Тема: Совершенствование маркетинговой стратегии компании в условиях экономического кризиса

Оглавление

Введение 3

Глава 1. Теоретические основы изучения маркетинговых стратегий в рамках антикризисного управления на предприятии 5

1.1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация 5

1.2. Информационная и методологическая база исследования маркетинговых стратегий на предприятии 15

1.3. Маркетинговые стратегии как инструмент антикризисного управления 25

Глава 2. Анализ маркетинговых стратегий компании в условиях кризиса в рамках антикризисного управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» 32

2.1. Краткая характеристика деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» 32

2.2. Анализ важнейших показателей компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» 36

2.3. Маркетинговая стратегия в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» 42

2.4. Анализ использования средств маркетинга на предприятии в период кризиса 52

Глава 3. Совершенствование маркетинговой стратегии компании в рамках антикризисного управления 56

3.1. Направления совершенствования маркетинговой стратегии компании 56

3.2. Комплекс мер по реализации предлагаемой маркетинговой стратегии 65

3.3. Технико- экономическое обоснование предлагаемых мер 70

Заключение 76

Список литературы 81

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В условиях нестабильного роста экономики России развитие инструментов антикризисного управления компаний становится все более актуальным. Сокращение реальной потребительской способности населения вместе с нестабильным валютным курсом определяют необходимость российских компаний проводить меры по повышению финансовой устойчивости и эффективности деятельности в целом. Маркетинговая стратегия может рассматриваться как один из действенных инструментов антикризисного управления предприятием, потому что эффективное использование маркетинговых инструментов может обеспечить компанию стабильным притоком клиентов и, следовательно, финансовых потоков.

Кроме того, современные рынка характеризуются ужесточением конкуренции. Компании внедряют новые технологии во всех сферы деятельности, включая маркетинг. В данных условиях развитие маркетинговой стратегии является необходимым условием поддержания конкурентоспособности. По этим причинам тема данного исследования является особенно актуальной на современном этапе.

Степень разработанности проблемы. В основу работы легли научные труды зарубежных и отечественных ученых, посвященные теоретическим и практическим аспектам маркетинговой стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием. Значительный вклад в исследование данных вопросов внесли труды таких ученых, как Беляев С.А., Бондаренко В. А., Костоглодов Д. Д., Емельяненко И. С., Гондаренко О.Г., Имайкина О.И., Ипатьева С. В. и др.

Цель и задачи исследования. Целью работы является выявление особенностей разработки и применения маркетинговой стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием

В соответствии с поставленной целью в работе решались следующие задачи:

- раскрыть теоретические и методологические основы маркетинговых стратегий как инструмента антикризисного управления на предприятии;

- провести анализ маркетинговых стратегий компании в условиях кризиса в рамках антикризисного управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»;

- разработать направления совершенствования маркетинговой стратегии компании;

- предложить комплекс мер по реализации предлагаемой маркетинговой стратегии;

- рассчитать технико- экономическое обоснование предлагаемых мер.

Объектом исследования выступает ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Предметом исследования является маркетинговая стратегия ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» как инструмент антикризисного управления компанией.

Теоретико-методологическая основа работы. К методам исследования, использованным при изучении темы, относятся метод научной абстракции, системного диалектического подхода, единства исторического и логического подходов, анализа и синтеза, сравнения, группировок, классификации, графического анализа.

Структура работы определена целью исследования и поставленными задачами. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические основы изучения маркетинговых стратегий в рамках антикризисного управления на предприятии

1.1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация

В настоящее время наблюдается тенденция роста конкуренции на рынках. В связи с этим остро встает вопрос о возможности существования, развития и оптимизации бизнеса. В период санкций и нестабильности экономического роста, происходящих в нашей стране, которые, несомненно, влияют на продуктивность деятельности компаний, производителям приходится прилагать огромные усилия, выстраивая стратегии по достижению целей**.** Одним из ключевых элементов успешной деятельности любой организации является маркетинговая стратегия, представляющая собой общий план маркетинговых мероприятий, с помощью которых компания рассчитывает достичь своих маркетинговых целей (Г. Амстронг).[1] Ф.Котлер предлагает следующее определение маркетинга: «Маркетинг есть социальный и управленческий процесс, направлений на удовлетворение нужд и потребностей, как индивидов, так и групп посредством создания, предложения и обмена товаров».[2]

На основе данного определения рассмотрим понятие антикризисного маркетинга. Традиционная маркетинговая деятельность помогает успешно реализовываться компаниям в период «устойчивого развития», но под воздействием внутренних и внешних факторов компания может оказаться в ситуации кризиса. Влияние кризиса на деятельность компании неоднозначно. С одной стороны, это могут быть убытки, а с другой – это возможность для анализа деятельности, как с точки зрения направленности бизнеса, так и с точки зрения возможностей, путем корректировки деятельности всех

---

1 Армстронг Г., Котлер Ф.: Введение в маркетинг/ 8-е изд. - М.:— 832 с. 2007

2 Н.И. Перцовский, И.А.Спиридонов, С.В. Барсукова. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н.И.Перцовского—М.: Высшая школа.—239 с.. 2001

структурных подразделений компании с учетом их производительности. Успешное преодоление кризисных ситуаций возможно посредством компетентного антикризисного маркетинга. Понятие антикризисный маркетинг принято рассматривать в рамках антикризисного управления, антикризисное управление представляет собой совокупность всевозможных приемов, с помощью которых можно обнаружить факторы возможного кризиса и предпринять некоторые меры недопущения их развития и борьбы с негативными последствиями, если кризис не удалось предотвратить. По мнению Б. Л. Межирова, антикризисный маркетинг - это составляющая часть менеджмента, являющаяся маркетинговым элементом бизнес-плана[3]. Также антикризисный маркетинг интерпретируется Насыбулиной В.П. как комплекс маркетинговых мероприятий, одна из составляющих стратегии антикризисного управления, реализовываемого предприятием в условиях кризиса, позволяющего преодолеть непосредственно сам кризис и минимизировать его последствия[4].

С. В. Ипатьева предлагает рассматривать «антикризисный маркетинг как вектор всей организации деятельности предприятия на выживание и развитие на основе максимального соответствия требованиям внешней и внутренней среды в условиях кризиса»[5]. По словам маркетера И. Манна, «антикризисный маркетинг – это тот же маркетинг, но отличие его в том, что все нужно делать быстрее, с меньшим количеством сотрудников, с меньшими деньгами или вообще без денег».[6] Исходя из представленных выше дефиниций, можно сделать вывод, что маркетинговая деятельность предоставляет возможность оптимизировать производство, детерминировать

---

[3] Межиров Б. Л. Управление инвестиционными услугами как элемент рыночного хозяйственного механизма //Вестник университета. – 2012. – №. 10-1.

[4] Насыбулина В. П., Андреева Н. В. Планирование маркетинговой деятельности предприятия в антикризисном управлении //Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 4.

[5] Ипатьева С. В. Антикризисный маркетинг и его место в антикризисном управлении //Личность и Культура. – 2002. – №. 5-6.

6 Н. В. Ребрикова/Антикризисный маркетинг: теория и практика в сложившихся условиях/Управленческие науки в современном мире/Том 2/Номер 1, с. 422-425. 2015 г.

и занять новые ниши, произвести коррекцию уровня затрат и инвестиций, вследствие чего, применение антикризисного маркетинга поможет предприятию выйти из кризисной ситуации с минимальными затратами и потерями. Также можно сказать, что его целью является разработка программы мер и рекомендаций на основе перспективности рынка и преимуществ компании для выявления основных направлений деятельности компании с учетом изменений внешней и внутренней среды в кризисных ситуациях.

Существует несколько важных способов стабилизации работы компании и освобождение ее из кризисной ситуации; основой разработки этих способов служат маркетинговые данные, указания и советы, выступающие основой утверждения антикризисных управленческих заключений.

Антикризисный маркетинг может быть востребован, как во время кризиса, так и в ситуации, когда существует риск ухудшения финансового положения компании (превентивное антикризисное управление). Превентивного антикризисное управление обычно включает в себя:

- мониторинг деятельности компании;
- своевременное выявление негативных процессов;
- оценка маркетинговых стратегий компании;
- разработка комплексных мероприятий по недопущению кризисных ситуаций.

Одна из самых больших проблем во время кризиса – это нехватка финансовых средств. Потенциальные покупатели минимизируют свои расходы из-за того, что начинают испытывать неуверенность в завтрашнем дне, возникает страх потери работы или лишения постоянного дохода, вследствие чего происходит экономия средств, и приобретаются только действительно необходимые товары. На данном этапе задача маркетинга заключается в том, чтобы проинформировать потребителя о том, что именно сейчас и именно без определенного продукта или услуги он не может обойтись.

Чтобы подробнее ознакомиться с базовыми антикризисными административными разработками по некоторым видам маркетинговой активности и углубиться в их исследование, рассмотрим таблицу 1.

Таблица 1. Виды маркетинговой деятельности и решений

Виды маркетинговой деятельности	Виды принятых антикризисных решений для оптимизации маркетинговой деятельности
Исследование и обзор рыночных маркетинговых перспектив организации в условиях кризиса	- ознакомление и структурирование всех показателей маркетинговой среды (микросреда: клиенты, конкуренты, поставщики, маркетинговые исследования, контактные аудитории; макросреда: демографические, экономические, политические, природные, технологические, социо-культурные факторы), препятствующих необходимой работе организации, их ослабление или, при возможности, полное избавление от кризисных явлений - оценка вероятности возникновения различных угроз работы на рынках (появление новых конкурентов, замедление роста рынка, кризисные явления в демографической ситуации и т.д.), анализ величины риска - определение и мониторинг сильных сторон предприятия на конкретных рынках
Отбор целевых рынков	- определение факторов, оказывающих прямое или косвенное влияние на спрос и непосредственный анализ спроса

	- объективный анализ возможностей изучения рынков, анализ конкуренции и других факторов - наблюдение за спросом на производимую продукцию на новых сегментах рынка - исследование различных факторов, оказывающих какое-либо влияние на образование новых секций рынка, анализ возможности их достижения
Проектирование комплекса маркетинга – это набор контролируемых переменных факторов маркетинга, которые фирма использует, чтобы вызвать желательную ответную реакцию со стороны целевого рынка.[7] Включает в себя обычно: product; price; place; promotion – то, как продвигается продукта, все применяемые инструментами торгового маркетингом.[8]	- отбор условий различных инновационных решений по производимым продуктам - отслеживание изменения уровня цен с помощью сервисов автоматизированного мониторинга конкурентов (Plerdy, Upstream Commerce, Wiser и т.д.) - анализ и выбор наиболее подходящего способа вывода производимой продукции на рынок (необходимо установить, когда и в какой момент следует вывести товар на рынок) - выбор оптимального способа продвижения продукции к потенциальным потребителям - розничная торговля представляет собой продажу через стационарные торговые точки (магазин, рынок, лоток). Потребитель сам выбирает продукцию, расплачивается и уходит - непосредственное продвижение (коммивояжёрство). Продажа от двери к двери, продажа страхования,

[7] Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя/П.М.Кузнецов/Вестник ТГПУ/Издательство ТГПУ № 8; с. 113-119. 2014 г.

