

УДК 338.124.4:33.05-044.372+164.034

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.3.9

Юрій Д. Городецький
ТОВ «Хайсенс Україна», Київ, Україна
ПРЕДИКТИВНИЙ АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
У СКЛАДНИХ ТА НЕСТАБІЛЬНИХ УМОВАХ

У статті розкрито практичні аспекти застосування аналітичного методу обліку залежностей сегментації закупівель, обсягів продажу та оборотності окремих товарів на складах для оптимізації роботи відділів стратегічного та оперативного маркетингу на мікро- та макрорівнях в умовах нестабільної економіки, складних економічних реаліях та в періоди політичної нестабільності. Підкреслюється, що в кризових ситуаціях грамотна та ефективна робота відділів маркетингу залишається основним фактором утримання частки ринку та розвитку компанії загалом. Встановлено, що сучасна криза, яка виникла на тлі війни, не враховувалася маркетинговими службами та аналітиками українських компаній, тому більшість з них виявилось неготовими до таких викликів. У роботі представлено основні напрями, особливості та методи предиктивних маркетингових досліджень діяльності торговельного підприємства для визначення стратегії антикризового маркетингу у складних оперативних умовах. Надано практичні рекомендації щодо зміни продуктового портфеля, ціноутворення, політики збуту та просування в умовах кризи. Доведено, що в період нестабільності важливою умовою успіху роботи відділу маркетингу є його динамічність, оперативність, здатність швидко змінювати напрям докладання зусиль, а головне – висока сфокусованість на комерційному результаті та багатогранності інтересів цільової аудиторії. Наголошується, що антикризове управління маркетингом підприємства має будуватися на принципах ранньої діагностики, системності в розподілі бюджету, а також на постійному прогнозуванні комерційного результату в короткостроковій перспективі та його залежності від зміни зовнішніх умов. Крім того, стратегічно важливим є негайна реакція на фактори, що дестабілізують ситуацію, а також здійснення постійного аналізу діяльності конкурентів та змін у купівельній спроможності цільової аудиторії. Зважаючи на високу ймовірність частого повторення кризових явищ, розвиток та вдосконалення персоналу в галузі антикризового маркетингу має стати обов'язковою частиною професійної підготовки в компаніях, які працюють в Україні.

Ключові слова: криза; оперативний маркетинг; аналіз діяльності підприємства; предиктивний аналіз; аналітичний маркетинг; антикризовий маркетинг; внутрішній маркетинг; стратегічний маркетинг.

Юрий Д. Городецкий
ООО «Хайсенс Украина», Киев, Украина
ПРЕДИКТИВНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
В СЛОЖНЫХ И НЕСТАБИЛЬНЫХ УСЛОВИЯХ

В статье раскрыты практические аспекты применения аналитического метода учёта зависимостей сегментации закупок, объёмов продаж и оборачиваемости отдельных товаров на складах для оптимизации работы отделов стратегического и оперативного маркетинга на микро- и макроуровнях в условиях нестабильной экономики, сложных экономических реаліях и в периоды политической нестабильности. Подчёркивается, что в кризисных ситуациях грамотная и эффективная работа отделов маркетинга остаётся основным фактором удержания доли рынка и развития компании в целом. Установлено, что современный кризис, возникший на фоне войны, не учитывался маркетинговыми службами и аналитиками украинских компаний, поэтому большинство из них оказалось неготовыми к таким вызовам. В работе представлены основные направления, особенности и методы

предиктивных маркетинговых исследований деятельности торгового предприятия по определению стратегии антикризисного маркетинга в сложных оперативных условиях. Даны практические рекомендации по изменению продуктового портфеля, ценообразования, политики сбыта и продвижения в условиях кризиса. Доказано, что в период нестабильности важным условием успеха работы отдела маркетинга является его динамичность, оперативность, способность быстро изменять направление приложения усилий, а главное – высокая сфокусированность на коммерческом результате и многогранности интересов целевой аудитории. Отмечается, что антикризисное управление маркетингом предприятия должно строиться на принципах ранней диагностики, системности в распределении бюджета, а также постоянном прогнозировании коммерческого результата в краткосрочной перспективе и его зависимости от изменения внешних условий. Кроме того, стратегически важны немедленная реакция на факторы, дестабилизирующие ситуацию, а также осуществление постоянного анализа деятельности конкурентов и изменений в покупательной способности целевой аудитории. Учитывая высокую вероятность частого повторения кризисных явлений, развитие и совершенствование персонала в области антикризисного маркетинга должно стать обязательной частью профессиональной подготовки в компаниях, работающих в Украине.

