

## КРИЗИ МАКРОЕКОНОМІКИ ЯК МОЖЛИВОСТІ ДЛЯ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

Під час негативних світових подій (епідемія SARS в 2003, фінансовий колапс у 2008-2009 і новітня біологічна інфекція COVID-19 у 2020) більшість галузей економіки значно занепадають, проте форс-мажорні обставини сприяють бізнесу окремих сегментів промисловості, торгівлі, послуг. У цьому дослідженні визначено декілька успішних видів підприємницької діяльності, що заповнила комерційну прогалину у зв'язку із припиненням діяльності у звичному відносно стабільному середовищі.

Одночасно з катастрофічними наслідками для галузей економіки, певні позитивні ефекти ми можемо спостерігати (в першу чергу у сфері послуг і торгівлі). Життєво важливі потреби у їжі, освітньо-культурні і розважальні звички населення намагається задовольнити у звичний або новий спосіб. На ринку конкурують не лише безпосередні товари-аналоги, а й товари-замінники.

Так, ресторани заклади відвідувати неможливо, тому фізіологічну потребу можливо задовольнити обравши один з наступних очевидних альтернатив: готувати самостійно або замовляти їжу додому. У першому випадку – готувати в дома з продуктів, які купуються у продовольчих магазинах безпосередньо або он-лайн. Тому виграють великі мережі, які мають систему е-торгівлі. Для «лінивих» споживачів при нагоді стануть ресторани заклади, які здійснюють доставку страв до клієнта, причому не всі категорії, а здебільше у яких в меню є вареники, пельмені, піца, суші, локшина, кебаб, шашлики, бургери, прості гарячі страви.

У кризовій ситуації виграють також поштові послуги традиційного формату і стартапові. Так, таксі Uber і Bolt зародилися саме під час кризи 2008, а нині набувають все більше прихильників порівняно із звичайною службою пасажирських перевезень. Компанія Uber інвестує зароблений прибуток у диверсифікаційні стратегії: доставка їжі, придбання безпілотних автомобілів.

У туристичному і готельному бізнесі в цілому справи дуже погані в наслідок глобального рішення про соціальну ізоляцію, але креативні ідеї дозволяють виживати і навіть розвиватися. Наприклад, створена у кризовий 2008 спілка домовласників Airbnb, що має основним предметом діяльності короткотермінову оренду житла туристам, намагається конкурувати із туристичними відомими сервісами, уклала партнерські угоди з міжнародними платформами замовлень і доставки їжі Resy. Треба надати належне, організатори цієї компанії у важкий період поведуться надзвичайно відповідально, допомагаючи фінансами тим, для кого робота в Airbnb – основне джерело існування. Тим не менше, експансію цієї платформи домовласників порівнюють із еволюцією компанії Amazon, що починала від продажу друкованих видань через інтернет, а тепер реалізує різноманітний асортимент товарів [1]. За лідерами ідуть підприємства-послідовники і на теренах України у тому числі.

Сервісна іспанська Glovo зайшла на наш ринок у 2018, через год освоїла 10 міст, у 2020 – ще 5 міст і попит продовжує зростати, як регіонально, так і у сенсі збільшення виторгу.

Такі експоненціальні компанії не лише одержують фінансову сатисфакцію за ризик, але й здійснюють позитивний вплив на соціально-економічну ситуацію, оскільки формують стійкий попит, надають робочі місця, реінвестують в інновації, екологічно чисті технології тощо.

Наприклад, український стартап Delfast розробив електровелосипед із потужним пробігом без підзарядки, а потім успішно реалізував ризиковий проект інтервенції на ринок міської швидкої доставки невеликих вантажів у Києві та Варшаві.

У кризових умовах з обмеженим переміщенням людей зростає попит на освітні послуги он-лайн. Діти і студентська молодь відчують підвищену потребу у відео-уроках, супутніх інтернет-ресурсах, у т.ч. платних. З огляду на це, разом з підвищенням освіченості і компетентності користувачів, виграють як провайдери Інтернету, додатки до мобільних телефонів, так і освітні платформи.

