основе следующих принципов: эффективное определение ценности с позиции потребителей (потребительский потенциал), поточное производство, пополнение израсходованных запасов, постоянное сокращение потерь, непрерывная борьба за совершенство, что является базисом методологии административного управления. Внедрение этих принципов позволит минимизировать издержки на производство и реализацию продукции, повысить ее конкурентоспособность на внутренних и внешних рынках и, как следствие, повысить устойчивость компаний в долгосрочной перспективе.

УДК 339.138:658.5

А. М. Ажлуни,
Н. Е. Поповичева,
Т. В. Алексеева,
Г. И. Щепетов

УПРАВЛЕНИЕ ФОРМИРОВАНИЕМ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ В АНТИКРИЗИСНОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

В статье, на основе исследований в рамках научной школы, дано определение процесса разработки маркетинговой стратегии для антикризисного управления. Выявлены особая значимость стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном). На основе исследований предлагается методика оценки эффективности реализации маркетинговой стратегии

Ключевые слова: *маркетинговая стратегия, антикризисный менеджмент, маркетинг, эффективность антикризисного менеджмента, эффективность маркетинговой стратегии в антикризисном менеджменте.*

UDK 339.138:658.5

A. M. Azhluni,
N. E. Popovicheva,
T. V. Alekseeva,
G. I. Shchepetov

MANAGEMENT OF FORMATION OF MARKETING STRATEGY IN THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT

In the article on the basis of research in the framework of the scientific schools, the definition of the process to develop the marketing strategy for crisis management. There is a particular importance are the strategies of competitors, their advantages, the logic of behavior in a specific market (product, investment, financial, resource). On the basis of the research proposes a methodology of efficiency of realization of marketing strategy

Keywords: *marketing strategy, crisis management, marketing, the efficiency of anti-crisis management, the effectiveness of the marketing strategy in the anti-crisis management.*

В современных рыночных условиях важнейшим инструментом управления маркетинговым процессом является разработка маркетинговой стратегии в условиях антикризисного менеджмента. На наш взгляд, процесс разработки маркетинговой стратегии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Стратегия управления рассматривается в условиях рыночных отношений как мощный управленческий инструментарий, с помощью которого современная организация противостоит меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

На кафедре ведутся постоянные исследования в рамках научной школы по поиску современных методов, принципов и органи-

зационных форм антикризисного менеджмента на основе концепции маркетинга . На основе результатов теоретических исследований мы определяем стратегию управления – как хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребляемых ограниченных ресурсов, средств и методов управления.

На наш взгляд, объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов.

Цели маркетинга, по нашему мнению, подвержены корректировке в зависимости не только от стадий антикризисного управления, но и от изменяющейся конъюнктуры рыночного спроса [1].

В маркетинговой цикле нами выделены четыре основные стадии: анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации; отбор целевых рынков; разработка комплекса маркетинга; разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговые антикризисные программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса. Они могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисному бизнес-планированию. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификация. При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий [2,3].

Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, имеют, по нашему мнению, интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации.

На основе проведенного анализа нами определено, что рыночная конъюнктура оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя. Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации: стимулирующая стратегия, креативная стратегия, поддерживающая стратегия, противодействующая стратегия.

Рыночное поведение опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми характеристиками выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка.

Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. Для организаций среднего размера характерна стратегия рыночных ниш, или патиентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации [3,4].

Маркетинговая концепция управления – ориентация всей деятельности организации, ее персонала и процессов управления на конечные результаты организации: качество, результативность, эффективность, конкурентоспособность. Величина и динамика данных характеристик определяется рыночными возможностями организации и рыночными условиями.

Мы считаем, что маркетинг следует рассматривать как важное условие и существенный резерв антикризисного менеджмента. Использование комплекса маркетинга применительно к конкретному продукту и рынку, а также разработка вариантов их взаимодействия позволяют выяснить маркетинговые возможности организации и рыночные опасности как

базовую информацию для выработки целей и стратегии поведения организации на рынке.