Ключевые слова: кризис; оперативный маркетинг; анализ деятельности компании; предиктивный анализ; аналитический маркетинг; антикризисный маркетинг; внутренний маркетинг; стратегический маркетинг.

Yuriy D. Gorodetskiy
Hisense Ukraine, LLC, Kyiv, Ukraine

PREDICTIVE ANALYTICS TO MANAGE TRADING COMPANY PERFORMANCE IN A COMPLEX AND UNSTABLE ENVIRONMENT

The article seeks to explore practical aspects in applying the analytical tools to manage the relationships between procurement segmentation, product sales and turnover in warehouses to foster the performance of strategic and operational marketing units at the micro- and macrolevels under economic uncertainty, complex economic environment and periods of political instability. An emphasis is put that in crisis situations, competent and effective marketing strategy is a key driver in maintaining market share and enhancing the overall company performance. It is argued that the current crisis caused by war was not taken into account by marketing services and analysts in Ukrainian companies, thus most of them turned to be unprepared to face such challenges. The findings provide insights into the main trends, specifics and predictive marketing research tools for managing a trading company performance to develop a robust anti-crisis marketing strategy in difficult operational settings. The conclusions suggest practical implications as to reshaping the company product portfolio, developing its pricing, sales and promotion policies under the crisis. The research results demonstrate that in times of instability, marketing department effectiveness could be attained through assuring its dynamic performance, high efficiency, the ability to provide a prompt response to change, and what is more critical – by keeping a strong focus on commercial outcomes and multifaceted interests of the company target audience. The study asserts that company anti-crisis marketing management should rely on the principles of early problem detection, consistency in budget allocation as well as on on-going forecasting of the commercial result in the short term and accounting for the effects from changes in the external environment. Apart from that, the paper argues that it is strategically important to immediately respond to destabilizing factors, deliver benchmarking against competitors and monitor changes in the purchasing power of the target audience. Given the high probability of crisis frequent recurrence, personnel development and improvement programmes in the area of anti-crisis marketing should become a mandatory element in professional training in all companies operating in Ukraine.

Keywords: crisis; operational marketing; company performance assessment; predictive analytics; analytical marketing; anti-crisis marketing; internal marketing; strategic marketing.

Постановка проблеми. Головною метою роботи торговельного підприємства є отримання прибутку. Усі економічні стратегії розвитку розраховані на удосконалення менеджменту, методів продажу, шляхів оптимізації діяльності та збільшення прибутку. У період складних економічних пріоритетів і політичних умов відбувається перерозподіл і зміна ринків збуту, відповідно і умови функціонування підприємств дуже ускладнюються. У цій ситуації найважливішою функцією маркетингового управління будь-якої компанії є діагностика оточення на мікро- та макрорівнях та швидкий перехід на антикризове управління. Тільки етимологія, раннє виявлення проблем і швидка реакція на появу нових факторів дозволить підприємству не лише залишатися на плаву, а й захопити більшу частку ринку. Більшість компаній в Україні періодично, а частіше, при необхідності, проводить один або кілька статистичних досліджень, таких як, наприклад, аналіз динаміки продажів, АВС-аналіз, аналіз за методом рівномірності попиту (XYZ), аналіз продажів за матрицею BCG, аналіз обсягу продажів, аналіз рентабельності продажів та інше. Але всі вони не дають широкого погляду на функціонування підприємства та не можуть оперативно виявити проблему [10]. Отже, грамотне керування антикризовими заходами в маркетингу надає беззаперечну перевагу перед конкурентами як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку і все це можливо при використанні предиктивних інструментів аналізу.

