

УДК 339.371

Г. М. Коломієць,
 д. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
 Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
 ORCID ID: 0000-0002-1835-1023

О. В. Меленцова,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
 Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
 ORCID ID: 0000-0003-1276-633X

Т. М. Гришина,
 здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, 6 курсу, спеціальності
 "Бізнес адміністрування", Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
 ORCID ID: 0000-0003-0124-5811

А. П. Чередниченко,
 аспірант другого року навчання, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
 ORCID ID: 0000-0002-8598-9115

DOI: 10.32702/2306-6814.2021.24.9

УДОСКОНАЛЕННЯ ПОЗИЦІОНУВАННЯ ЯК АНТИКРИЗОВИЙ ЗАСІБ ОРГАНІЗАЦІЇ

G. Kolomiets,
 Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic
 Theory and Economic Management Methods, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

O. Melentsova,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic
 Theory and Economic Methods of Management, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

T. Grishina,
 Applicant of the second (master's) level of higher education, 6th year,
 specialty "Business Administration", V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

A. Cherednichenko.
 Postgraduate student of the second year of study, V.N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine

IMPROVEMENT OF POSITIONING AS AN ANTI-CRISIS MEANS OF THE ORGANIZATION

Відновлення та розвиток організації в посткризовий період залежить від удосконалення провідних засобів адаптації до ринкової турбулентності, переформатування та втілення їх в комплексі антикризового менеджменту. В умовах, коли кризи виникають раптово, а тривалість і наслідки невизначені, антикризовий менеджмент стає затребуваним і привертає пильну увагу теоретиків і практиків. Ключовою передумовою запобігання кризі є збереження сталого, довготривалого, постійного, певного обсягу попиту на товари та послуги організації. В діджитал-мережевому господарстві серед складових маркетингового комплексу особливе місце займає комунікаційна політика, здійснюючи вплив на інші. Формою реалізацією комунікації, в якій проявляється система сучасних компетентностей організації, є позиціонування товару, фірми. Удосконалення позиціонування може стати тригером розвитку антикризового управління організацією.

Restoration and development of the organization in the post-crisis period depends on the improvement of the leading means of adaptation to market turbulence, reformatting and implementing them in the complex of crisis management. In an environment where crises arise and the duration and consequences are uncertain, crisis management is becoming popular and attracts the attention of theorists and practitioners. The key prerequisite for preventing the crisis is to maintain a stable, long-term, constant, certain amount of demand for goods and services of the organization. The form of realization of communication, which manifests the system of modern competencies of the organization, is the positioning of the product, the company. Improving position can be a trigger for the development of crisis management of the organization. In the digitally networked society, building effective communications and their component — positioning is becoming a significant area of crisis management.

These trends in changing consumer values and customer behavior are spreading in the Ukrainian market along with rising prices for crucial resources, declining real incomes of many consumers, and ought to identify promising areas for improving the position of the corporation or its products.

In current conditions, the imperative of functioning and development of the organization is the use of anti-crisis management technologies, which ought to be geared to the outside, building effective communications and their component — anti-crisis positioning. Improving positioning in the context of crisis management is aimed at taking into account crisis risk factors of different levels, namely:

- 1. activation in the market of generation Z with consumer values that distinguish them from others,*
- 2. A significant increase in the differentiation of consumer incomes and accordingly, differences in the priority of consumer values,*
- 3. Escalation of globe trend: concern for the environment today and in the future, awareness of overconsumption in the pre-COVID period, increasing the focus on a healthy lifestyle.*

Ключові слова: антикризовий менеджмент організації, позиціонування, комунікації організації, антикризовий засіб організації, криза.