При оценке маркетинговых возможностей главными рыночными объектами выступают спрос, предложение и цена, взаимосвязь которых отражает действие экономического закона спроса и предложения, а именно сбалансированность по объему, структуре и сопряженность во времени.

Анализ рыночных возможностей организации осуществляется с использованием факторов маркетинговой среды и, прежде всего, микросреды, в которой функционирует организация. В кризисных ситуациях исключительно важны надежность партнеров и поставщиков, формирование новых и поддержание действующих связей и контактов с потребителями. Особую значимость имеют стратегии конкурентов, их преимущества, логика поведения на конкретном рынке (товарном, инвестиционном, финансовом, ресурсном). Объектом маркетинговых исследований и анализа выступают, по нашему мнению, также объективные экономические тенденции развития: научно-технические, демографические, социальные, политические, культурные процессы, состояние которых оказывает в условиях кризиса активное влияние на рыночную ситуацию. В данной области ключевой функцией антикризисного маркетинга выступает мониторинг внешней среды организации для улавливания сигналов, свидетельствующих об угрозе ухудшения положения на рынке, потере конкурентоспособности, снижении платежеспособности и управляемости или наоборот, об открывающихся возможностях прогрессивных сдвигов в отдельных сферах деятельности [4,5].

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса.

На основе исследований нами предлагается методика оценки эффективности реализации маркетинговой стратегии, которую можно определить как отношение объема реализации, связанного с маркетинговой деятельностью, к затратам на разработку и реализацию маркетинговой стратегии по следующей формуле:

$$Э = РЗ/ДМ, \quad (1)$$

где ДМ – величина издержек маркетинговой деятельности;

РЗ – объем продаж, связанный с маркетинговой деятельностью.

Проблемой в данном случае является определение объема реализации, непосредственно связанного с реализацией маркетинговой стратегии. Определить эффективность маркетинговой стратегии можно с использованием косвенного метода, являющегося достаточно наглядным и удобным в использовании.

Величина издержек маркетинговой деятельности равна величине бюджета маркетинга. Для того чтобы определить тот объем реализации, который непосредственно связан с реализацией маркетинговой стратегией, необходимо определить долю издержек маркетинговой службы в общих издержках предприятия:

$$Д=ДМ/ОИ, \quad (2)$$

где Д – доля издержек при реализации маркетинговой стратегии;

ДМ – величина издержек на разработку и реализацию маркетинговой стратегии;

ОИ – общая величина издержек.

Тогда объем реализации, связанный с маркетинговой деятельностью, равен

$$РЗ = V \times Д, \quad (3)$$

где РЗ – объем реализации, связанный с продвижением товаров; V – общий объем продаж.

Величина Э=1 является пороговым значением, ниже которой деятельность маркетинга признается полностью неэффективной, и, следовательно, появляется необходимость в пересмотре статей бюджета

маркетинговой службы с целью оптимизации ее деятельности.

Следует отметить, что при определении доли объема реализации, связанного с деятельностью по разработке и реализации маркетинговой стратегии, сделан ряд упрощений, но величина погрешностей составит допустимую величину, что позволит использовать данный метод не только для оценки текущей ситуации, но и для прогноза будущих периодов.

Немаловажную роль в контексте эффективности формирования маркетинговой стратегии в антикризисном менеджменте, по нашему мнению, играет способность своевременного и рационального реагирования субъекта управления на факторы, которые способны оказать как благоприятное, так и неблагоприятное влияние на решение задач, стоящих перед маркетинговой службой предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Проблемы планирования и управления. Опыт системных исследований. Под редакцией Голубкова Е.П., Жандарова А.М. М., Экономика, 2005. – 239с.

2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Издание 2-е, М., Финпресс, 2003. – 496 с.

3. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. -СПб: Изд-во СПбУЭФ, 2003. – 752с.

4. Баранчеев В., Стрижов С. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятия // Маркетинг, 2005. -N5. -С. 42-50.

5. Герчикова И. Анализ основных экономических показателей хозяйственной деятельности фирм // Маркетинг, - 2003. -N6. -С. 82-93.

6. Кулаичев А. Проблемы аналитических исследований в сферах маркетинга и бизнеса // Маркетинг, 2005. -N5. -С. 112-115