Аналіз джерел, досліджень та публікацій. Сьогодні пошук ефективних шляхів розвитку антикризового маркетингу стає предметом наукового інтересу багатьох фахівців. Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних основ аналізу та антикризових заходів на підприємствах внесли в основному провідні закордонні вчені: Гаррі Беквіт, Кіндра Холл, Джек Траут, Стів Рівкін, Ендрю Гроув і навіть Колектив Harvard Business Review. У той самий час, питання управління маркетингом за умов кризи розглянуті недостатньо. Це пов'язано насамперед із тим, що принципи та умови роботи українських та європейських чи американських компаній дуже відрізняються. До того ж аналіз та методи впливу на мікро- та макрооточення в Україні часом діаметрально протилежні через соціопсихологічні відмінності населення та відмінну купівельну спроможність. Всі ці фактори формують актуальність обраної теми дослідження, що ґрунтується на особистому досвіді антикризового управління маркетингом автора. Ці методи були розроблені та успішно випробувані під час роботи, як з українськими брендами, так і з глобальними в Україні.

Мета дослідження. Метою даної статті пропонується розгляд методу предиктивного сегментарного абстрактно-логічного та статистичного аналізу (сальса) продуктового портфеля підприємства при здійсненні антикризових оперативних маркетингових дій для збереження позицій компанії на ринку та зменшення товарно-фінансових витрат за умов нестабільної економічної ситуації та у форс-мажорних обставинах на ринку та країні в цілому.

Виклад основних результатів та його обґрунтування. Стабілізація платоспроможності компанії і, відповідно, подолання кризової ситуації містить у своїй основі сукупність стабілізаційних дій, серед яких основне значення належить антикризовій стратегічній маркетинговій політиці.

У складній економічній ситуації, структура підприємства проходить низку антикризових змін з виявленням слабких сторін, що виникли при зміні ринку. До цих сторін можна віднести невідповідність у фінансовій політиці, прорахунки та депресія менеджменту, нездатність персоналу самостійно приймати рішення, поступове зниження попиту у зв'язку з порушенням принципу апельсина [1], порушення логістичних ланцюжків тощо. Причин виникнення таких ситуацій досить багато. Особливе місце займає робота відділу

стратегічного маркетингу. Аналітики повинні вчасно провести аналіз становища компанії та змінити стратегічні маркетингові плани, надавши керівництву шляхи оптимізації діяльності підприємства та антикризовий розподіл маркетингового бюджету.

В Україні компанії зазвичай не використовують передові комплекси заходів стратегічного та аналітичного маркетингу. У більшості випадків бренд-менеджери та маркетологи, навіть за наявності непоганих знань маркетингу, у своїй роботі інтуїтивно використовують його основні методи та способи. Аналітичні відділи при цьому часто відсутні, функція аналітики передається будь-якому маркетологу, який не може повною мірою продивитися товар якій не є унікальним на ринку. Стандарти маркетингу потребують знайти унікальні риси та переваги продукту [9] але насправді це помилка, ринок давно змінився, зараз головне це ентузіазм, швидкість та якість маркетингового просування на ринку [1]. Тому найголовніше проаналізувати поведінку конкурентів, виявити всі аналоги власних товарів, ступінь агресивності зовнішнього середовища, та інші важливі фактори, що впливають на фінансову стабільність підприємства. Недостатня увага до маркетингових аналітичних даних, разом з іншими нестабільними економічними факторами, рано чи пізно призводить до порушення роботи підприємства, і як наслідок, стагнації, кризових процесів, аж до можливого банкрутства в певному часовому діапазоні.

У сучасних, нестабільних умовах, компанії необхідна така система антикризового маркетингу, яка фокусується на зовнішньому навколишньому середовищі та її умовах, що швидко змінюються, на ринку, клієнтах і конкурентах, але особливо на показниках всередині компанії, наприклад на зміну кон'юнктури ринку, купівельної спроможності, частки завоювання ринку, параметрах оборотності товарів на складах та корекції виконання планів продажу.

Завдання повноцінного відділу Маркетингу полягає в систематичному проведенні наступних заходів:

1. Прогнозування та планування діяльності компанії з метою візуалізації та визначеності реальної ринкової ситуації.
2. Вивчення конкурентного середовища при постійному аналізі наявних змін у топових гравців ринку;
3. Розроблення та застосування заходів, спрямованих на зниження витрат та підвищення ефективності діяльності;
4. Аналіз життєвого циклу товарів, раціональний розподіл маркетингового бюджету та оперативний перерозподіл потоків для корекції планів продажів.

