|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338** | |
| АЛГОРИТМ АНТИКРИЗИСНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ | |
|  |  |
|  | А.В. Сабаев *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*  *г. Донецк, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. В статье рассмотрен алгоритм антикризисной маркетинговой стратегии как универсальный инструмент маркетинговой деятельности в кризисных условиях. Описан комплекс мероприятий по адаптации предприятия к кризисным условиям.*

*Ключевые слова: маркетинг, стратегия, алгоритм, кризис, управление.*

*Summary. This article discusses the algorithm of anti-crisis marketing strategy as a universal tool for marketing activities in crisis conditions. Describes*[*the*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/the)[*set*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/set_1)[*of*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/of)*activities*[*on*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/on_1)[*the*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/the)[*adaptation*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/adaptation)[*of*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/of)*enterprises*[*to*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/to_1)[*crisis*](http://dictionary.cambridge.org/ru/%D1%81%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C/%D0%B0%D0%BD%D0%B3%D0%BB%D0%BE-%D1%80%D1%83%D1%81%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9/crisis)*conditions.*

*Keywords: marketing, strategy, algorithm, crisis, manage.*

**Постановка проблемы.**Маркетинг в стабильной среде является ключевым элементом в борьбе за лидирующие позиции на рынке. Поэтому маркетинговая стратегия – важный инструмент в деятельности предприятия.

Основным проявлением системного экономического кризиса на любом рынке является так называемый кризис ликвидности, выражающийся в падении объемов продаж, а, следовательно, и показателей доходности производственно-хозяйственной деятельности.

Экономический кризис обнаруживает не только предел, но и дает импульс в развитии экономики предприятия, выполняя стимулирующую («очистительную») функцию. Во время кризиса возникают побудительные мотивы к сокращению издержек производства, увеличению прибыли, обновлению капитала на новой технической основе. С кризисом кончается предыдущий период развития и начинается следующий.

Главной задачей в сложившихся условиях становится разработка антикризисной стратегии, а именно, маркетинговой стратегии, целью которой является управление деятельностью предприятия исходя из потребностей рынка в условиях кризиса.

**Анализ предшествующих исследований и публикаций.**В литературе по стратегическому планированию и управлению предприятием приведены важные уровни представления стратегии, например:

* формулирование стратегии (миссия и видение компании, цели, стратегия);
* планирование реализации стратегии на уровне тактики (политика, планы, программы, бюджеты);
* реализация стратегии на уровне текущих операций (процедуры, процессы) [1].

В последнее десятилетие актуально представление стратегии в виде стратегической карты (СК) на основе разработок американских экономистов Р. Каплана и Д. Нортона [2]. СК описывает контекст системы сбалансированных показателей определенной деятельности компаний. СК объединяет разрозненные задачи и цели самой компании. Видение и стратегия фирмы раскрываются с позиций четырех перспектив: финансовой, маркетинговой, производственной и кадрово-организационной. Для каждой перспективы определены цели, показатели.

Существует еще множество различных стратегий и концепций в управлении маркетинговой деятельности и конкурентоспособностью предприятия. Однако, проблема современных литературных источников заключается в том, что они описывают стратегии в стабильной рыночной среде.

Готовых универсальных антикризисных стратегий управления маркетингом не существует. В каждом конкретном случае способы поддержания объемов продаж, выхода на новые сегменты рынка, оптимизационные инструменты специфичны для каждой конкретной компании. Тем не менее, представляется возможным сформулировать некоторые общие положения антикризисного управления маркетингом предприятия.

**Целью исследования является** комплекс мероприятий, направленных на создание антикризисного маркетингового инструмента.

**Основные результаты исследования.**

При рациональном антикризисном управлении важно максимизировать адаптивную способность маркетинга – его способность быстро «подстраиваться» под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности.

Антикризисная маркетинговая стратегия – комплексный план мероприятий, учитывающий внешнюю и внутреннюю среды предприятия, способствующий оптимальному управлению в сложившихся условиях. Необходимо понимать, что стратегия разрабатывается, основываясь на изменениях рынка, которые влекут за собой перемены внутри компании.

Проанализировав источники по стратегическому маркетингу и конкурентным стратегиям, и как говорилось ранее, не существует универсальной стратегии, которой придерживаются предприятия в кризисных условиях. Поэтому результатом исследования является алгоритм создания антикризисной маркетинговой стратегии (АМС) предприятия, чтобы упростить процесс стратегического планирования маркетинга в кризисных условиях.

Можно выделить следующие этапы алгоритма создания антикризисной маркетинговой стратегии предприятия:

1. Аудит.

