємства за показниками (табл. 2).

Антикризовий маркетинг спрямований насамперед на те, щоб дати відповідь на питання про майбутнє підприємства, його спроможність функціонувати в нормальному режимі, а також виявити стратегію як основу діяльності підприємства.

Основні принципи системи антикризового управління маркетингом такі: 1) рання діагностика кризових явищ у діяльності підприємства; 2) терміновість реакції на кризові явища; 3) адекватність реагування на ступінь реальної загрози фінансовому і ринковому стану підприємства; 4) повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану.

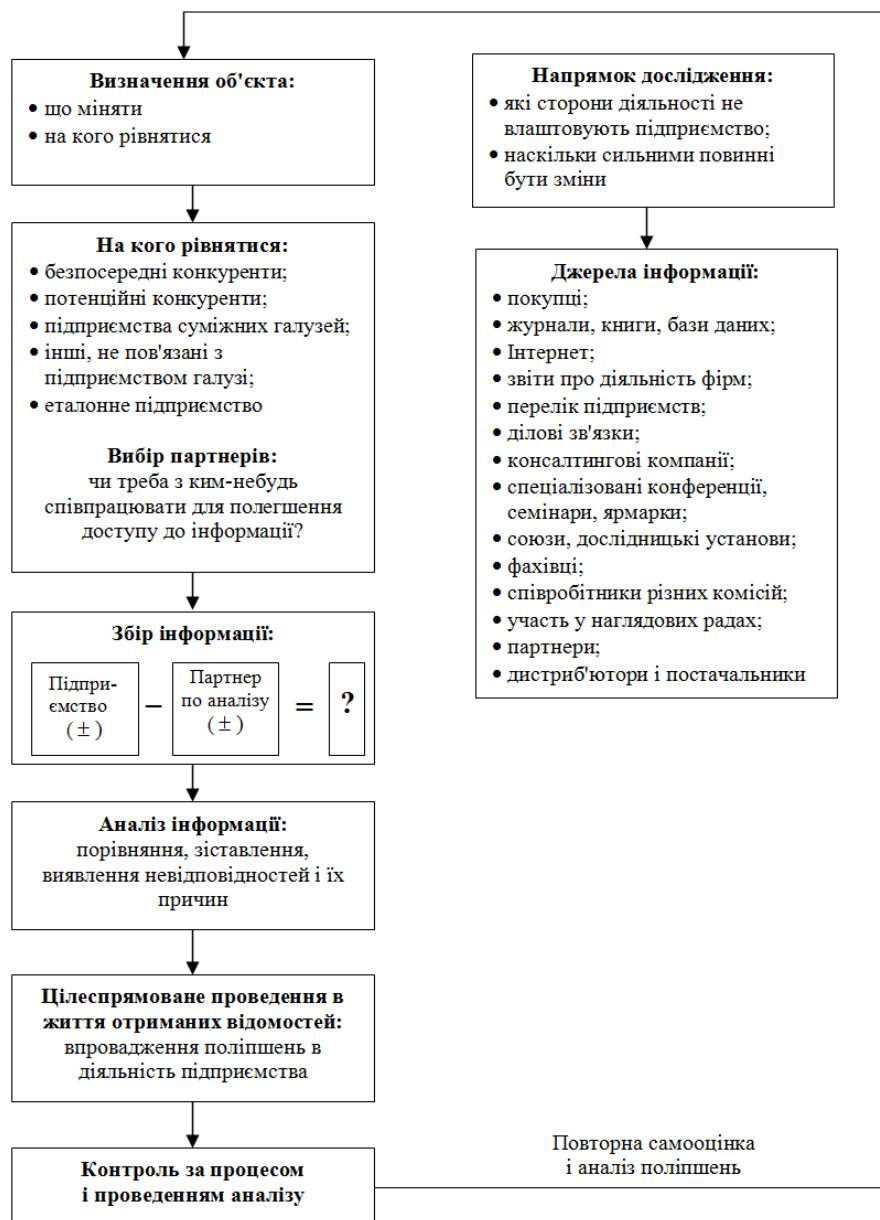


Рис. 1. Алгоритм проведення бенчмаркінгу

Аналіз асортименту і структури продукції. Оцінка виконання плану з асортименту продукції відбувається за допомогою коефіцієнта асортименту, який розраховується діленням загального фактичного