Давайте зупинимось саме на внутрішніх показниках, які максимально впливають на роботу підприємства в кризових ситуаціях.

Оперативний антикризовий маркетинг насамперед спирається на аналіз діяльності підприємства в умовах, що змінюються. Предиктивний аналіз ринку дозволяє компанії швидко реагувати на будь-які зміни в середовищі, навіть на такі форс-мажорні випадки як стихійні лиха або початок воєнних дій у регіоні. Аналітики компанії повинні у короткостроковому діапазоні відстежувати інформацію на різних рівнях: індивідуальному, сегментному та загальному. Різні оперативні стратегічні рішення вимагають володіння інформацією на різних рівнях, тому компанії зазвичай потребують постійного моніторингу внутрішніх процесів, які залежать від зовнішніх чинників [7].

Виходячи з практичної роботи керівником антикризового управління маркетингом, найточнішим і оптимальним є використання моєї авторської методики предиктивного аналізу «Сальса» (сегментарний абстрактно-логічний та статистичний аналіз) продуктового портфеля підприємства. Дані, отримані при такому вигляді дослідження, допомагають побачити зміну кон'юнктури ринку, зміну фінансових показників і допомагають налаштувати

логістичні ланцюжки підприємства. В результаті, виходить, що використовуючи дані такого аналізу, відділ маркетингу може видавати рекомендації всім структурним підрозділам компанії, а найголовніше, вчасно змінити стратегію та плани маркетингу для стабілізації та оптимізації використання маркетингового бюджету в розрізі товарних груп і точок застосування активних інструментів та засобів. Особливо це впливає на роботу підприємств, які мають у своєму портфелі товари з лінійки ексклюзивно представлених у регіоні брендів або власних брендів. Помилки у стратегії просування брендової продукції кардинально впливають на ефективність підприємства [2].

Антикризовий маркетинг у цьому розрізі спирається на дві основні стратегії: стратегія розвитку та стратегія захисту. Обидві ці стратегії використовують результати аналітичних даних звіту «Сальса».

Стратегія розвитку застосовується у разі хорошої фінансової подушки у підприємства та фіксованого, на докризовому рівні, маркетингового бюджеті. При цьому компанія вибирає не тільки вектор на зниження витрат, а й активну позицію у сфері реклами та просування товарів, включаючи онлайн та офлайн методи, крауд-маркетинг та будь-які методи «сірого» маркетингу. Однак, також необхідно постійно відстежувати поведінку конкурентів, які займають високу частку ринку і своєю чергою можуть проводити подібні маркетингові дії або просто «дзеркалити» маркетингову стратегію. Стратегія захисту трохи відрізняється. При виборі цієї стратегії маркетинговий бюджет ірраціонально стискається, що призводить до різкого обмеження можливостей дій. Компанія хоче різко скоротити витрати, але заодно зберегти частку ринку. Це найскладніша ситуація для керівника відділу маркетингу, оскільки можливість застосування важелів впливу на ринок і покупців дуже обмежуються, а багато що просто стає неефективним, всі антикризові маркетингові дії переходять у розряд оперативних і будуть мати оборонний характер [5].

Методи та плани антикризового маркетингу повинні стояти у пріоритеті фокуса компанії, визначаючи як загальну політику, пов'язану з прогнозуванням та запобіганням можливості виникнення критичних моментів, а також виходом із кризи й корекції її наслідків з мінімальними витратами та максимально можливим результатом.

Пропоную використовуючи метод сегментарного абстрактно-логічного та статистичного аналізу (сальса) продуктового портфеля підприємства, подивитися на можливі перспективи та виробити універсальний оперативний план антикризової маркетингової стратегії який може бути відправним пунктом виходу із затяжної кризової ситуації та особливо при загрозі банкрутства. Цей метод дозволяє об'єднати логічні зв'язки між ціною закупки товару, собівартістю, розподіленням товарів у портфелі компанії та інше. Навіть абстрактні дані, такі як, сезонність та зміна долі ринку, можна виділити у логічні послідовності. Цей тип аналітики дає змогу побачити комплексну інформацію по всім ланцюжкам роботи підприємства та показує дані, які можна виявити при проведенні окремих досліджень, таких як аналіз динаміки продажів, АВС-аналіз, аналіз за методом рівномірності попиту (XYZ), аналіз продажів за матрицею BCG, аналіз обсягу продажів, аналіз рентабельності продажів. Але головною перевагою стає те, що метод «Сальса» не потребує використання складних програмних продуктів та може проводитися за допомогою Excel.