8 Бизнес прост/ информационная поддержка [Режим доступа: https://biznes-prost.ru/kompleks-marketinga.html]

	выставка-продажа, заказ по телевизионной рекламе, заказ по телефону, продажа по почте, по купонам, по каталогам - сетевой маркетинг - подбор средств для предоставления услуг клиентам (визуализация - потребители должны видеть работу, поэтому им надо продемонстрировать видео или фото; продажа услуг по телефону; продажа путем интернет сайтов). - анализ взаимодействия с рекламодателями для продвижения продукции
Разработка и реализация антикризисных маркетинговых программ	- формирование комплексной антикризисной маркетинговой стратегии; - установление показателей антикризисной маркетинговой стратегии; - создание антикризисных проектов, продумывание плана по их воплощению в жизнь компании.

Источник: составлено автором на основе изученной литературы[9].

В маркетинге стратегические решения, как правило, более эффективны в краткосрочном периоде. В кризисных же условиях разрабатываются стратегии до 2-3 лет (если речь идет о системном кризисе) или до 1 года (если речь идет о локальном кризисе), которые реализуются в конкретной программе.

Как и множество других маркетинговых показателей и планов, процесс формирования антикризисной маркетинговой стратегии происходит под действием и влиянием различных факторов, которые в современном мире

[9] Имайкина О.И. Стратегическое управление инновационной деятельностью промышленных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Имайкина Ольга Ивановна; [Место защиты: Морд. гос. ун-т им. Н.П. Огарева]. - Саранск, 2014. - 220 с.

делят на четыре основные группы[10]. Первый фактор – направление развития спроса и внешней маркетинговой среды в условиях кризиса. Данный фактор включает в себя следующие показатели: потребительские предпочтения, способы движения товаров, прогнозируемый в условиях кризиса спрос на производимую продукцию, регулирование сектора (преимущественно правовое), различные векторы развития кризиса, экспансия территории. Второй фактор связан с конкуренцией: анализ деятельности фирм-конкурентов, их стратегические задачи, вероятность обойти конкурентов, особые характеристики конкуренции на данном рынке, антикризисные стратегии конкурентов. Третий – управленческие ресурсы и потенциал фирмы, который выражается через возможности (например, торговые), определение возможностей в конкурентной борьбе в условиях кризиса. Четвертый и не менее важный фактор – антикризисная концепция развития фирмы, направление стратегии ее деятельности и развития, структурированный в стратегических территориях. Как следствие, можно отметить, что на формирование антикризисной маркетинговой стратегии влияют различные факторы внешней и внутренней среды (показатели спроса в условиях кризиса, ограниченность ресурса, конкурентная борьба, которая принимает новые формы в условиях системного кризиса).

Более точно разобраться с классификацией маркетинговых стратегий поможет таблица 2, где расписаны виды стратегий и их признаки.

Таблица 2. Виды и признаки маркетинговых стратегий

Признак	Виды стратегии
1. Маркетинговая сфера	Интеграционные стратегии: макроэкономическая, внешнеэкономическая, региональная, производственная и непроизводственная сферы, межотраслевая и отраслевая

[10] Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании //Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2015. – №. 1 (79).

2. Функциональная установка	Новые стратегии факторов производства в условиях кризиса: производственных, инновационных, инвестиционных, трудовых, информационных, финансовых
3. Совершенствование организации	Антикризисная стратегия: предотвращение несостоятельности, выход из кризиса, ликвидация его последствий
4. Вид и масштаб рынка	Рыночная стратегия: расширение рынка, проникновение внутрь рынка, конкурентные преимущества, продвижение товара на новые рынки
5. Приоритет инструментов маркетинга	Товарная стратегия, ценовая стратегия, фирменная стратегия, рекламная стратегия
6. Состояние рынков	Стратегия спроса и предложения: стимулирующая, креативная, противодействующая, поддерживающая

Источник: материалы автора на основе изученной литературы[11].

Рассмотрим 7 признаков, указанных в таблице.

Первая группа, состоящая из первых трех пунктов таблицы, объединила в себе показатели с системным характером, формирующие определенную (социально-экономическую и организационно-правовую) основу проектирования стратегии.

Вторая группа описывает лишь один параметр – четвертый в таблице. Чаще всего они показывают поведение компании в процессе достижения более стабильной позиции на рынке (более детальное изучение особенностей фирмы компанией, конкурентные преимущества, реклама товара на новых рыночных сегментах); методологической основой в данной группе можно отметить

[11] Бондаренко В. А., Костоглодов Д. Д., Емельяненко И. С. Маркетинговые решения в управлении конкурентоспособностью предприятий: монография. – Scientific magazine" Kontsep, 2016.

жизненный цикл товара (с момента выведения его на рынок для потребления, увеличения спроса, роста продаж, стабилизации и до упадка).

Отметим преимущества инструментов маркетинга, меняющихся соответственно изменениям стратегии. Данный аспект можно описать так: жизненный цикл продукции разбивается на определенные промежутки и на каждом из них происходит изменение инструментов маркетинга, что носит особенный характер и делает антикризисные программы более эффективными[12]. Рыночная конъюнктура оказывает влияние на производителя. Последний показатель можно определить через некоторые характеристики (охват рынка, конкуренция и пр.), ведущие параметры – размер организации, вид выпускаемого продукта и вид рынка. Стратегия рыночного поведения небольших фирм позволяет им действовать гибко и адаптивно при ограниченных запасах ресурсов в рамках антикризисной мероприятий (при условии того, что работают высокопрофессиональные деятели).

Необходимо отметить, что для определения уровня эффективности маркетинга могут учитываться как стратегические, так и тактические аспекты деятельности организации (например, оценка эффективности выполнения стратегического плана, результатов разработки новых продуктов и пр.). При выполнении стратегических и тактических планов необходимо конкретизировать цели организации для достижения наиболее максимальной эффективности. Цели антикризисного маркетинга — это достижение желаемых показателей деятельности компании в условиях кризиса, что заключается в управлении брендом, продуктом на основе скоординированных усилий и всех сотрудников компании в определенный промежуток времени.

С точки зрения управления предприятием детерминируются следующие маркетинговые цели:

[12] Насыбулина В. П., Андреева Н. В. Планирование маркетинговой деятельности предприятия в антикризисном управлении //Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 4.

- увеличение дохода или сокращение убытков

- рост объемов продаж;

- увеличение или сохранение доли рынка;

- создание и увеличение имиджа, известности предприятия и его продукции.

Безусловно, поставленная компанией цель должна соответствовать определенным параметрам, наиболее точно подходящим для реализации в конкретных ситуациях. Например, существует методика SMART, что переводится с английского языка как «умный» и представляет собой аббревиатуру из 5 букв, каждая из которых несет определенный смысл:

S – specific означает, что цель должна быть конкретной и ясной[13]:

M - Measurable означает, что цель должна быть «измеримой» как по конечному, так и по промежуточному результату.

A - Achievable означает, что необходимо ставить реальные, достижимые цели, которые можно достичь с помощью имеющихся ресурсов.

R - Relevant означает, что цель должна быть ориентирована на результат и уместная при данном раскладе вещей.

T - Timebound означает, что должен быть указан или оговорен точный срок исполнения цели.

Таким образом, эффективность организации службы маркетинга на предприятии в основном строится на взаимодействии различных подразделений компании и анализе ее структуры, а эффективность маркетинговой стратегии для антикризисного управления, прежде всего, выражается:

- в предотвращение несостоятельности организации;
- выводу ее из кризиса;
- в повышении к спросу продукции;
- в ликвидации последствий кризиса.

[13] Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. СМАРТ-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности //Казанский экономический вестник. – 2015. – №. 5. – С. 92.

1.2. Информационная и методологическая база исследования маркетинговых стратегий на предприятии

Маркетинг является многопрофильным механизмом, использующим спектр выдающихся достижений научной деятельности. Безграничен инструментарий применяемых в исследовании устоявшихся научных теорий и уникально новых методов достижения результата. Основой системы функционирования маркетинговых стратегий выступают следующие составляющие[14]:

- устоявшиеся методы научных исследований;
- прогнозы и анализ;
- заимствованные из смежных наук методики.

К общенаучным относятся: системный анализ, комплексный подход, программно-целевое планирование.

Системный анализ открывает возможность проанализировать ситуацию на рынке с опорой на причины возникновения такой ситуации и оценкой грядущих последствий. К примеру, преобразования (скачки) в потребительской или товарной сферах могут повлечь за собой аналогичные изменения как во внешней структуре рынка, так и во внутренней. Например, повлиять на мировую промышленность и финансовую систему или внутри страны изменить линию спроса и предложения, связанных в цепи производства товаров.

Комплексный подход включает в себя, с одной стороны, совокупность действий или процессов, таких как: сбор, обработка, анализ данных, с другой изучает взаимосвязь объектов с другими процессами и объектами, благодаря данному подходу можно регулировать рынок. К примеру, анализ ценовой

[14] Гондаренко О.Г. Формирование комплексной маркетинговой стратегии целевого взаимодействия с клиентами : на примере розничных торговых сетей : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Гондаренко Олег Григорьевич; [Место защиты: Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ"]. - Ростов-на-Дону, 2013. - 150 с

политики может позволить выявить проблемные стороны спроса на товар. Решения стратегического и тактического характера, применяемые в результате комплексного подхода, выведут ситуацию в устойчивое положение на рынке.

Примечательно, что оба эти подхода коррелируют между собой. Использовать один, не затрагивая второй, практически невозможно. Однако стоит осознавать, что первый исследует объект с позиции внешних и внутренних факторов как первостепенные, а второй – результаты проявления ситуации, показатели структуры и объема.

Программно-целевое планирование крайне важно при формировании стратегии и тактики. По факту, ключевым признаком маркетинга является именно этот подход. Деятельность компании в сфере маркетинга – это формирование программы и систематизация этапов её реализации.

К аналитико-прогностическим методам можно отнести: линейное программирование; теория массового обслуживания; теория связи; теория вероятностей; метод сетевого планирования; метод деловых игр; функционально-стоимостной анализ; экономико-математическое моделирование; методы экспертных оценок.