випуску продукції не вище планового обсягу на загальний плановий випуск продукції в умовно-натуральних одиницях (κ_n). Коливання попиту на продукцію, строків її випуску і постачання призводять до створення наднормативних запасів. Зміна структури виробництва впливає на всі економічні показники: обсяг випуску у вартісній оцінці, матеріалоємність, собівартість товарної продукції, прибуток, рентабельність.

Таблиця 2

Показники маркетингової активності підприємства

Показник	Формула	Тенденція зміни, що веде до підвищення ділової активності
Відсоток нових замовлень в загальному товарообігу	$\frac{\text{Вартість замовлень}}{\text{Товарооборот}}$	Зростання показника
Частина загального товарообігу, що приходить на одне замовлення	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кількість замовлень}}$	Зростання знаменника формули
Частка товарообігу, що припадає на одного працівника	$\frac{\text{Товарообіг}}{\text{Кількість працівників}}$	Зростання показника
Середня вартість замовлення на одного клієнта	$\frac{\text{Вартість замовлень}}{\text{Кількість клієнтів}}$	Зростання знаменника формули і показника
Відношення обсягу продукції на складі до товарообігу	$\frac{\text{Обсяг продукції на складі}}{\text{Товарообіг}}$	Зменшення показника
Відсоток продукції, що знаходиться на складі	$\frac{\text{Обсяг продукції на складі}}{\text{Товарообіг}}$	Зменшення показника
Відсоток нових замовлень в загальному обсязі наявних	$\frac{\text{Нові замовлення}}{\text{Наявні замовлення}}$	Зростання показника
Частка товарообігу, що припадає на одного продавця	$\frac{\text{Товарообіг}}{\text{Кількість продавців}}$	Збільшення показника
Частка товарообігу, що припадає на одного клієнта	$\frac{\text{Товарообіг}}{\text{Кількість клієнтів}}$	Зростання знаменника формули
Частина товарообігу, що припадає на одну рекламацію	$\frac{\text{Товарообіг}}{\text{Кількість рекламацій}}$	Зменшення знаменника і показника
Втрати від рекламацій в загальному товарообігу	$\frac{\text{Загальна сума рекламацій}}{\text{Товарообіг}}$	Зменшення показника

Вартість продукції фактично при плановій структурі розраховується множенням вартості товарної продукції за планом на коефіцієнт виконання плану товарної продукції в цілому в умовно-натуральних одиницях (κ_n). Різниця з вартістю продукції при фактичній структурі показує вплив зміни структури виробництва на вартісну оцінку загального випуску продукції. Цей результат можна отримати і способом процентних різниць

$$\Delta \text{ВП}_{\text{стр}} = (\kappa_{\text{стр}} - \kappa_n) \text{ВП}_{\text{пл}},$$

де $\text{ВП}_{\text{пл}}$ – вартісна оцінка планового випуску продукції;

$\kappa_{\text{стр}}$ – коефіцієнт виконання плану по виробництву продукції, розрахований за вартісними оцінками.

Аналіз неоднорідних товарів можливий через застосування загальних індексів:

зміна цін по всім видам продукції розраховується за допомогою індексу Пааше:

$$I_p = \frac{\sum p_1 \cdot q_1}{\sum p_0 \cdot q_1},$$

де $q_{0,1}$ – кількість продукції одного виду в натуральному вираженні по плану і по факту відповідно;

$p_{0,1}$ – ціна продукції по плану і по факту відповідно;

зміна обсягів товарообороту розраховується за допомогою індексу фізичного обсягу, який є вартісним вираженням сукупності товарів в одних цінах (частіше всього базового періоду або планові ціни). Такі індекси є індексами фіксованого складу.