Що стосується сектору будівництва, який до кризи перебував на підйомі, то можна рекомендувати зосередитися на таких сучасних технологіях управління доходами, як revenue management. Суть підходу у оптимальній системі ціноутворення та управління доходами на основі ретельної сегментації, в залежності від чутливості покупців до цін на продукт чи послугу [2]. Також

концепція revenue management є актуальною для спільного використання приватного транспорту в комерційних цілях – ride sharing (наприклад, сервіс Bla Bla Car).

Подібним до revenue management є yield management – підхід до управління, що полягає у ціновій диференціації, яка дозволяє надавати послуги різним цільовим сегментам споживачів.

Основною умовою використання цих двох концепцій є сервісний характер продукту і постійний потенціал [3]. Така стратегія вже увійшла у звичну практику авіа- і наземних пасажирських перевізників, можемо спостерігати її у формі карток лояльності до роздрібних торговельних мереж, індустрії краси та здоров'я чи готельно-розважальних закладів тощо. Високодинамічною сферою, де застосовується прийом чутливості до цін, є виробництво і реалізація модного одягу та інших товарів, що піддаються коливанням моди.

До основних критеріїв диференціації цін на послуги відносяться, зокрема у готельному бізнесі: час покупки (тривалість бронювання), день тижня, тривалість перебування, чисельність людей в групі, джерело резервування послуги тощо.

Yield management має властивість концентруватися на менш раціональних чинниках, аніж суто фінансові. Якщо компанія пропонує дуже різноманітні види послуг, то споживач психологічно більш налаштований на диференціацію цін. Крім того, готовність витратити більше, ніж у конкурентів, можна сформуванню шляхом переконливих аргументів, вдалої реклами, формуванням довіри до бренду, трансформацією культурних уподобань і багато інш.

Охарактеризовані концепції менеджменту доходів вже використовують у закордонній практиці приблизно з 1980 років. Однак для українського бізнес-середовища їх можна вважати новими, оскільки більшість підприємств належать до низьких технологічних укладів та виробляють сировинну продукцію. Отож, варто намагатися знижувати витрати виробництва, отримувати нові можливості реалізації послуг, освоювати мистецтво маркетингу, запроваджувати гнучку цінову політику, оволодіння новими ринками збуту та убезпечуватися від ситуаційних кризових явищ чи сезонності у функціонуванні.

Забезпечити ефективну роботу цих управлінських інструментів можна за допомогою автоматизованих систем управління дохідністю (RMS-систем). Автоматизована оптимізація дозволяє відповісти на питання: враховуючи операційні обмеження, яким має бути асортимент продукції (послуг), щоби одержати найвищий дохід? Оптимізація може допомогти фірмі скорегувати ціни і розподілити потужності між сегментами ринку, аби максимізувати очікувані доходи. Це можна зробити на різних рівнях деталізації: за окремими позиціями товарів, за групами товарів, за галуззю в цілому. Єдиний недолік такого рішення, на нашу думку, полягає у великих початкових інвестиціях на інсталяцію програми та навчання ревеню-менеджера.

Отже, ми розглянули сприятливі можливості функціонування підприємств в умовах дистанціювання, зокрема, стартапів сфери послуг. Запропоновано інструменти менеджменту, здатних максимізувати дохідність бізнесу підприємств.

Хоча для суспільства настали важкі часи, проте для новаторів криза є можливістю розвитку, тому варто шукати дієві механізми адекватного реагування на соціально-економічні загрози, оптимістично аналізувати тенденції світового підприємництва і наукових розробок та імплементувати нові види бізнесу.

#### **Література:**

1. Карсон Б. Еще одна компания на А. Зачем Airbnb копирует опыт Amazon. URL: <https://www.forbes.ru/milliardery/369443-eshche-odna-kompaniya-na-zachem-airbnb-kopiruet-opyt-amazon> (дата звернення 29.03.20)
2. Gallego G., Topaloglu H. Revenue Management and Pricing Analytics Springer, 2019P. 335.
3. Pawlicz A. Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej. *Turystyka Kulturowa*. 2012. № 1. S.5-18.