Линейное программирование является методом математическим. Его целью является выбор благоприятного результата деятельности, удовлетворяющего принципам максимизации прибыли и минимизации временных и трудовых затрат. Его использование широко распространено при формировании ценовой политики, экономически выгодного ассортимента. Благодаря нему маркетологу и компании удается сохранять оптимальные позиции в расходно-доходных величинах и планировать выверенную работу с нужными контрагентами.

Одной из важных проблем, с которой сталкивается бизнес является изучение закономерностей обслуживания клиентов и эффективная очередность выполнения заказов без допущения отказов. Маркетолог с помощью метода теории массового обслуживания имеет возможность решить

эту проблему, подготовив оптимальный график сотрудничества с поставщиками и заказчиками.

Для маркетинга важно налаживание строгих связей между организацией и субъектами рынка, с которыми она сотрудничает. С этой целью маркетолог формирует логически выверенную организационную структуру. Систематизация маркетинговой стратегии происходит благодаря так называемой теории связи, для которой получение информации от рынка, его субъектов является ключевой задачей[15]. Этот метод регулирует запасы товаров, а также увязывает возможности производства и объемы предполагаемого спроса.

Одним из современных методов маркетинга является теория вероятности, которая обрела широкое развитие последние десятки лет. Благодаря данному методу организация в своей маркетинговой стратегии имеет возможность оценить вероятность наступления или предотвращения благоприятных или нежелательных результатов. Практическое предназначение метода может заключаться, в том числе в принятии решения о производстве товара, возможности внедрения его на рынок и т.д.

Систематизация и четкая зависимость между видами работ, ответственными исполнителями, обозначенными сроками выполнения, оптимизацией затрат на конкретных этапах, расчеты отклонений и разного рода закономерная последовательность возможна при использовании такого метода, как сетевое планирование. Он обеспечивает эффективность маркетинговой стратегии и организует комфорт при подготовке к продажам и формированию рекламной и сбытовой политик, так как обособляет рычаги управления за элементами системы.

[15] Lebedev S. A. The structure of the contemporary methodology of scientific cognition //European researcher. Series A. – 2015. – №. 1. – С. 61-68.

Другой метод называется метод «деловой игры». Он позволяет смоделировать «игру» организации на рынке, предопределив проблемные моменты и оптимизировав поведенческие принципы стратегии[16].

Функционально-стоимостной анализ – один из базисных методов при формировании чистой прибыли. Благодаря данному анализу маркетолог способен решить спектр основополагающих задач – повысить качество товара и минимизировать расходные статьи. К примеру, такого рода анализ способен выявить необходимость наличия тех или иных качеств у товара (излишняя упругость, наличие красок, прочность). На основе результата исследования могут быть выявлены статьи экономии. Помимо анализа объекта (товара), анализ подразумевает и исследование рынка, его стоимостной характеристики, а именно – спрос, процессы производства и сбыта и т.д. Результатом применения данного метода может стать сохранение качеств товара, экономия затрат и, как следствие, конкурентоспособность.

В маркетинге существуют методы, в функционал которых входит прогнозирование шагов конкурентов, оценка факторов функционирования рынка, анализ объема рынка, нахождение оптимума затрат. Все эти приемы, в конечном счете, максимизируют прибыль. Их эффективность подтверждается математическим подходом в экономике, который закрепляет их за сферой эконометрических исследований. Таким методом выступает моделирование, которое позволяет определить корреляционные взаимозависимости между субъектами хозяйствования, товарами, событиями и иными экономическими процессами.

Экспертные оценки – метод, активно применяемый в маркетинговых стратегиях. К нему можно отнести «Дельфи-метод», «Мозговой штурм» и ряд других приемов. Эксперты могут дать ответ на ряд ключевых вопросов, опираясь на личный профессионализм и компетентность. Влияние каждого из экспертов на конечный результат можно оценить его авторитетом. Среди

[16] Шаховская Л. С., Аракелова И. В. Маркетинг лояльности: теория, методология, практика: монография //Волгоград: ВолгГТУ. – 2015.

вопросов, стоящих перед экспертами могут стоять тактические вопросы, оценка эффективности принятия того или иного решения, слабые стороны стратегии и т.д. Работа экспертов проводится путем дискуссии, аргументированных споров, генерирования идей, разнопрофильных опросов, анкетирования, применения компьютерных методов моделирования ситуации и т.д.

Огромное значение в формировании маркетинговой стратегии играют методы, которые были взяты маркетинговой наукой из ряда смежных наук, вместе с которыми маркетинг развивался. К примеру, говоря о мотивации покупателя в выборе того или иного товара, личностных особенностях человека в предпочтении тех или иных образов, рекламного слогана, появляется понимание о необходимости взаимодействия с психологией и социологией. Анкетирование, психологические контакты, собеседования, опросы, тесты и многое другое - отражают контакты маркетинга с названными науками. Социология и психология через маркетинг ориентирует предпринимателя на духовные ориентиры личности при взаимодействии с участниками рынка.

Для антикризисной маркетинговой стратегии наиболее оптимальным является метод функционально-стоимостного анализа, так как данный метод позволяет оптимизировать издержки компании, определить приоритеты маркетинговых расходов, отказаться от наименее перспективных проектов.

Далее, рассмотрим особенности формирования информационной базы исследований маркетинговых стратегий.

Информационная составляющая маркетинговой деятельности неминуемо связана с крупными объемами данных, требующими аналитической обработки и приведения в форму, которая станет предметом исследования менеджеров. Стоит отметить, что предприятия, классифицируемые по роду деятельности и своему размеру или виду основной продукции должны выстроить ряд специфических задач информационной базы для своей маркетинговой политики. Среди таких задач можно отметить

следующие: вопрос о характеристиках и глубине кризиса, вопросы о необходимости вхождения в тот или иной рынок и об особенностях производства и продажи товаров или даже вопрос необходимости реорганизации в целях последующей оптимизации. Сформируем таблицу 3, в которой представим схожие и исключительно специфические пути достижения информационно-аналитических задач маркетинговой стратегии при столкновении с разными проблемами. Обособленно представим источники информации, которые понадобятся для достижения информационных целей маркетинга.

Таблица 3. Источники информации для маркетинговой деятельности

Проблемы	Виды информационно-аналитической деятельности	Источники информации
Повышение конкурентоспособности	Исследование рынка и обозначение позиции организации на нем	Статистические данные производства, товарооборота, финансов
	Исследование и определение целевых сфер рынка, их предпочтения	Данные Росстата, сведения о конъюнктуре, имеющимися у торговых агентов; анкетирование и опросы экспертов и потребителей
	Выявление мотивации потребителей и их потребностей	Неофициальные сведения по структуре рынка
Совершенствование продукта и программы по производству	Исследование продукта покупателями	Проба продукта; опросы; дискуссии; вторичная информация о сферах рынка
	Исследование продукта и программы производства с учетом финансовых целей компании	Внутренняя отчетность; вторичная информация о рынке
	Обозначение потенциально успешных	Управленческий учет; данные о рынке; проба продукта

	векторов развития продукции	
Формирование цены продукта	Аргументация выбора системы ценообразования; анализ действующих на рынке цен; тренды изменения цен и прогноз	Данные Росстата об уровне цен; статистика аудиторских компаний; исследование организаций в сфере торговли; анкетирование потребителей
Регулирование каналов распределения	Подбор участников канала; оценка и мотивационная составляющая их деятельности	Данные внутреннего учета и отчетности; анкетирование и опросы покупателей
	Организация движения товаров: определение места хранения продукции и принципов перемещения товаров	Неофициальные данные об объеме рынка; научные публикации; данные управленческого учета
	Анализ деятельности организаций, занимающихся торговлей	Мониторинг; открытые данные СМИ; анкетирование и взаимообмен информацией
Регулирование системы маркетинговых коммуникаций	Исследование интеграции коммуникаций маркетинга и видов канала. Выявление содержания, аудитории и методов коммуникации	Изучение рынка СМИ; внутренний учет; реклама конкурентов; исследования и опросы
Нехватка ресурсов в условиях кризиса	Исследование новых возможностей привлечения более дешевых ресурсов	Изучение рынка труда других регионов, информация о финансовых рынках
Высокая долговая нагрузка	Поиск возможностей оптимизации структуры капитала	Отчеты о финансовых предложениях банков, базы данных инвесторов
Сокращение спроса на продукцию	Поиск новых целевых сегментов рынка, стимулирование сбыта	Обзоры тенденций рынка, анкетирование

Источник: материалы автора на основе изученной литературы[17].

С целью достижения конкурентоспособности компания может внедрять инновации для оптимизации продукта и процессов. Для антикризисного управление наибольшее значение имеют такие инновации, как: продуктовые (определяющие материальный результат управления), процессные (изменяющие все процессы функционирования организации) и реорганизационные (связанные с перераспределением). Результатом такой работы становится формирование новых путей развития маркетинговой деятельности, которые позволяют компании напрямую пользоваться своим превосходством над другими хозяйствующими субъектами. Конкурентные преимущества выражаются отличительными признаками товара, формированием бренда и иными качествами, которые превозносят продукт над товарами конкурентами.

Также в период кризисного состояния предприятия и для превентивного антикризисного управления в том числе, остается важным проводить анализ методов достижения другими компаниями конкурентного преимущества. Примечательно, что существует система исследования методов конкурентных преимуществ, которая подразделяет их на две подсистемы:

1) исследование особенностей рынка как сопоставления с близкими конкурентами;
2) сопоставление инструментария, который использует конкурент в целях преобладания своей доли на рынке,.

Благодаря первой подсистеме производится исследование долевой роли организаций-конкурентов на рынке, выявление их специфических положительных черт, привязанность к бренду, а также рекламной активности,

[17] Никитас, Денис Викторович. Формирование и развитие системы информационно-аналитического обеспечения маркетинга организаций : на примере сферы малого бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Никитас Денис Викторович; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. - Москва, 2012. - 209 с

выраженной взаимодействием со СМИ и регулярностью упоминания компании и т.д.

Связь с аудитом маркетингового инструментария прослеживается во второй подсистеме. Она исследует объект в процессе практической деятельности – взаимодействии с участниками рынка и средой. Лучшая практика конкурентов требует особого внимания. Тщательный анализ специфики её применения необходим с целью заимствования и использования в собственной практике. Такая работа приводит к наращиванию эффективности экономической деятельности и закреплению собственных конкурентных преимуществ.

Сбор информации является важнейшим элементом маркетинговой стратегии. Выделим этапы такого сбора[18]:

1) подготовка к сбору – структурирование и выбор нужной в маркетинговой деятельности информации;
2) сбор и обработка информации;
3) исследование, прогнозирование и формирование перечня рекомендаций на основе собранных данных.