Один з методів кількісного впливу чутливості покупця до зміни цін – аналіз еластичності. Еластичність – міра реагування одної змінної величини на зміну другої величини. Якщо величина попиту (пропозиції) – q , а ціна товару – p , то еластичність попиту (пропозиції) залежно від зміни ціни (цінова еластичність попиту (пропозиції))

$$E_{q/p} = (\% \Delta q) / (\% \Delta p) = \frac{\Delta q}{q} \cdot \frac{p}{\Delta p},$$

де Δ визначає приріст, додатна або від'ємна зміна – відповідно q або p .

Прийнято вважати відношення між величинами: відносно еластичними, якщо $E > 1$; відносно нееластичними, якщо $E < 1$; з одиничною еластичністю, якщо $E = 1$. Якщо $E_{\text{попиту}} = 0$, то попит абсолютно нееластичний: при будь-якій зміні ціни попит залишається незмінним. При $E \rightarrow \infty$ попит вважається

абсолютно еластичним: при незмінній ціні попит безмежно збільшується під впливом дії нецінових факторів – моди, реклами.

Цінова еластичність попиту використовується для характеристики зміни витрат на товар від реалізації, аналізу цінової еластичності попиту у сполученні з оцінкою еластичності витрат виробництва і реалізації товару, що дозволяє зробити висновки про зміни суми прибутку при різних рівнях ціни, витрат і об'єму продукції; для аналізу змін граничних норм заміщення продуктів (ресурсів, які використовуються підприємством); для прогнозування цін на продукцію, що випускається, і на ресурси.

Практика застосування еластичності показує:

1) коли адаптація потребує часу, то попит на товар більш еластичний від ціни для довгострокового періоду, ніж для короткострокового. На інші товари попит є більш еластичний для короткострокового періоду. Тобто, коефіцієнти еластичності звичайно виявляються різними для короткострокового і довгострокового періодів;

2) питома вага витрат споживача на досліджуваний товар в загальних витратах впливає на еластичність попиту;

3) реакція попиту на зміну цін на взаємопов'язані товари звичайно є еластичною. Однак вона може бути протилежною на замінні товари.

Висновки. При визначенні сутності антикризового механізму зроблено акцент на системі заходів, що мають значення для підприємства в кризовому стані. Серед інструментів антикризового управління маркетингом виділено маркетингові дослідження відповідно до етапів формалізованого управління неспроможним підприємством – зовнішнього управління, фінансового оздоровлення. В умовах глобальної конкуренції запропоновано запровадження бенчмаркінгу як способу вивчення діяльності господарюючих суб'єктів, перш за все, конкурентів, з метою використання їх позитивного досвіду у своїй роботі.

Для прогнозування поведінки підприємства на ринку і виявлення впливу товарного асортименту і структури продукції на економічні показники запропоновано використання коефіцієнтів асортименту і виконання плану по виробництву продукції у вартісному вимірі; коефіцієнтів еластичності, індексів Пааше, фізичного обсягу товарообороту та індексу фіксованого складу. Використання індексів в аналізі діяльності підприємства дозволить прогнозувати зміни ситуації у часі.

Сутність антикризового маркетингу полягає в оперативних змінах маркетингової політики підприємства та її складових (асортименту і структури продукції, ціни, каналів розподілу і методів стимулювання збуту) залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Література

1. Кривов'язюк І.В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / І.В. Кривов'язюк. – К. : Кондор. – С. 84–93.
2. Тюріна Н.М. Антикризове управління : навч. посіб. / Н.М. Тюріна, Н.С. Карвацка, І.В. Грабовська. – К. : ЦУЛ, 2012. – 448 с.
3. Орехов В.И. Антикризисное управление : учеб. пособие / В.И. Орехов. – М. : ИНФРА-М, 2008. – 544 с. – (Высшее образование).
4. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. Л.Г. Мельника. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 648 с.
5. Ивасенко А.Г. Антикризисное управление : учеб. пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, М.В. Каркавин. – 3-е изд., стер. – М. : КНОРУС, 2013. – 504 с.

Надійшла 29.10.2016; рецензент: д. е. н. Ковальчук С. В.