Key words: anti-crisis management of the corporation, position, communicating of the corporation, anti-crisis means of the corporation, emergency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Значний внесок в усвідомлення необхідності змін, обумовлених кризою, в управлінні організацією зробили І. Адізес, Дж. Ейкен, Р. Хіт [1—3]. У діджитал-мережевому суспільстві вибудовування ефективних комунікацій і їх складової — позиціонування, стає актуальним напрямом антикризових засобів. Дослідження позиціонування пов'язано з роботами Дж. Траута та Е. Райса, М. Трісі та Ф. Уірсема, Ф. Котлера, Ж.Ж. Ламбена, але позиціонування має удосконалюватися, особливо в контексті суттєвих потрясінь господарської системи під впливом кризових процесів [4—7]. Разом з тим сучасні управлінські практики, зокрема застосування позиціонування, як антикризового комплексу ще не отримали необхідного узагальнення та усвідомлення.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті — обґрунтувати необхідність і напрями удосконалення позиціонування як антикризовим заходом організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Кризи є постійним чинником розвитку господарської системи. Економічна та управлінська наука понад століття досліджує цей феномен. Результатом стали теоретичні розробки стосовно чинників, різновидів, наслідків криз, узагальнені в теорії господарських криз і антикризовому менеджменті [1—3; 8]. Разом з тим криза спричинена пандемією COVID-19, потребує усвідомлення нових властивостей біоантропогенних криз діджитал-мережевої епохи, а відповідно, й розвитку антикризового менеджменту.

Антикризовий менеджмент як необхідна складова процесу управління базується на загальноновизначених положеннях:

- кризи є перманентною характеристикою господарського середовища функціонування організацій та системи загалом;
- вплив криз на організації може бути певним чином керованим;
- управління в умовах кризи поєднує спеціальні знання, досвід, який узагальнює актуальні бізнес практики;

- до криз організація має бути підготовленою;
- тривалість кризи, втрати, які несе організація обумовлена значною мірою якістю антикризового менеджменту.

До традиційних криз додалися нові за чинниками, механізмами розвитку і наслідками, нециклічні, а отже, і значною мірою непередбачувані.

Властивостями кризис-менеджменту є:

- гнучкість та адаптивність,
- висока чутливість до часу,
- аналітичність,
- критеріальність до інших управлінських рішень.

Антикризовий менеджмент, як обґрунтував Роберт Хіт, передбачає послідовне здійснення чотирьох типів дій (рис. 1) [3].

Запобігання передбачає виявлення чинників потенційної загрози, оцінку ймовірності їх перетворення в реальність, розмірів можливої шкоди.

Готовність визначає вчасне вироблення імперативних дій, щоб зменшити вплив ймовірних кризових явищ.

Реакція включає реалізацію плану дій, застосування антикризових заходів.

Відновлення потребує ревізії порушень і втрат, налагодження процесу функціонування в нових змінених умовах.

Антикризовий менеджмент став необхідною складовою управління процесом функціонування і розвитку організації з урахуванням нециклічних криз, існування кризових ризиків і підготовки організації до мінімізації їх негативних наслідків.

Експерти британської компанії Ernst & Young, підкреслюють: "Світ стає все більш складним. Ще до COVID-19 організації стикалися з проблемами, починаючи від поглинань та до порушень діяльності постійно прискорюваними темпами, що потребували складних і багатограних заходів у відповідь. Не дивно, що транс-

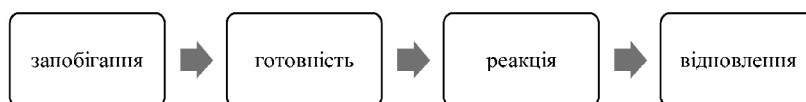


Рис. 1. Типи дій антикризового менеджменту

Джерело: складено авторами на підставі [3].

Класифікаційна ознака	Зміст	Автор
Як комплекс дій	Комплекс заходів, завдяки якому у свідомості цільових покупців певний товар щодо конкуруючих товарів займає власне, відмінне від інших і вигідне для підприємства місце стосовно аналогічних товарів	Котлер Ф.
Як управлінське рішення	Рішення про те, як підприємство повинно сприйматися потенційними покупцями з урахуванням відмінностей його і омару і позицій, займаних конкурентами	Ламбен Ж.Ж.
Як складова ціннісної пропозиції	Частина ідентичності бренду і пропозиції цінності, яка активно доводиться до відома цільової аудиторії засобами комунікації і показує його переваги перед конкуруючими брендами	Аакер Д.
Як вплив на думки	Позиціонування - це ваш вплив на образ думок споживачів. Ви позиціонуєте товар у свідомості потенційних покупців	Траут Дж., Райс Е.
Як процес виокремлення товару на ринку	Процес визначення місця нового товару у низці наявних товарів на основі сегментації ринку	Фатхутдінов Р.
Як процес створення певного образу, зовнішньої форми	Процес створення ринкового іміджу товару на основі виявлених мотивацій споживачів з метою формування в свідомості цільових споживачів унікального сприйняття товару, відмінного від товарів конкурентів	Старостіна А.О.