Первый этап основан на обозначении проблемы, формулировании предположений решения и структурированного плана по сбору данных. Примечательно, что обозначение проблемы – сложнейшая и ключевая составляющая всего этапа. Объясняется это тем, что выбор объема сведений, периодизация всей дальнейшей работы и сам результат предшествуют постановке проблемы. Чтобы понять, стоит ли проблема, а также возможно ли ее разрешение, проводится тестовое исследование. Благодаря тестированию выявят сущность проблемного вопроса и скооперируют силы для нахождения ответа на него.

[18] Никитас, Денис Викторович. Формирование и развитие системы информационно-аналитического обеспечения маркетинга организаций : на примере сферы малого бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Никитас Денис Викторович; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. - Москва, 2012. - 209 с

Второй этап подразумевает непосредственно сбор и изучение полученных данных. В него включен подбор источников, принципы сбора сведений и их визуализация, в которую входит и перенесение в компьютер с целью последующей редакции.

Заключительный этап основан на исследовании, прогнозировании и выработке мер по преобразованию. Отсутствие грамотной визуализации как возможности чтения данных может привести к тому, что массив сведений останется неиспользованным.

Выработка рекомендаций осуществляется в 2-х направлениях. Этим завершается работа с информацией. При этом важно отметить, что работа с информацией в условиях кризиса осложнена тем, что внешняя среда непредсказуема и быстро изменяется. В то же время внутренняя информация также стремительно изменяется и не позволят формировать точные прогнозы. По этой причине важен постоянный мониторинг наиболее важной информации в условиях кризиса: уровень краткосрочной долговой нагрузки, доля недовольных клиентов, уровень прибыли.

Первое направление выражается формированием функциональной стратегии в сегменте или обозначением четкой маркетинговой цели для повышения конкурентоспособности.

Второе направление призвано улучшить рычаги управление мероприятиями и контроля реализации маркетинговой стратегии. управление маркетинговой деятельностью может Совершенствоваться как организационно, так и функционально. К примеру, выработкой ценовой политики, брендовых особенностей продукта, системы влияния на спрос, совершенствование рекламной политики и т.д.

Отслеживается взаимодействие между этапами. Избранные решения первого этапа формируют ход развития второго этапа и т.д. Аналогично изменение механизма функционирования на одном этапе требует преобразования в структуре остальных.

1.3. Маркетинговая стратегия как инструмент антикризисного управления

Рассмотрим основные подходы отечественных и зарубежных исследователей к пониманию сущности антикризисного управления.

Российский эксперт в области антикризисного менеджмента А. Букреев под сущностью антикризисного менеджмента выделяет такой вид профессионального управления, который направлен на нивелирование опасных процессов в организации, на противодействие банкротству за счет более эффективного использования ключевых ресурсов, а также на общую стабилизацию процессов в организации[19].

Помигалов И.А. отмечает, что основной отличительной чертой антикризисного управления является его цель – преодоление либо предотвращение кризиса в организации[20]. При этом сам процесс антикризисного управления должен быть управляемым и систематизированным, а также должен отвечать объективным тенденциям развития и стратегических целям и задачам организации.

А. Букреев рассматривает антикризисное управление как сложный процесс, который содержит 4 компонента[21]:

- экономический;
- организационный;
- функциональный;
- социальный.

Рассмотрим данные компоненты подробнее в соответствии с методологией А. Букреева.

---

[19] Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В. Рощупкина. – Москва, 2010. – С. 19-20

[20] Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых / И.А. Помигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4. – С. 8-12

[21] Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В. Рощупкина. – Москва, 2010. – С. 26-28

Экономический компонент включает в себя такие процессы, как оценка характеристик кризисной ситуации, определение ресурсной базы, анализ планируемых и фактических показателей деятельности организации.

Организационный компонент включает в себя: регламентирование (в том числе общеорганизационное, структурное, функциональное, должностное); инструктирование (постановка задач, предостережение о возможных ошибках, параметры кризисной ситуации, методическая информационная помощь); определение и распределение прав, обязанностей и ответственности между членами группы антикризисных управляющих; определение структуры взаимосвязей и порядка взаимодействия.

Функциональный компонент заключается в последовательности выполнения базовых функций антикризисного управления, среди которых Букреев А.М. выделяет прогнозирование, организацию, регулирование, координацию, стимулирование, контроль и планирование процессов.

Социальный компонент процесса антикризисного управления включает: формирование и развитие коллектива на базе социологических исследований формальной и неформальной его структуры; социальное регулирование в случае ликвидации предприятия; социальное стимулирование и повышение эффективности ком¬муникаций.

Осуществление процесса управления во всех названных аспектах производится путем принятия и реализации соответствующих управленческих решений, воздействующих на объект и субъект антикризисного управления.

Некоторые исследователи относят антикризисное управление только к ситуациям, связанным с потенциальным банкротством компании. Е. Броило[22] и С. Беляев[23] рассматривают антикризисное управление как систему форм и инструментов реализации антикризисных процедур по отношению к определенной компании-должнику.

---

[22] Беляев С. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011 – 1184 с.

[23] Броило Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е.В. Броило // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №2

Зарубежных исследователи Крендалл У., Парнелл Дж. и Спиллан Дж. придерживаются другой позиции, согласно которой антикризисное управление не обязательно должно рассматриваться по отношению к процессу банкротства, а является совокупностью действий, направленных на преодоление назревших кризисных явлений для повышения жизнеспособности организации в краткосрочном аспекте[24]. Таким образом, согласно подходу данных авторов базовая функция антикризисного управления заключается в недопущении или преодолении кризисных ситуаций в организации.

Исследователь в области антикризисного управления Грох М. выделяет следующие задачи антикризисного управления[25]:

- получение дохода в краткосрочном периоде, даже в ущерб будущему развитию организации;
- осуществление краткосрочного планирования при снижении приоритетности стратегических целей;
- аккумулирование финансовых ресурсов для предотвращения банкротства организации;
- осуществление экономии ресурсов организации за счет сокращения потребности в оборотных средствах;
- выявление и отказ от неэффективных производств, что может заключаться в сокращении численности персонала, продаже имущества и т.д.;
- ограничение инвестиционной деятельности организации;
- временное ограничение социальных программ.

[24] Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. Crisis management: Leading in the new strategy landscape. – Sage Publications, 2013

[25] Groh M. Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management //Maximilian Groh.– 2016.

Подход данного автора подразумевает полный отказ от стратегической составляющей управления. Тем не менее, некоторые авторы отмечаю важность стратегической компоненты в антикризисном управлении. Так, И. Помигалов отмечает, что антикризисные мероприятия в первую очередь должны уточнять стратегию организации, так как долгосрочное благополучие организации является ключевой задачей управления[26]. В ином случае даже успешный выход из кризиса может поставить организацию в ситуацию высокой неопределенности, что в современных условиях приведет к потере конкурентных позиций на рынке.

Рассмотрим другие подходы исследователей к определению задач, а, следовательно, и содержания антикризисного управления.

И. Помигалов выделяет следующие задачи антикризисного управления: модификация экономических механизмов принятия решений в области управления; анализ и учет новых условий реализации стратегии; использование легальных методов хозяйственного маневрирования; идентификация и реализация новых возможностей управления[27].

Исследователь К. Бармута считает, что к задачам антикризисного управления следует отнести: создание новой структуры временного управления; идентификация уровня централизации управления; оценка и прогноз последствий решений; стимулирования инициатив у персонала; разработка и реализация программы выхода из кризиса; коллективное решение организационных проблем; повышение мобильности финансовых ресурсов[28].

Согласно подходу Л. Бляхмана антикризисное управление направлено на решение следующих задач: ликвидация убыточных подразделений,

---

[26] Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых / И.А. Помигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4.

[27] Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых / И.А. Помигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4.

[28] Бармута К.А. Управления на предприятии в условиях кризиса / К.А. Бармута. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. - 282

сокращение необязательных расходов, продажа определенной части имущества организации, реорганизация финансов[29].

Ряховская А. Н. и Кован С. Е. определяют антикризисное управление как управляемый процесс предотвращения или преодоления кризиса в соответствии с целями компании, а также объективными характеристиками ее развития[30]. Исследователи в качестве целей антикризисного управление отмечают предвидение кризиса, противодействие факторам кризиса, обеспечение жизнедеятельности компании в условиях кризиса, ослабление последствий кризиса, а также использование кризиса в интересах развития компании.

Среди особенностей антикризисного управления Ряховская А. Н. и Кован С. Е. выделяют повышенную чувствительность к фактору времени, мобильность и динамичности в распределении и использовании ограниченных экономических ресурсов, специфические критерии выбора вариантов решения (удовлетворение требований кредиторов, интересы собственников, сокращение издержек и др.), повышенное внимание к превентивной проработке вариантов управленческих решений, а также программно-целевой подход (четкая последовательность действий, количественная и качественная оценка планируемых действий)[31].

Подводя итог, сделаем следующие выводы:

1. Стратегию управления можно характеризовать как специфичный курс, направленный на прогнозирование формирования ключевых параметров, а также результатов деятельности организации. Эффективность маркетинговой стратегии для антикризисного управления прежде всего выражается через достижение специфических целей антикризисного управления (удовлетворение

[29] Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. СПб, Питер, 2007. – С. 167

[30] Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – М. : КноРус, 2009.

[31] Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – М. : КноРус, 2009.

требований кредиторов, интересы собственников, сокращение издержек и др.), сохранение доли рынка и другие. Эффективность организации службы маркетинга на предприятии в основном строится на взаимодействии данной службы с различными подразделениями фирмы и анализе ее структуры. Эффективность реализации тактических маркетинговых программ можно рассмотреть с точки зрения объема сбыта продукции и доходности.

2. Информационная составляющая маркетинговой деятельности неминуемо связана с крупными объемами данных, требующими аналитической обработки и приведения в форму, которая станет предметом исследования менеджеров. Среди основных источников можно выделить: статистические данные производства, товарооборота, финансов; данные Росстата, сведения о конъюнктуре, имеющимися у торговых агентов; анкетирование и опросы экспертов и потребителей; проба продукта; опросы; дискуссии; вторичная информация о сферах рынка; внутренняя отчетность; вторичная информация о рынке и др.

3. Основной отличительной чертой антикризисного управления является его цель – преодоление либо предотвращение кризиса в организации. При этом сам процесс антикризисного управления должен быть управляемым и систематизированным, а также должен отвечать объективным тенденциям развития и стратегических целям и задачам организации. Можно выделить следующие задачи антикризисного управления: модификация экономических механизмов принятия решений в области управления; анализ и учет новых условий реализации стратегии; использование легальных методов хозяйственного маневрирования; идентификация и реализация новых возможностей управления.

4. Специфика маркетинговой стратегии в антикризисном управлении заключается в следующих особенностях: ограниченность

маркетингового бюджета позволяет использовать только наиболее эффективное маркетинговые каналы, необходимость проведения функционально-стоимостного анализа для выявления наиболее приоритетных проектов, прогноз будущего развития кризиса, подготовка нескольких планов действий при различных сценариях развития кризиса, разработка четкой программы действий с ориентацией на краткосрочные результаты.