Даний метод проведення маркетингових досліджень діяльності компанії передбачає об'єднання даних з кожної окремої товарної позиції в коротко- та довгостроковій перспективі враховуючи залежності планових та реальних показників продажів, обсягів закупівель, диференціацію попиту, зміну складу продуктового портфеля та зміну показників оборотності від стандартних умов роботи. Дані показують безліч залежностей і відкривають свободу точного вибору точок зусиль для корекції маркетингових заходів. Швидка реакція на падіння чи підвищення попиту на окремий товар або бренд надає компанії велику перевагу [4].

Надалі, при розробці рекомендацій, можна використовувати візуальний метод тестування аналітичних налаштувань та графічних обґрунтувань (танго) для полегшення надання статистичних даних менеджменту компанії. Метод «танго» дозволяє виділити та візуально представити критичну точку для керівництва різних підрозділів компанії для швидкого пошуку необхідного рішення на кожному структурному рівні та запобігає довгим переговорам та нарадам, підштовхуючи менеджерів зробити дійсно правильний вибір оптимальної маркетингової стратегії.

Суть методу «Сальса» полягає у відстеженні зміни фактичних показників продажу до планових і, відповідно, він пов'язаний з оборотністю товарів та закупівлями стоків. Аналіз проводиться як окремо по кожному товару, так і по бренду і по всьому товарному портфелю компанії, проте, зупинимось на базовому товарі. Усі розрахунки можна проводити з допомогою Excel. Оптимальний період розрахунку 12 місяців, але можна застосовувати менші часові діапазони, у такому разі похибка буде вищою.

Таблиця 1

Приклад аналізу «сальса» в Excel

	Місяць 1												...	Місяць 6					
	Закупівля			В дорозі			Продаж			Сток				Закупівля			В дорозі		
Товар	БП	РП	%	БП	РП	%	БП	РП	%	БП	РП	%	...	БП	РП	%	БП	РП	%
Товар1	180	180	100	380	362	95	-	-	-	-	-	-	...	-	-	-	280	280	100
Товар2	-	-	-	-	-	-	570	430	75	1910	2586	135							

Джерело: складено на основі даних компанії «IQ Клімат».

Позначення в таблиці: БП – показники з бізнес-плану; РП – розрахункові показники.

Дані для заповнення табл. 1 аналітиком антикризового відділу надаються відповідальними менеджерами відділів логістики, планування та відділом продажів. Розрахункові показники коригуються методами оперативного маркетингу в короткостроковій перспективі. Відповідно, дивлячись на показники аналізу можна відразу зробити висновки про роботу підприємства та зміну ринкової ситуації.

Візьмемо Товар1, з таблиці видно, що товар закуплено в місяці 1 у кількості 180 одиниць, у дорозі перебуває 362 одиниці товару, хоча по планових даних має бути 380. Це свідчить, що у попередніх місяцях теж були відвантаження, але частина товару чи не довантажилась, чи пошкодилась під час транспортування. В той самий час відносний показник зміни в 95% говорить про те, що великих затримок немає і товар прибуде на склади планового періоду.

Якщо подивитися на Товар2, ситуація викликає логічне побоювання. Товар присутній на складах, але реальні показники продажів помітно менші за планові. По суті, в розрахунковому періоді відділ продажів не виконає план, зупинившись на показнику 75% від запланованого. Подивившись на дані стоку, ситуація вже здається критичною. Замість планової кількості стоку у 1920 одиниць на складах компанії знаходиться 2586 одиниць товару2, що перевищує показники стоку на 35%. З таких даних відділ антикризового маркетингу повинен підготувати рекомендації для відділу закупівель про зупинення планових закупівель «товар 2», і навіть, розробити стратегію оперативних маркетингових заходів стимулювання попиту «товар 2» у клієнтів. Якщо у більш ніж 30% товарних груп реальні показники продажів яких зменшуються, це вказує на виникнення серйозної проблеми економіки та необхідності термінового реагування і зміни маркетингової стратегії компанії.