Начальной точкой создания АМС является общий аудит предприятия и рынка. Необходимо провести анализ внутренней и внешней среды предприятия. К внутренней среде относится: аудит маркетинговых целей, аудит маркетинговых программ, аудит команды, аудит маркетинговых инструментов, аудит бюджетов, аудит ресурсов предприятия.

При аудите маркетинговых целей необходимо изменить приоритеты. Например, если в основном маркетинг был направлен на поиск новых каналов продаж, клиентов и рынков сбыта, то в кризисных условиях необходимо оценить насколько эффективными и нужными являются поставленные цели. Возможно, приоритетным станет не поиск новых клиентов, а удержание уже имеющихся.

К внешней среде предприятия относится: аудит рынка (объем рынка, тенденции рынка, изменения и т.д.), анализ конкурентов (финансовые показатели, сильные/слабые стороны, их действия в кризисных условиях, клиенты, ценовая политика и т.д.) анализ целевой аудитория (покупательная способность, предпочтения и т.д.).

Результатом аудита является выявление сильных и слабых сторон предприятия, что влияет на формирование новых идей по усилению конкурентных преимуществ. То есть, обработанный материал является начальным этапом АМС, однако, нужно заметить, что выстраивание стратегии на среднесрочный и долгосрочный периоды являются проблематичными, т.к. в кризисные условия могут возникать непредвиденные изменения рынка.

1. Поиск перспективных направлений предприятия.

Опираясь на проведенный аудит рынка и предприятия необходимо сформулировать новые цели стратегии. Затем определить инструментарий для выполнения задач в соответствии с каждым направлением. Далее нужно разобраться какие имеющиеся ресурсы можно задействовать, а также проработать план по сокращению издержек.

Особое внимание нужно уделить продукту и услугам, реализацией которых занимается предприятие. Важно рассмотреть варианты улучшения продукта и предоставляемых услуг в соответствии с рыночной ситуацией, а главное, их доступность для потребителей.

Следующим важным шагом является формирование ценовой и сбытовой политики, а также позиционирование товара или услуги. Возможно необходимо изменить стратегию позиционирования, чтобы приспособиться к сложившимся условиям и обеспечивать объем продаж предприятия.

Затем необходимо пересмотреть условия работы с партнерами и потребителями. Сюда входит: оглашение АМС предприятия, создание/изменение систем лояльности, разработка рекламной стратегии и рекламных продуктов для установления точек касания с ЦА.

Последним этапом является определение бюджета и корректировка выбранных перспективных направлений.

В результате предприятие получает готовый план антикризисных мероприятий.

1. Формирование команды.

На данном этапе проводится распределение объемов работ и назначение ответственных лиц по каждому перспективному направлению. Возможно для успешного выполнения плана понадобится привлечь новых специалистов компанию.

Далее утверждаются сроки выполнения работ. Для этой части плана очень полезным является диаграмма Гантта. Диаграмма Гантта – это популярный тип столбчатых [диаграмм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B8%D0%B0%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0) ([гистограмм](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0)), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо [проекту](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82). Является одним из методов планирования проектов.

1. Реализация стратегии.

Данный этап является ключевым в разработке АМС, т.к. стратегия применяется на практике. Поэтому необходимо тщательно следить за изменениями на рынке и его влиянием на работу предприятия, и наоборот. Для оценки эффективности внедрить удобную систему отчетности, отслеживать показатели деятельности фирмы (финансовые, производственные и пр.), а также определить критерии оценки по каждому перспективному направлению. На данном этапе необходима своевременная корректировка стратегии, т.к. на рынке могут появится непредвиденные факторы, влияющие на работу предприятия.

**Выводы.** Маркетинговая стратегия является эффективным инструментом конкурентной борьбы предприятия за лидирующие позиции на рынке. Поэтому, результатом исследования является алгоритм антикризисной маркетинговой стратегии предприятия. Алгоритм АМС – совокупность внутреннего инструментария, ресурсов и потенциальных возможностей предприятия, целью которого является разработка антикризисного комплекса мероприятий.

В основе алгоритма АМС лежит аудит и выбор перспективных направлений деятельности предприятия. Использование данного алгоритма способствует быстрой адаптации предприятия к сформировавшимся кризисным условиям на рынке. Преимущества представленной модели заключаются в том, что она является наиболее универсальным антикризисным инструментом в управлении маркетинговой стратегией предприятия, а также ее можно синхронизировать с существующими маркетинговыми и конкурентными стратегиями.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
|  | Кузнецов С.Ю. Антикризисное управление: Курс лекций: Учеб.-метод. пос. М.: Финансы и статистика, 2010 | |
|  | Каплан Р., Нортон Д. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005 | |
|  | Фатхутдинов Р. А. Стратегический маркетинг. ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2000 | |
|  | Czepiel, John A., Competitive Marketing Strategy | |