Глава 2. Анализ маркетинговых стратегий компании в условиях кризиса в рамках антикризисного управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

2.1. Краткая характеристика деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Компания АКТ ТРЕЙДИНГ имеет организационно правовую форму Общества с ограниченной ответственностью. ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» было основано в 2000-м году и занималось с 2000-го по 2003-й год оптовым сбытом медицинской продукции. С 2003-го года компания начала специализироваться на продаже и производстве продукции из натурального латекса. Компания владеет высокотехнологичным оборудованием, который позволяет делать продукцию из натурального латекса различных конфигураций.

Основным видом деятельности компании согласно ОКВЭД является производство материалов, применяемых в медицинских целях.

Среди дополнительных видов деятельности можно выделить:

- Производство лекарственных препаратов (ОКВЭД 21.20.1);
- Производство изделий из вулканизированной резины, не включенных в другие группировки (ОКВЭД 22.19.7);
- Производство прочих изделий из пластмасс, не включенных в другие группировки (ОКВЭД 22.29.2);
- Деятельность по оптовой торговле фармацевтической продукцией, изделиями, применяемыми в медицинских целях, парфюмерными и косметическими товарами, включая мыло, и чистящими средствами (ОКВЭД 46.18.1).

Для создания конечной продукции ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» закупает материалы из азиатских стран, например, из Малайзии. Дальнейшая технология обработки натурального латекса согласована с Роспотребнадзором, а компания владеет лицензией.

Таким образом, ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» специализируется на производстве продукции из натурального латекса, при этом компания

производит продукцию, как в режиме конвейера (тираж более миллиона), так и мелкосерийными партиями (тираж более 1 шт.).

Всего можно выделить три направления производства компании:

1. производство продукции технического назначения (оболочки для электродов, мембраны латексные и др.);
2. выпуск продукции медицинского назначения (напальчники, пипетки и др.);
3. производство продукции для новорожденных (соски-пустышки, аксессуары).

Причем последнее направление было запущено только в 2016 году, то есть является относительно новым для компании.

Организационная структура компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представлена на рисунке 1.

Рисунок 1. Организационная структура компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Источник: составлено автором на основе внутренних документов ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Структура управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представляет собой линейно-функциональную структуру управления, где у генерального директора в непосредственном подчинении находятся 14 человек.

Обязанности среди работников компании распределены следующим образом. Генеральный директор ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» заключает договоры, знакомится с новинками рынка, участвует в конференциях, ведет переговоры по делам фирмы, является главным распорядителем денежных средств, контролирует и координирует работу менеджеров по проектам и бухгалтерии, принимает решения о приеме на работу или увольнению сотрудников, разрабатывает программы совершенствования внутрипроизводственных отношений. Бухгалтер ведет всю денежную работу в компании, оформляет и отслеживает исполнение договоров, осуществляет все денежно-кассовые расчеты, ведет всю бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность. Три менеджера по проектам курируют разработку и внедрение новой продукции компании «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Главный инженер-проектировщик является ответственным за следующие виды работ:

- проектирование новых моделей;
- разработку сценариев и методик автоматизированного и ручного тестирования;
- проведение тестовых испытаний, сбор и систематизация их результатов;
- составление отчетов по результатам тестирования и документирование выявленных дефектов;
- взаимодействие с производственным подразделением для разрешения выявленных проблем;
- участие в формировании инфраструктуры непрерывной интеграции.

В 2018 году в компании было трудоустроено 93 человека, при этом численность персонала в 2014 году составляла 85 человека (рисунок 2).

Рисунок 2. Численность персонала компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Источник: составлено автором на основе отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Важно отметить, что численность персонала в 2017 году сократилась на 3%, что может быть связано с сокращением спроса. При этом важно отметить общий рост численности персонала за весь период на 8 человек, что говорит в целом о росте компании за 5 лет.

Подводя итог, можно сделать вывод, что компания «АКТ ТРЕЙДИНГ» занимается производством продукции из натурального латекса на основе высокотехнологичного оборудования. Компания организовала производство в режиме конвейера (тираж более миллиона) и мелкосерийными партиями (тираж более 1 шт.). Структура управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представляет собой линейно-функциональную структуру управления.

2.2. Анализ важнейших показателей компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Рассмотрим основные экономические показатели, которые характеризуют деятельность ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Динамика выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2013-2018 гг. представлена на рисунке 3.

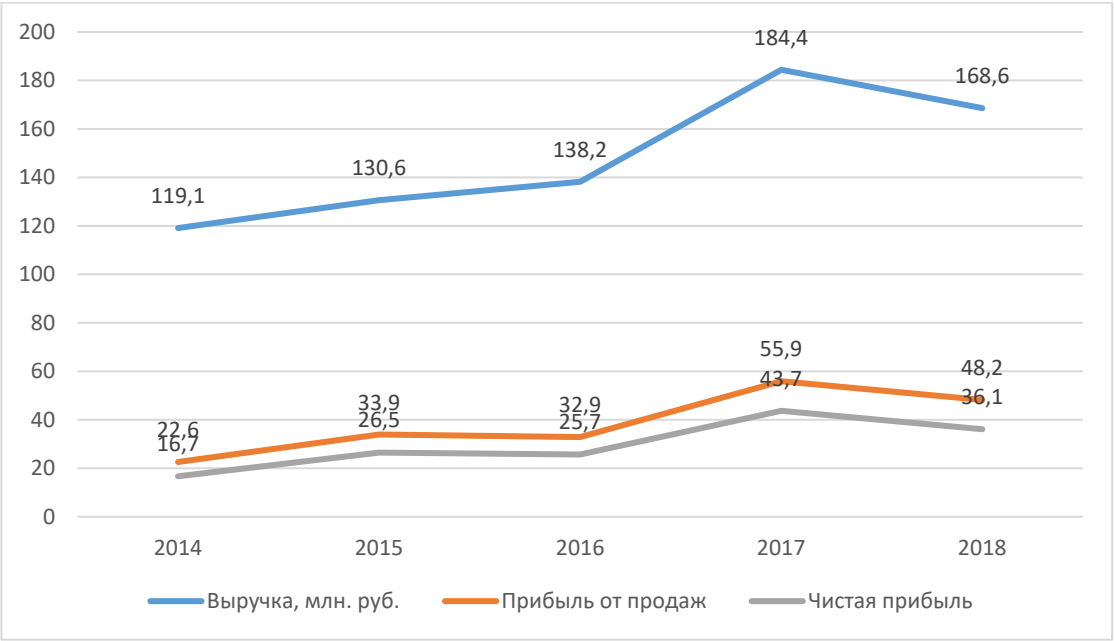

Рисунок 3. Динамика выручки, прибыли от продаж и чистой прибыли компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг., млн. руб.

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Можно заметить, что за последние 6 лет выручка компании выросла на 41%, компания демонстрирует положительные значения прибыли от продаж и чистой прибыли. В то же время в 2018 году величина чистой прибыли сократилась с 43,7 млн. руб. до 36,1 млн. руб. (падение на 17%), что свидетельствует о негативной динамике.

Негативная динамика может быть связана с такими факторами, как сокращение потребительского спроса, рост конкуренции в отрасли и низкая окупаемости инвестиций.

Рассмотрим динамику показателя рентабельности активов компании и величины краткосрочных обязательств (рисунок 4).

Рисунок 4. Динамика рентабельности активов (%) и величины краткосрочных обязательств (млн. руб.) компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг.

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Рентабельность активов компании в 2018 году составляет наименьшее значение за последние 4 года, что связано с ростом величины активов компании. Кроме того, в 2018-м году наблюдалось сокращение величины чистой прибыли. Как видно на рисунке выше, рентабельность активов в целом за период выросла значительно в меньшей пропорции (с 28,9% до 31,6%), чем величина краткосрочных обязательства (с 2,9 млн. руб. до 7,5 млн. руб.)

Важно отметить, что в 2017 году компания резко нарастила величину краткосрочных обязательств, которые в 2018 году составили 7,5 млн. руб. (рисунок 4). Во многом это связано с запуском нового направления (детские аксессуары).

Далее рассмотрим, насколько эффективно компания управляет денежными потоками.

Можно заметить, что сальдо совокупных денежных потоков (от текущих операций, от инвестиционных операций, от финансовых операций) на протяжении 2014-2018 гг. было отрицательным, кроме 2016 года, когда сальдо составило 1,4 млн. руб. (рисунок 5).

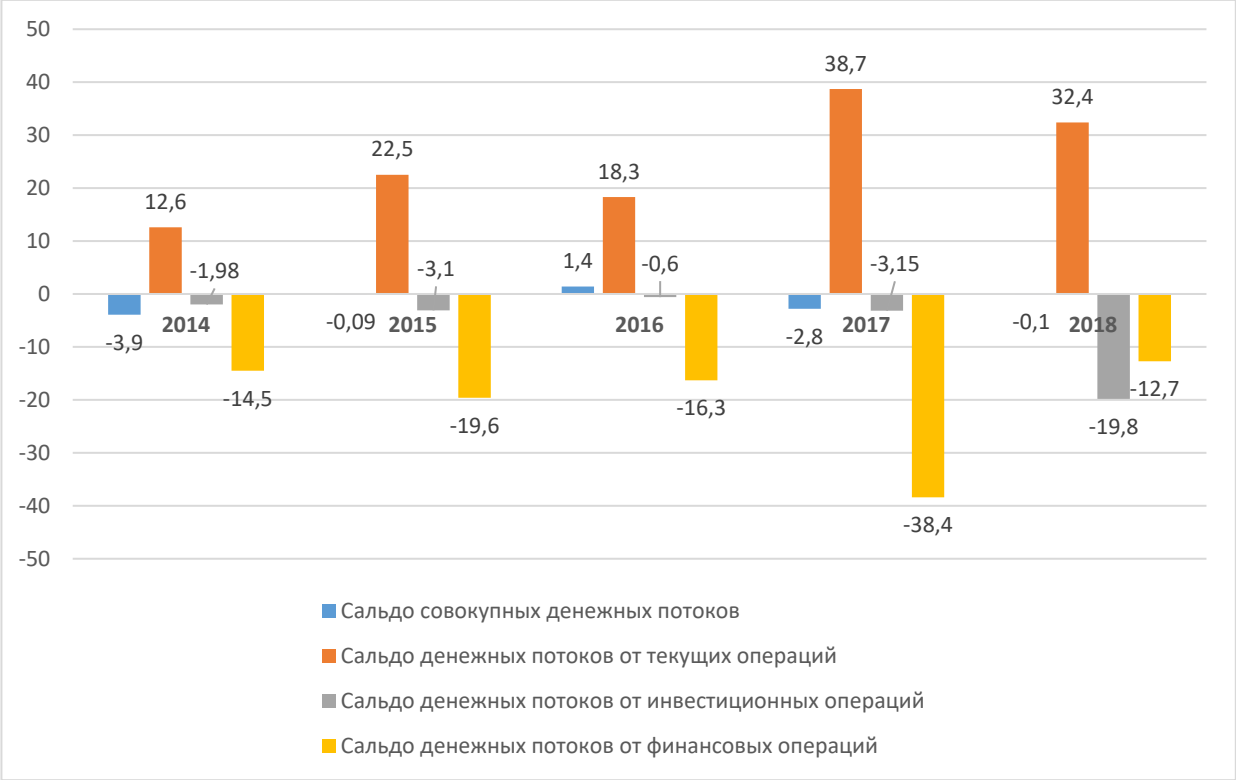

Рисунок 5. Динамика сальдо денежных потоков компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг., млн. руб.