Додатково у межах даного аналізу розраховується показник оборотності кожного окремого товару по складу. Це дозволяє наочно оцінити попит на кожен окрему одиницю товару та скоригувати маркетингову стратегію, життєвий цикл, зміну цільової аудиторії та параметрів відносної якості даної продукції.

Таблиця 2

Приклад розрахунку оборотності у складі звіту «Сальса»

Товар	Середн. сток		Коефіцієнт (Коб.)		Дні	
	БП	РП	БП	РП	БП	РП
Товар1	715	786	1.3	0.8	143	214
Товар2	2154	2690	1	0.5	175	335

Джерело: авторська розробка.

Показники середнього стоку, при аналізі на 6 місяців, рахуються за формулою:

$$\text{Середній термін} = (\text{«Сток місяця 1»} / 2 + \text{«Сток місяця 2»} + \text{«Сток місяця 3»} + \text{«Сток місяця 4»} + \text{«Сток місяця 5»} + \text{«Сток місяця 6»} / 2) / (6-1)$$

Коефіцієнт оборотності рахується за формулою:

$$\text{Коб} = \text{«Продаж за весь період»} / \text{«Середній сток»}$$

Оборотність у днях:

$$\text{Оборотність} = 180 / \text{Коб.}$$

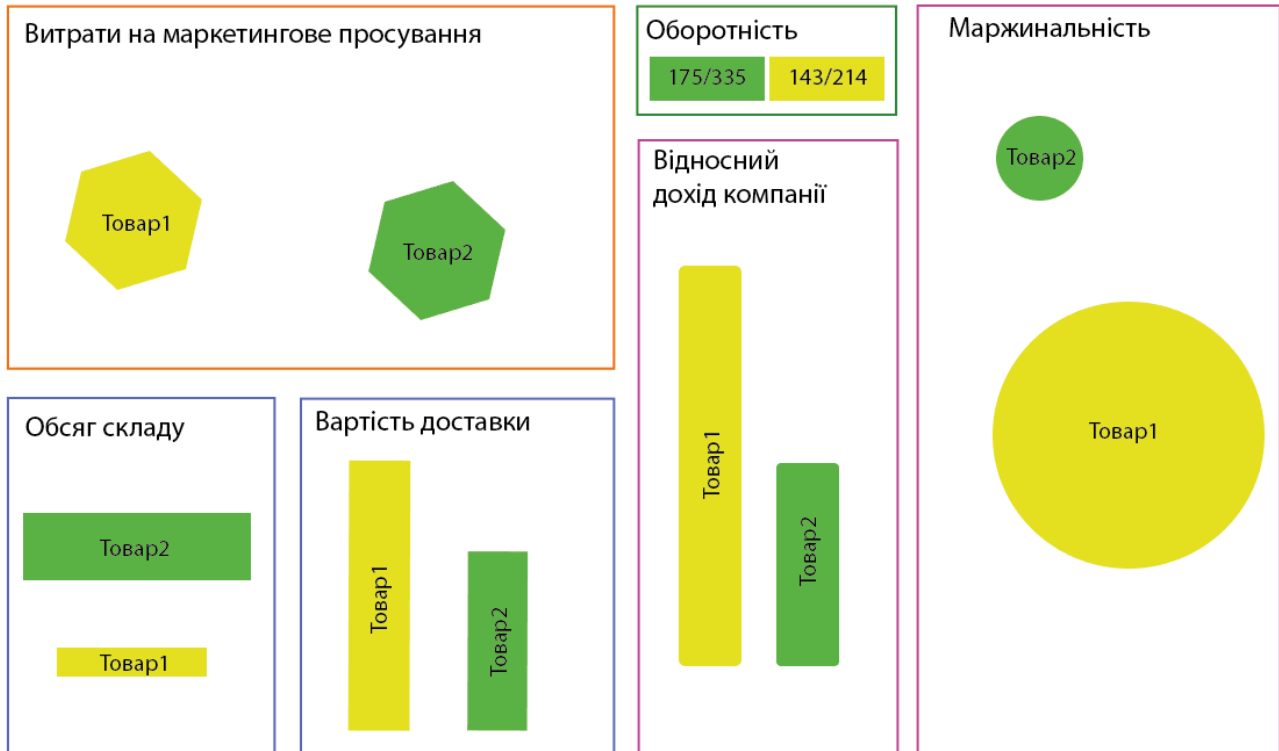
Отримавши ці дані шляхом аналізу «Сальса» відділ маркетингу формує пропозиції для менеджменту компанії. На цьому прикладі ми бачимо реальну загрозу діяльності підприємства. Зміна розрахункових даних оборотності товарів свідчить про можливу кризу у перспективі наступних 6 місяців. Залежно від наявності інших даних, таких як конкурентна розвідка, вивчення трендів та поведінкових факторів споживачів, а також зміни векторів цільових аудиторій, завданням відділу антикризового маркетингу буде оперативне управління розподілом бюджетів та зміна маркетингової стратегії. На цьому етапі, залежно від фінансової стабільності підприємства, відбувається формування стратегії розвитку чи стратегії захисту. Завдяки такому предиктивному аналізу товарів компанія може не тільки утримувати свої позиції, а й розширити свою долю на ринку [3].