Рис. 2. Підходи щодо категорії "позиціонування"

Джерело: складено авторами на підставі [6; 7; 10; 4; 11; 12].

формація — адаптація до змінюваних вимог ринку — є настільки ж складним завданням" [9].

Ключовою передумовою запобігання кризі є збереження сталого, довготривалого, постійного, певного обсягу попиту на товари та послуги організації. Маркетингові заходи організації спрямовані на залучення, утримання клієнтів та розвиток відносин з ними є основою антикризового управління, тому розробка портфеля стратегій, вибір адекватної стратегії, втілення її в комплексі маркетингу, а саме в товарній, ціновій, збутовій та комунікаційній політиці є імперативом перешкодження кризовим станам організації.

У діджитал господарстві комунікаційна політика займає особливе місце, здійснюючи вплив на інші складові маркетингового комплексу. Формою реалізацією комунікації, в якій проявляється система сучасних компетентностей організації, є позиціонування товару.

Кожна трактовка "позиціонування" відображає певні процеси бізнес практики та додала вагомий внесок в її удосконалення. Водночас наведені визначення робили акцент чи на складових управлінського проце-

етапі розробки запобіжників кризових ризиків обумовлюються усвідомленням якісних і кількісних параметрів цільового ринку, що забезпечується процесом сегментування; визначенням складових споживчої цінності і їх пріоритетністю; аналізом позиціонування конкурентів.

Критерієм готовності до непередбачуваних негативних змін є розроблення чіткого позиціонування фірми на ринку та в свідомості споживачів.

Запровадження розробленого позиціонування, відстежування його дієвості це — реалізація антикризових заходів.

Відновлення функціонування і розвитку в контексті антикризових заходів потребує корегування позиціонування відповідно до змін, що відбуваються під впливом криз.

Стосовно механізму позиціонування є певні розбіжності. Склалися два підходи до його вибудовування. Дж. Траут та Е. Райс вважали, що успішне позиціонування досягається виокремленням властивостей вже існуючого товару. М. Трісі та Ф. Уірсема звернули увагу, що на кожному ринку одні споживачі віддають перевагу фірмам лідерам технологічного розвитку, інші цінують виключне надійне виконання, а треті — тяжіють до фірм, які гнучко і уважно ставляться до індивідуальних потреб споживачів, тобто вони обґрунтували позиціонування як компетенції фірми, що сприймаються споживачами: стати лідером у категорії "товар", "відмінній операційній якості", "довірчих відносинах з клієнтами" [4; 5].

Для ефективного позиціонування важливим є як врахування споживчих цінностей цільового ринку, так реальні властивості товару (рис. 4).

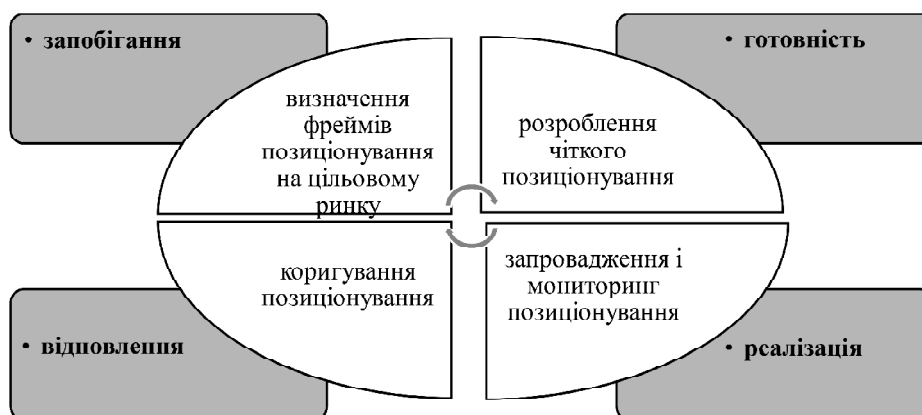


Рис. 3. Позиціонування бренду в антикризовому менеджменті

Джерело: складено авторами на підставі [3; 7; 8; 11].