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

В 2018 году сальдо совокупных денежных потоков составляло -0,1 млн. руб. Отрицательное сальдо совокупных денежных потоков сложилось по причине отрицательных значений сальдо денежных потоков от инвестиционных операций (-19,8 млн. руб.) и сальдо денежных потоков от финансовых решений (-12,7 млн. руб.). Это связано с запуском нового инвестиционного проекта (аксессуары для детей), с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов. При том, что инвестиционные расходы ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» выросли, выручка компании в 2018 году сократилась, что можно объяснить сокращением спроса на продукцию и ростом конкуренции на рынке.

Отрицательное сальдо совокупных денежных потоков является негативным показателем, т.к. компания может испытывать проблемы с выполнением своих краткосрочных обязательств. Также это говорит о том, что в компании нет свободных денежных средств для развития новых направлений.

В таблице 4 представлены ключевые коэффициенты, которые характеризуют финансовую устойчивость ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Таблица 4. Коэффициенты финансовой устойчивости ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

		Коэффициент платежеспособности	Коэффициент текущей ликвидности	Чистый оборотный капитал, млн. руб
2014	Значение (млн. руб.)	0,949	16,551	45,1
2015	Значение (млн. руб.)	0,963	22,217	48,8
	Абсолютное изменение (млн. руб.)	0,014	5,666	3,7

	Относительное изменение (%)	1%	34%	8%
2016	Значение (млн. руб.)	0,958	20,58	56,8
	Абсолютное изменение	-0,005	-1,637	8
	Относительное изменение	-1%	-7%	16%
2017	Значение (млн. руб.)	0,916	10,95	73,7
	Абсолютное изменение	-0,042	-9,63	16,9
	Относительное изменение	-4%	-47%	30%
2018	Значение (млн. руб.)	0,934	12,1	83,3
	Абсолютное изменение	0,018	1,15	9,6
	Относительное изменение	2%	11%	13%

Динамика данных коэффициентов представлена на рисунках ниже.

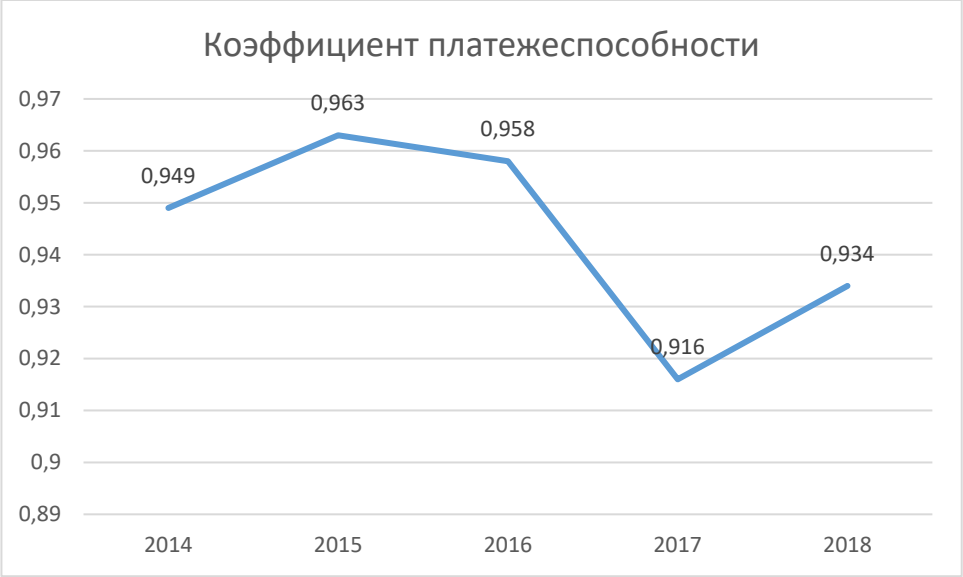

Рисунок 6. Динамика коэффициента платежеспособности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг.

Рисунок 7. Динамика коэффициента текущей ликвидности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг.

Рисунок 8. Динамика чистого оборотного капитала ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2014-2018 гг.

На основе анализа данных коэффициентов, можно сделать вывод, что финансовая устойчивость компании находится на высоком уровне. За последние 5 лет коэффициент платежеспособности и коэффициент текущей ликвидности сократились, но все еще находятся на высоком уровне (коэффициент платежеспособности больше 0,5; коэффициент текущей ликвидности больше 1).

Подводя итог, можно сделать вывод, что выручка ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» на протяжении 2014-2017 гг. росла, но в 2018 году наблюдается сокращение величины выручки. Чистая прибыли компании сократилась на 17%, а показатель рентабельности активов составляет наименьшее значение за последние 4 года. В то же время компания значительно нарастила величину краткосрочных обязательств, которые в 2018 году составляли 7,5 млн. руб. При наращивании инвестиционных расходов выручка компании сокращается, что говорит о низкой эффективности вложений. При этом сальдо совокупных денежных потоков на протяжении 2014-2018 гг. было отрицательным (роме 2015 году).

2.3. Маркетинговая стратегия в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Для анализа маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» воспользуемся таким инструментом, как маркетинг-микс.

Комплекс маркетинга – это набор переменных факторов маркетинга, поддающихся контролю, которые использует компания для решения маркетинговых задач в отношении целевых рынков. Можно выделить 4 группы переменных факторов в комплексе маркетинга (рисунок 9): товар (product); цена (price); методы и места продажи товаров (place); методы стимулирования (promotion).

Рисунок 9. Модель 4P в анализе стратегии продвижении услуг

Источник: составлено автором на основе литературы[32]

На основе анализа направлений деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», маркетинговой политики компании и позиционирования компании составим маркетинг-микс для компании (таблица 5).

Таблица 5. Модель 4P для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Продукт (product)	**Цена (price)**	**Место (place)**	**Методы стимулирования (promotion)**
• Продукция технического назначения (оболочки для электродов,	• Продукция среднего ценового сегмента	• Целевой рынок - Москва и Московская область	• Редкая практика предоставления скидок

[32] Агрова Ксения Николаевна Обзор концептуальных подходов к измерению эффективности системы управления маркетинговыми коммуникациями // Universum: технические науки. 2015. №4-5 (17)

мембраны латексные и др.), медицинского назначения (напальчники, пипетки и др.) и продукция для новорожденных (соски-пустышки, аксессуары) • Широкий ассортимент продукции • Гибкая технология производства, различные конфигурации продукции • Маканая технология позволяет получать бесшовные тонкостенные изделия • Высокие характеристики качества изделий по сравнению с продукцией, полученной методом прессования • Известный бренд	• Позиционирование как продукции по доступным ценам • Предоставление скидок на оптовые заказы	• Работа с дистрибьютерами • Прямые соглашения с аптеками на поставку продукции • Наличие сайта для предоставления базовой информации	конечным потребителям • Опора на работу с постоянными клиентами • Низкая активность в СМИ

Источник: составлено автором на основе анализа официальных документов компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и литературы[33]

На основе построенной модели можно сделать следующие выводы.

[33] Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. – " Издательский дом"" Питер"""", 2018.

Во-первых, компания производит и реализует продукцию широкой направленности. При этом в рамках технического назначения компания делает изделия по заказу на основе тех. задания и образцов, которые предоставляются заказчиками. Технология, которую использует «АКТ ТРЕЙДИНГ», позволяет выпускать продукцию различной конфигурации, а также с более высокими техническими характеристиками по сравнению с продукцией, произведенной из каучука методом прессования. Среди подобной продукции можно выделить: оболочки для электродов, ремешки латексные, пневматические камеры, шейные обтюраторы, рукава латексные, капсулы латексные и др.

Медицинские изделия, которые производит «АКТ ТРЕЙДИНГ», также имеют высокое качество, которое достигается технологией производства и высококачественными материалами (специальный сорт латекса, который содержит малое количество нитрозаминов). Преимуществом данной технологии является то, что компания может производить продукцию более гибкой конфигурации и более высокого качества с точки зрения прочности и долговечности. Важно отметить, что продукция мед. назначения имеет сертификацию.

Во-вторых, компания позиционирует себя как поставщика по доступным ценам, но не сегмента эконом. Продукция компании более высокой цены, чем в среднем на рынке. В то же время, компания придерживается среднего ценового сегмента, стараясь сдержать цены на приемлемом для массового потребителя уровне.

В-третьих, продукция ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» доставляется до конечного потребителя через дистрибьютеров и через заключение прямых соглашений с аптеками на поставку продукции. Также, компания напрямую работает с организациями, которые заказывают продукцию для дальнейшей обработки. «АКТ ТРЕЙДИНГ» имеет собственный сайт, но он не является каналом продаж, а предоставляет только базовую информацию о компании и ее продукции.

В-четвертых, компания редко проводит кампании со скидками для конечных потребителей и ориентируется на работу с постоянными клиентами. Так как компания работает на рынке более 15 лет, бренд «АКТ ТРЕЙДИНГ» является достаточно известным среди целевой аудитории, поэтому компания не занимается активной рекламой в СМИ.

Рассмотрим стратегию компании на основе методологии М. Портера.

Согласно методологии, предложенной М. Портером, можно выделить три базовые стратегии[34]:

1. Стратегия лидерства по издержкам;
2. Стратегия фокусирования;
3. Стратегия широкой дифференциации.

Для стратегии лидерства по издержкам характерны низкие уровни цен, которые достигаются за счет более низких относительно конкурентов издержек на производство товаров и услуг.

Стратегия фокусирования основывается на концентрации усилий компании на конкретном сегменте рынка. При этом сегмент, на котором концентрируется компания, не обязательно должен быть узким, но масштаб продвижения продукции ограничивается.

Стратегия широкой дифференциации состоит в том, что компания формирует у потребителя чувство убежденности в том, что товары или услуг компании существенно превосходят аналогичные товары или услуги конкурентов.