Антикризова маркетингова стратегія має описати комплекс заходів, який виявить помилки в базовій маркетинговій політиці, що призвели до виникнення стагнації або уповільнення рівня продажів, запропонує скорочення або повне припинення закупівель неліквідних товарів, а також нову комплексну стратегію реформації компанії.

Люди – істоти надзвичайно суперечливі. Ситуація або місце, де ми опиняємось, можуть повністю змінити наше сприйняття чи судження [8]. Тому на етапі формування нової маркетингової стратегії та створення дорожньої карти для полегшення сприйняття даних менеджментом та співробітниками вкрай рекомендовано використовувати індивідуалізацію інформації за методом тестування аналітичних налаштувань та графічних обґрунтувань (Танго). Цей метод дозволяє створити індивідуальну візуальну карту для кожного окремого структурного підрозділу компанії, відразу визначити проблемні точки в розрізі конкретного дослідження та представити візуально-орієнтоване уявлення проблемних питань для кожного конкретного менеджера. Це допоможе керівникам підрозділів швидко приймати рішення стосовно реальних потреб нової оперативної стратегії підприємства.

Виходячи з найпростішої візуальної форми звіту «Танго» відразу можна побачити, що «Товар 2» абсолютно не конкурентний у портфелі компанії у кризовому періоді. Незважаючи на однакові витрати з маркетингового просування, «Товар 2» займає на складах більше місця, має низьку маржинальність і завозиться компанією за асортиментною маркетинговою

матрицею. У складній економічній ситуації видалення даного товару з портфеля підприємства дозволить як різко знизити витрати, а й змістити фокус орієнтування більш маржинальний «Товар 1».



Джерело: авторська розробка.

Рис. 1. Приклад звіту «Танго» для двох товарів

Ряд напрямів антикризової маркетингової стратегії передбачає аналіз внутрішнього і зовнішнього ринків збільшення гнучкості розвитку компанії, запровадження досвіду іноземних підприємств і брендів із застосування сучасних маркетингових трендів підвищення конкурентоспроможності, підготовку аналітичних звітів задля полегшення вироблення оптимальних рішень топменеджментом [6].

При розробці антикризової маркетингової стратегії потрібно брати до уваги всі доступні чинники та дані звітів предиктивної аналітики. Правильне застосування маркетингових інструментів та облік факторів мікро- та макросередовища – це основа для стабільного та якісного існування комерційного підприємства.

Висновки. Сучасна система антикризового маркетингу – це чітко побудована система процесів, здатна заздалегідь передбачати виникнення кризи з урахуванням постійної статистичної системи аналізу логічних залежностей у роботі підприємства навіть без постійного ретельного вивчення ринкового оточення і трендів цільових аудиторій, що особливо актуально в бутстрепинг компаніях.