Позиціонування передбачає здійснення певної послідовності заходів (рис. 1, 2, 4).

Цільовий ринок це — частина доступного ринку, який фірма виокремлює як привабливий шляхом сегментування.

Для ефективного позиціонування необхідно розуміти, які властивості товару важливі для споживача та в якій мірі. Фахівці аналітичної компанії MCKinsey звертають увагу: "Пандемія COVID-19 викликала радикальні зсуви в попиті, моделях покупок і сприймаємих цінностях" [13]. Це обумовлює необхідність удосконалення маркетингових інструментів як антикризових запобіжників. Останнім часом пріоритети в структурі споживчих цінностей змінюються.

Експерти британської компанії Ernst & Young Global Limited опитали понад 14 тисяч споживачів США, Канади, Бразилії, Великої Британії, Франції, Італії, Німеччини, Іспанії, Данії, Швеції, Фінляндії, Норвегії, Індії, ОАЕ, Саудівської Аравії, Китаї, Індонезії, Японії, Австралії на початку літа 2021, Питання охопили поточну поведінку, настрої та наміри. Як показує Індекс майбутнього споживання (Future Consumer Index), те, що цінують споживачі і за які цінності вони готові платити, різняться залежно від країни, категорії та сегменту. Ці відмінності тонкі, складні та часто парадоксальні.

— 84% опитаних вважають, що екологічність важлива при ухваленні рішень про купівлю, але 47% вважають, що придбання екологічно чистих продуктів коштує занадто дорого;

— 86% споживачів враховують обсяг упаковки при покупці продуктів, але 35% хочуть більше упаковки, щоб захистити їх від ризику зараження;

— 61% споживачів хочуть отримати більше інформації, щоб зробити правильний вибір, але лише 20% перевіряють заяви про екологічність, зроблені на упаковці чи рекламі [15].

Все більше споживачів хочуть купувати екологічно чисті продукти, але їм потрібні компанії, які зроблять це можливим. Більшість споживачів не можуть дозволити собі платити більше за стійкість; ціна залишається їх критерієм купівлі номер один. І багато хто з тих споживачів, які хочуть зробити більш стійкий вибір, не мають доступу до продуктів, що відображають їх мінливі цінності. Щоб досягти успіху, фірмам необхідно зробити екологічність доступною для більшої кількості споживачів.

Ernst & Young за допомогою індексу майбутнього споживання (Future Consumer Index) вже рік відстежує світові настрої споживачів. За цей час все більше споживачів стали надавати пріоритет стійкості функціонування і розвитку. Але економічна невизначеність змушує споживачів також приділяти увагу доступності.

Сегмент, який визначено як "Планета насамперед", становить 18% споживачів, але "Спочатку доступність" фор-

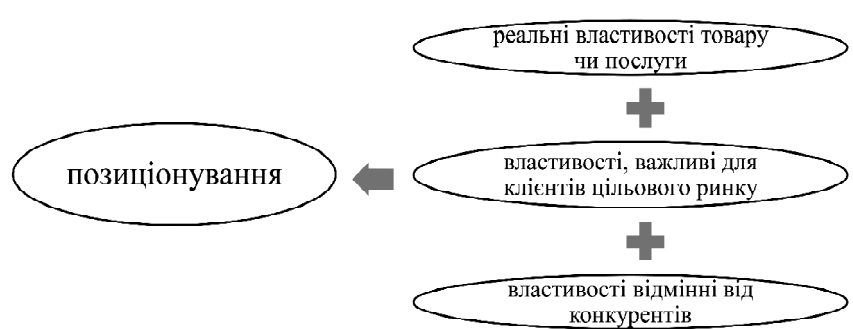


Рис. 4. Чинники, що впливають на вибір основ позиціонування

Джерело: складено авторами на підставі [7; 8; 11].