Основываясь на методологии М. Портера, можно сделать вывод, что компания ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» придерживается стратегии дифференциации. Данная стратегия заключается в том, чтобы продвигать продукцию, которая отличается по качеству и характеристикам от другой продукции, при этом цена на продукцию является не ниже среднерыночной.

[34] Зубин С. И., Тультаев Т. А. Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил Портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке //Статистика и экономика. – 2014. – №. 2.

Для анализа стратегии компании по отношению к различным рынкам воспользуемся таким инструментом, как матрица Ансоффа[35].

Матрица И. Ансоффа применяется для разработки стратегий при условиях растущего рынка. Она отражает возможные расхождения на предприятии между развитием реальным и предполагаемым.

Для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и ее продукции матрица Ансоффа представлена в таблице 6.

Таблица 6. Матрица И. Ансоффа

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	Стратегия проникновения: 1. Продукция технического назначения в России 2. Продукция медицинского назначения в России	Стратегия развития продукта
	новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия дифференциации: 1. Продукция и аксессуары для новорожденных, Россия

Источник: составлено автором на основе анализа официальных документов компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и литературы[36]

[35] Калинина О. В., Марюхта А. П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании //Инновационная наука. – 2015. – №. 8-1.

[36] Калинина О. В., Марюхта А. П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании //Инновационная наука. – 2015. – №. 8-1.

Таким образом, компания ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» развивает продукцию согласно двум рыночным стратегиям: для традиционных продуктов это стратегия проникновения (продукция технического назначения, медицинского назначения), а для нового направления (продукция для новорожденных) – это стратегия дифференциации. Важно отметить, что компания не планирует выходить на новые рынки сбыта в рамках текущей стратегии.

Проведем анализ угроз конкурентной среды М. Портера для выявления основных рисков деятельности компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» рынке. На рисунке 10 представлено схематическое представление модели пяти конкурентных сил Майкла Портера.

Рисунок 10. Схематичное представление анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера[37]

Анализ 5 сил Портера рынка фармацевтической продукции, в которой представлена продукция ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представлен в таблице 7.

[37] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016.

Таблица 7. Анализ пяти сил конкуренции М. Портера для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Сила	Значение	Описание
Уровень внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Большое число компаний-конкурентов в отрасли
		Агрессивная маркетинговая политика конкурентов
		Низкий уровень приверженности потребителей к определенному бренду
Угроза появления новых игроков	Низкий	Высокие издержки развития и продвижения бренда
		Высокие издержки входа на рынок по причине сложной технологии
		Экономия компании ООО "АКТ ТРЕЙДИНГ" на эффекте масштаба
Рыночная власть покупателя	Средний	Низкий уровень приверженности потребителей компании ООО "АКТ ТРЕЙДИНГ" к определенному бренду
		Большое число альтернативных предложений на рынке
		Высокая осведомленность потребителей компании ООО "АКТ ТРЕЙДИНГ"
Рыночная власть поставщиков	Низкий	Среднее число независимых поставщиков компании ООО "АКТ ТРЕЙДИНГ"
		Отлаженные и длительные связи между компаниями-поставщиками
		Небольшой размер среднего поставщика компании ООО "АКТ ТРЕЙДИНГ"

Угроза появления товаров-заменителей	Высокий	Низкие издержки перехода на товары-заменители
		Большое число доступных потребителю товаров-субститутов
		Небольшой уровень различия между товарами-субститутами по цене и качеству

Источник: составлено автором на основе модели М. Портера[38] при анализе компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Таким образом, наибольшие риски для компании составляют угроза появления товаров-заменителей и усиление внутриотраслевой конкуренции. Это связано с тем, что наблюдается рост конкуренции в отрасли, при этом продукция компаний отличается незначительно с точки зрения потребителя. По этой причине важно развитие бренда и маркетинговых коммуникаций с потребителем.

Проведем функционально-стоимостной анализ для основной продукции, выпускаемой ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Для этого проведем оценку каждого продукта с точки зрения уровня затрат и доходов (таблица 8).

Таблица 8. Таблица основных продуктов ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ согласно функционально-стоимостному анализу

	Затраты		
Доходы	Низкие (инвестиции до 10 млн. руб.)	Средние (инвестиции от 10 до 30 млн. руб.)	Высокие (инвестиции от 30 млн. руб.)

[38] Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016.

Высокие (рентабельность от 20%)		**1. Продукция технического назначения** (оболочки для электродов, мембраны латексные)	
Средние (рентабельность от 10 до 20%)	**1. Продукция медицинского назначения (напальчники, пипетки)** Рентабельность продукта: низкая	**1. Аксессуары для новорожденных, соски-пустышки** Рентабельность продукта: высокая **2. Собственная химчистка** Рентабельность продукта: средняя	
Низкие (рентабельность до 10%)			

Источник: составлено автором на основе анализа официальных документов компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и литературы[39]

Таким образом, проведенный функционально-стоимостной анализ показал, что наиболее привлекательным с точки зрения рентабельности является направление продукции технического назначения. Данное направления связано с высоким уровнем рентабельности по причине индивидуальности заказов, гибкости конфигураций.

[39] Ивлев В., Попова Т. Методология функционально-стоимостного анализа ABC (ФСА). URL http://www. citforum. btsau. net. ua/cfin/idef/abc. shtml. – 2013.

Продукция медицинского назначения и аксессуары для новорожденных характеризуются средним уровнем рентабельности и затрат.

2.4. Анализ использования средств маркетинга на предприятии в период кризиса

В условиях низких темпов роста российской экономики и стагнации реальной покупательской способности населения в 2017-2018 гг. компания ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» испытывает кризисные явления, которые выражаются в сокращении выручке при росте инвестиционных расходов, отрицательном значении сальдо денежных потоков. В данных условиях компания разработала антикризисную политику, которая ставит следующие задачи:

- стимулирование спроса на продукцию за счет скидок и акций;
- повышение выручки в 2020-му году по сравнению с 2018-м годом на 10%;
- выход на новые сегменты рынка, расширение целевой аудитории;
- оптимизация себестоимости продукции и ее цены.

Данная антикризисная политика нацелена на предотвращение дальнейшего развития кризисных явлений в компании и адаптацию к низким темпам роста экономики в России. Одной из мер стало сокращение численности персонала при расширении производства продукции.

Рассмотрим структуру маркетинговых расходов ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» (рисунок 11).

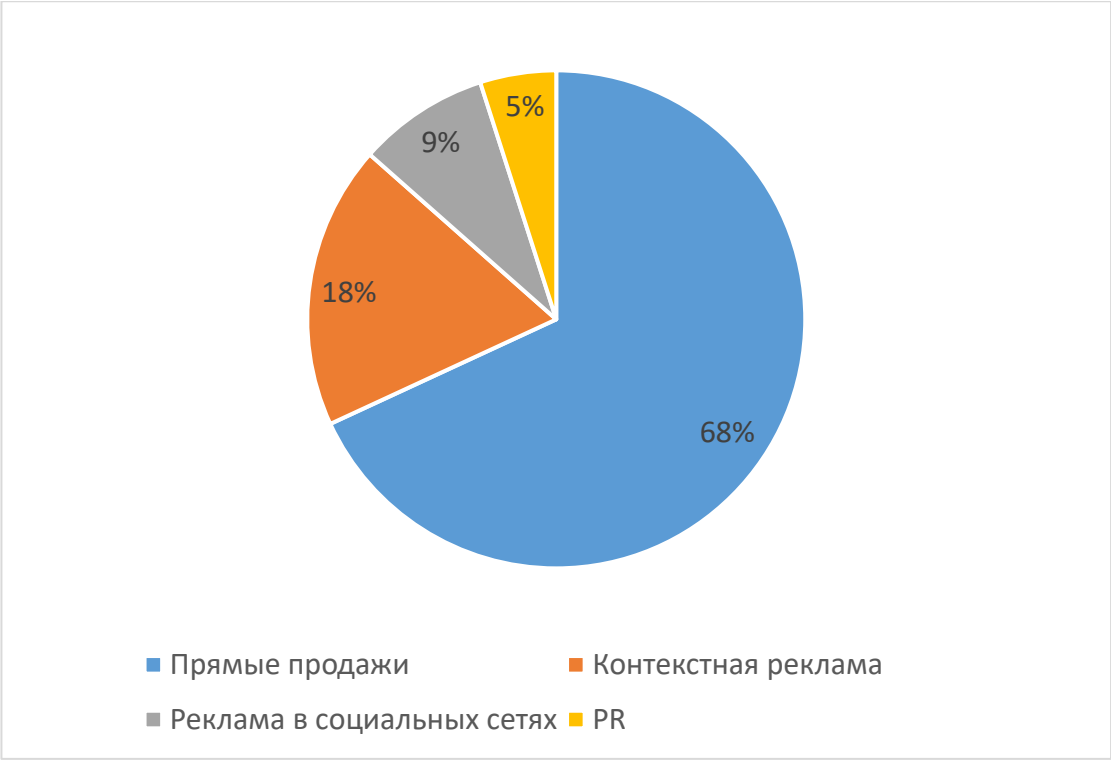

Рисунок 11. Структура маркетингового бюджета ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» по средствам маркетинга в 2017 году

Источник: составлено автором на основе отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Таким образом, больше 2/3 маркетингового бюджета компании занимают расходы на проведение прямых продаж, которые заключаются в звонках потенциальным клиентам, обсуждении сделок, проведении встреч. Расходы на Интернет рекламу в совокупности занимают 27% маркетингового бюджета. При этом 18% маркетингового бюджета приходится на расходы на контекстную рекламу (реклама в поиске, рекламных сетях Яндекс и Google), а 9% на рекламу в социальных сетях (Вконтакте, Одноклассники). Данное направление не является базовым для компании, а имеет целью повышение осведомленности потребителей, бюджеты на рекламу в Интернете являются достаточно ограниченными (310 тыс. руб. за 2017 год). Расходы на PR составляют 5%, и они связаны с написанием новостных статей, совместными публикациями с другими информационными ресурсами.

Рассмотрим динамику расходов на маркетинг ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и сравним ее с динамикой выручки компании (рисунок 12).