Класичні підходи рекомендують використовувати багато різних методів статистичних досліджень, але в українських реаліях це практично не застосовується. Утримувати штат аналітиків не можуть собі дозволити навіть великі компанії, не кажучи вже про середній та дрібний бізнес. Та й зібрати докупи дані всіх аналітичних досліджень, щоб зробити своєчасні висновки, а отже, вчасно скоригувати стратегію компанії дуже складно. Впровадження системи предиктивної аналітики "сальса" дає можливість навіть невеликим компаніям завжди бути в курсі змін, що відбуваються як у внутрішньому, так і у зовнішньому

середовищі. Постійний контроль абстрактно-логічних зв'язків між різними сегментами компанії, який спирається на статистичні дані, дозволить при виникненні кризової ситуації максимально швидко реагувати на зміну внутрішніх чи зовнішніх умов та продуктивно керувати виходом підприємства із кризи, утримувати частку ринку та мінімізувати витрати.

References

Література

1. Beckwith, H. (2018). *Prodaiuchy nevydyme. Kerivnytstvo z suchasnoho marketynhu posluh* [Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing]. Kyiv: Knyzhkovyi Klub "Klub Simeinoho Dozvillia". 192 p. [in Ukrainian].
1. Беквит Г. Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг. К.: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 192 с.
2. Hall, K. (2020). *Storitelinh, yakyi ne zalyshaie baiduzhym* [Stories That Stick: How Storytelling Can Captivate Customers, Influence Audiences, and Transform Your Business]. Translator: O. Oliynyk. Kyiv: Yakaboo Publishing. 240 p. [in Ukrainian].
2. Холл К. Сторітелінг, який не залишає байдужим. Перекладач: О. Олійник. К.: Yakaboo Publishing, 2020. 240 с.
3. Trout, J., Ries, A. (2019). *Marketynhovi viiny* [Positioning: The Battle for Your Mind]. Kyiv: Fabula. 240 p. [in Ukrainian].
3. Траут Дж., Райс Е. Маркетингові війни. К.: Фабула, 2019. 240 с.
4. Trout, J., Rivkin, S. (2019). *Dyferentsiiuisia abo pomry* [Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition]. Kyiv: Fabula. 240 p. [in Ukrainian].
4. Траут Дж., Рівкін С. Диференціюйся або помри. К.: Фабула, 2019. 240 с.
5. Grove, A. (2019). *Vyzhyvaiut lyshe paranoiky. Yak vykorystovuvaty kryzovi periody, z yakymy stykaetsia bud-iaka kompaniia* [Only the Paranoid Survive]. Kyiv: Alpina Business. 216 p. [in Ukrainian].
5. Гроув Е. Вживають лише параноїки. Як використовувати кризові періоди, з якими стикається будь-яка компанія. К.: Альпіна Бізнес, 2019. 216 с.
6. Kozachuk, K. (2019). *Pro stratehiiu. 10 naikrashchykh statei iz zhurnalu Harvard Business Review* [About strategy. The 10 best articles from the Harvard Business Review]. Kyiv: KM-Buks. 288 p. [in Ukrainian].
6. Козачук К. Про стратегію. 10 найкращих статей із журналу Harvard Business Review. К.: Издательська група «КМ-Букс», 2019. 288 с.
7. *Stratehycheskyi marketynh. Harvard Business Review 10 luchshykh statei* [Strategic Marketing. Harvard Business Review Top 10 Articles]. Kyiv: Alpyna Pablysher. 2017. 224 p. [in Russian].
7. Стратегический маркетинг. Harvard Business Review 10 лучших статей. К.: Альпіна Паблішер, 2017. 224 с.
8. Saserland, R. (2019). *Alkhimiia. Yak narodzhuiutsia shaleni idei* [Alchemy. The Dark Art and Curious Science of Creating Magic in Brands, Business, and Life by Rory Sutherland]. Kyiv: Nash Format. 368 p. [in Ukrainian].
8. Сазерленд Р. Алхімія. Як народжуються шалені ідеї. К.: Наш Формат, 2019. 368 с.
9. Kotler, Ph. (2019). *Osnovy marketynhu* [Marketing: An Introduction]. Kyiv: Vylyams. 496 p. [in Ukrainian].
9. Котлер Ф. Основи маркетингу. К.: Вільямс, 2019. 496 с.
10. Sweetwood, A. (2019). *Marketynhova analityka. Yak pidkriptyu intuitsiiu danymy* [The Analytical Marketer: How to Transform Your Marketing Organization]. Kyiv. 152 p. [in Ukrainian].
10. Світвуд А. Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними. К.: Наш Формат, 2019. 152 с.