мує найбільший сегмент споживачів (31%). Близько 27% цих свідомих споживачів кажуть, що екологічність є важливим фактором при ухваленні рішення про покупку, але 73% говорять, що високі ціни утримують їх від покупки екологічно чистих продуктів [14].

Надання людям того, що вони хочуть і можуть собі дозволити, стає більш складним, якщо враховувати відмінності у споживчих пріоритетах за країнами та демографічними характеристиками. Ці відмінності позначаються на тому, що вони насправді готові робити, за що платити чи жертвувати, щоб жити та споживати більш стабільно.

Коли доходить до фактичної купівлі продукту, то продукти харчування є пріоритетною категорією, у якій споживачам важлива екологічність.

У Бразилії 48% споживачів готові платити більше за екологічно чисті товари та послуги. У Австралії цей показник становить 24%, а США — всього 18%. Є також поділ по поколіннях. У глобальному масштабі 35% споживачів покоління Z готові платити більше, ніж 28% осіб з покоління "буму" [15].

Однак представники покоління Z та міленіали набагато частіше віддають перевагу екологічно безпечним способам життя, таким як рослинна дієта та використання громадського транспорту. І вони з більшою ймовірністю будуть ділитися інформацією про продукти, корисні для планети, зі своїми друзями та колегами [16].

ВИСНОВОК

Ці тенденції в зміні споживчих цінностей та поведінці покупців поширюються і на ринку України разом із зростанням цін на ключові ресурси, зниженням реальних доходів значної частини споживачів та мають визначити перспективні напрями удосконалення позиціонування організації чи її виробів.

Таким чином, у сучасних умовах імперативом функціонування і розвитку організації є застосування технологій антикризового менеджменту, який має бути спрямований і на зовні, вибудовуючи ефективні комунікації та їх складову — антикризове позиціонування. Удосконалення позиціонування в контексті антикризового ме-



Рис. 5. Послідовність процедур щодо позиціонування

Джерело: складено авторами на підставі [7; 11].

неджменту спрямоване на врахування чинників кризових ризиків різного рівня, а саме:

- 1) активізацію на ринку покоління Z із споживчими цінностями, які відрізняють їх від інших,
- 2) значним зростанням диференціації доходів споживачів і, відповідно, різниці пріоритетності споживчих цінностей,
- 3) активізацією світових трендів: занепокоєнням екологічністю середовища сьогодні і в майбутньому, усвідомленням надлишкового споживання в до COVID-ний період, зростанням орієнтації на здоровий образ життя.

Література:

1. Адізес І. Як подолати кризу управління. Видавництво "Ранок", 2019. 277 с.
2. Эйкен Дж. Кризис — остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса. Альпина Диджитал, 2010. 318 с.
3. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Наукова думка. 2002. 566 с.
4. Райс Э., Траут Дж. Позиционирование. Битва за умы. Питер, 2019. 320 с.
5. Treacy M., Wiersema F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. URL: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (дата звернення: 07.10.2021).
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. Издательство "Williams", 2015. 656.
7. Ламбен Ж.-Ж., Чумпигас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2014. 720 с.
8. Lerbinger, O. The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures. NY: Routledge Communication Series, 2012. 400 p.
9. Koss St Sanders R Albang Kr Are you prepared for change or reacting to it? URL: https://www.ey.com/en_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it (дата звернення: 12.10.2021).
10. Аакер Д.А. Как обойти конкурентов. Создаем сильный бренд Издательство: Питер 2012. 352 с.
11. Маркетинг А.О. Старостина [та ін.]; ред. А.О. Старостина. К.: Знання, 2009. 1071 с.
12. Фатхутдінов Р.А., Осовська Г.В. Управління конкурентоздатністю організації: підручник. К.: "Кондор", 2009. 470 с.
13. COVID-19: Implications for business. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (дата звернення: 1.12.2021).
14. Rogers K., Cosgrove A. The CEO Imperative: Accelerate to get ahead of the changing consumer. URL: https://www.ey.com/en_ua/consumer-products-retail/accelerate-to-get-ahead-of-the-changing-consumer (дата звернення: 1.12.2021).
15. Rogers K., Cosgrove A., Copestake J Make-Sustainability-Accessible-To-The-Consumer. URL: https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/make-sustainability-accessible-to-the-consumer (дата звернення: 2.12.2021).
16. Поколение Z не доверяет крупным брендам: eMarketer. URL: <https://mmr.ua/show/pokolenie-z-ne-doveryaet-krupnym-brendam-emarketer> (дата звернення: 1.12.2021).

References:

1. Adizes, I. (2019), *Yak podolaty kryzu upravlinnia* [How to overcome the management crisis], Vydavnytstvo "Ranok", Kyiv, Ukraine.
 2. Ejken, Dzh. (2010), *Kryzys — ostat'sia v zhyvykh! Nastol'naia knyha dlia rukovodytelej, predprynimatelej y vladel'tsev byznesa* [Crisis — stay alive! Desktop book for executives, entrepreneurs and business owners], Al'pyna Dydzhytal, Moscow, Russia.
 3. Khit, R. (2002), *Kryzovyy menedzhment dlia kerivnykiv*. [Crisis management for managers], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.
 4. Rajs, E. and Traut, Dzh. (2019), *Pozytysonyrovanye. Bytva za umy* [Positioning. Battle for minds], Pyter, St.Petersburg, Russia.
 5. Treacy, M. and Wiersema, F. (2021), "Customer Intimacy and Other Value Disciplines." [Online], available at: <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines> (Accessed: 07.10.2021).
 6. Kotler, F. (2015), *Osnovy marketynha* [Basics of marketing], Williams, Moscow, Russia.
 7. Lamben, Zh-Zh., Chumpytas, R. and Shulynh, Y. (2014), *Menedzhment, oryentyrovannyj na rynek* [Market oriented management], Pyter, St.Petersburg, Russia.
 8. Lerbinger, O. (2012), *The crisis manager: facing disasters, conflicts, and failures*, Routledge Communication Series, NY, USA.
 9. Koss, St Sanders, R and Albang, Kr (2021), "Are you prepared for change or reacting to it?", [Online], available at: https://www.ey.com/en_gl/transformation-realized/are-you-prepared-for-change-or-reacting-to-it (Accessed: 12.10.2021).
 10. Aaker, D.A. (2012), *Kak obojty konkurentov. Sozdaem syl'nyj brend* [How to bypass competitors. We create a strong brand], Pyter, St.Petersburg, Russia.
 11. Starostina, A. O. (2009), *Marketynh* [Marketing], Znannia, Kyiv, Ukraine.
 12. Fatkhutdinov, R.A. and Osovs'ka, H.V. (2009), *Upravlinnia konkurentozdatnistiu orhanizatsii* [Managing the competitiveness of the organization], Kondor, Kyiv, Ukraine.
 13. McKinsey (2021), "COVID-19: Implications for business", [Online], available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/covid-19-implications-for-business> (Accessed: 1.12.2021).
 14. Rogers, K. and Cosgrove, A. (2021), "The CEO Imperative: Accelerate to get ahead of the changing consumer" [Online], available at: https://www.ey.com/en_ua/consumer-products-retail/accelerate-to-get-ahead-of-the-changing-consumer (Accessed: 1.12.2021).
 15. Rogers, K., Cosgrove, A. and Copestake, J (2021), "Make-Sustainability-Accessible-To-The-Consumer." [Online], available at: https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/make-sustainability-accessible-to-the-consumer (Accessed: 2.12.2021).
 16. eMarketer (2021), "Generation Z does not trust big brands", [Online], available at: <https://mmr.ua/show/pokolenie-z-ne-doveryaet-krupnym-brendam-emarketer> (Accessed: 1.12.2021).
- Стаття надійшла до редакції 13.12.2021 р.*