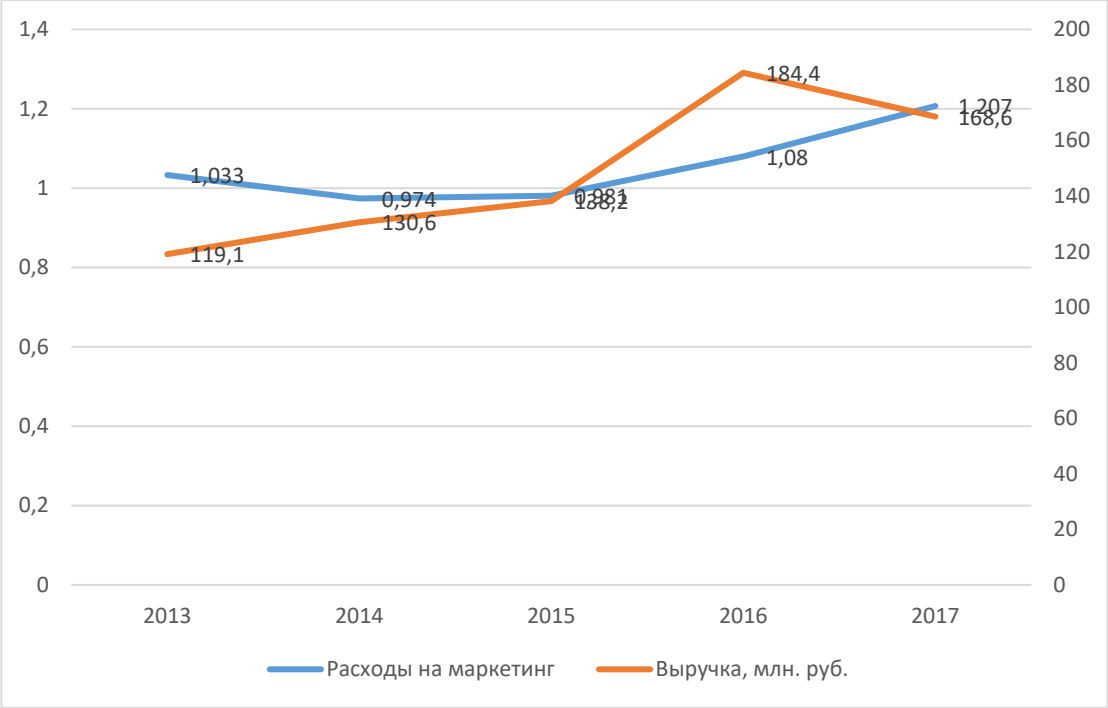

Рисунок 12. Динамика расходов на маркетинг и выручки компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2013-2017 гг.

Источник: составлено автором на основе финансовой отчетности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

На основе анализа рисунка, представленного выше, можно сделать следующие выводы:

1. Динамика расходов на маркетинг и динамика выручки компании не характеризуются явной взаимозависимостью. Так, в 2014-2015 гг. наблюдалось сокращение расходов на маркетинг при росте выручки компании. Это может объясняться тем, что выручка компании во многом зависит от экономической ситуации в стране, а потребители уже знакомы с продукцией, и маркетинговые меры не оказывали на них значительного воздействия.
2. Расходы на маркетинг резко выросли в 2017 году, при этом выручка компании сократилась. Это может быть объяснено низкой

эффективностью выбранным средств маркетинга по причине низкого охвата аудитории за счет активного использования канала прямых продаж.

3. Расходы на маркетинг составляют малую долю от выручки компании. Так, в 2018 году расходов на маркетинг и выручки ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» составляла 1%. Это говорит о том, что компания не проводит активной маркетинговой кампании, хотя это и является задачей антикризисной политики компании. Рост выручки компании зависит в большей мере от долгосрочных контрактов и отношений с текущими заказчиками. В то же время, это говорит о наличии потенциала для наращивания выручки компании за счет расширения рынков сбыта, поиска новой целевой аудитории и использовании новых средств маркетинга.

Проведенный анализ использования средств маркетинга выявил, что ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» при реализации маркетинговой стратегии во многом опирается на прямые продажи и работу с постоянными заказчиками. Расходы на рекламу в Интернете и PR занимает относительно небольшую долю в совокупных расходах на маркетинг. Компания не проводит активной маркетинговой кампании, хотя это и является задачей текущей антикризисной политики. Расходы на маркетинг резко выросли в 2017 году, при этом выручка компании сократилась. Это может быть объяснено низкой эффективностью выбранным средств маркетинга и кризисной ситуацией в экономике.

Глава 3. Совершенствование маркетинговой стратегии компании в рамках антикризисного управления

3.1. Направления совершенствования маркетинговой стратегии компании

Как было выявлено в результате анализа деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в предыдущей главе, компания с 2017 года реализует антикризисную политику. Среди задач антикризисной политики выделены не только задачи, связанные с оптимизацией затрат, но и со стимулированием спроса. В данном контексте совершенствование маркетинговой стратегии является важной часть антикризисного управления компании.

Совершенствование маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» основано на тех проблемах, которые были выявлены в Главе 2 данного исследования. Среди таких проблем можно выделить следующие: низкая эффективности системы маркетинга из-за низкого охвата аудитории, низкий уровень расходов на маркетинг по сравнению с выручкой компании, недостаточный уровень развития бренда.

Для совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» предлагается реализация следующих направлений (рисунок 13):

1. реализация стратегии омниканального маркетинга;
2. продвижение бренда через социальные сети;
3. внедрение концепции корпоративной социальной ответственности.

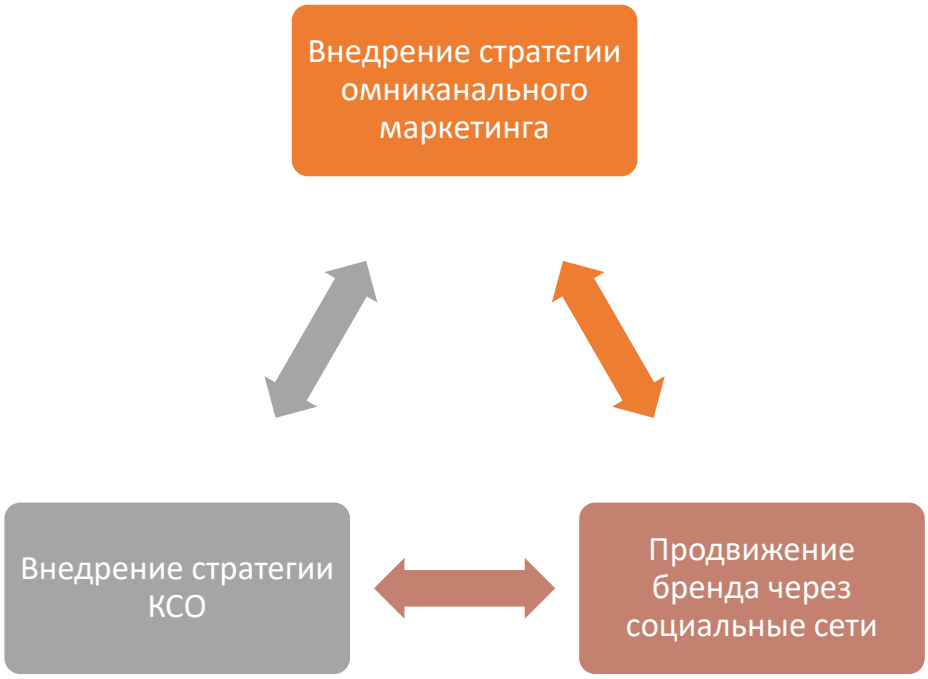

Рисунок 13. Направления совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Источник: составлено автором.

Рассмотрим подробнее данные направления.

Одним из направлений совершенствования маркетинговой стратегии компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» является внедрение стратегии развития омниканального маркетинга (от анг. omni-channel). Суть данной стратегии заключается в том, что компания получает возможность охватывать потребителей и воздействовать на их покупательское поведение путем комплексного комбинирования всех имеющихся маркетинговых каналов. При этом одно действие покупателя, такое как поиск, оценка или сравнение информации о товаре, совершение покупки, оплата или получение послепродажного сервиса, может охватывать более одного канала[40].

Необходимо обратить внимание на то, что в контексте омниканального маркетинга маркетинговыми каналами считаются каналы продаж, а не каналы

[40] Frazer M., Stiehler B. Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment // Global Conference on Business and Financial Proceedings Journal. – 2014. – №9(1). – P.655-657.

коммуникации с потребителями. К ним относятся физические магазины (оффлайн точки продаж), интернет-магазины, сайты, горячие линии, мобильные приложения, каталоги, электронные витрины, электронные терминалы, сенсорные информационные терминалы (POS-киоски), смартфоны, а также маркетплейсы. Названные каналы в омниканальном маркетинге выступают в качестве основных элементов системы (рисунок 14).

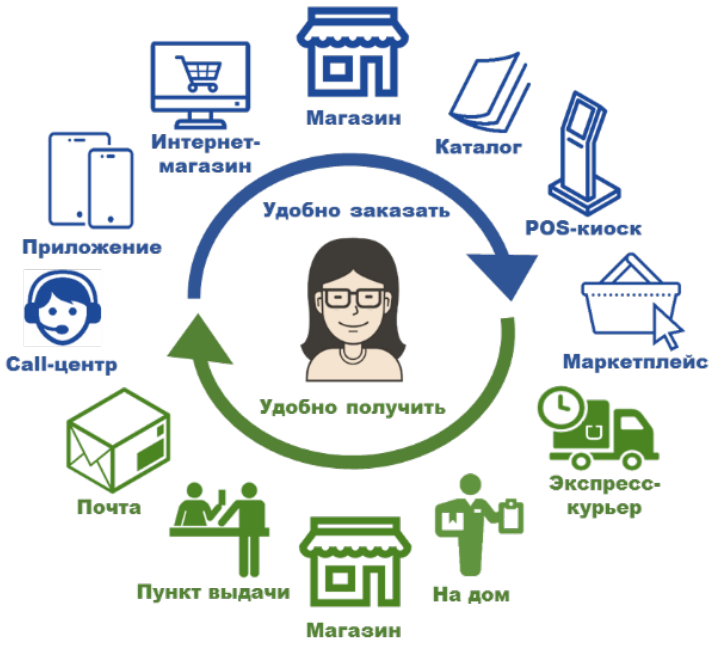

Рисунок 14. Выбор каналов покупателем при омниканальном маркетинге

Источник: составлено автором на основе анализа литературы.

Применение стратегии омниканального маркетинга компанией ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в целях совершенствования своей маркетинговой стратегии дает следующие преимущества[41]:

- увеличение охвата рынка путем расширения числа каналов маркетинга;

[41] Панюкова, В.В. (2015). Реализация стратегии омникального маркетинга торговыми организациями. Торгово-экономический журнал, 2(4), 317–328.

- разработка эффективных и персонализированных программ лояльности клиентов компании за счет формирования базы данных о потребителях с большим количеством критериев;
- повышение стоимости деловой репутации компании на рынке, поскольку происходит рост узнаваемости бренда;
- увеличение показателей финансово-экономической деятельности;
- повышение качества прогнозов относительно потребительского поведения посредством установления более тесного и прямого контакта через удобные для потребителя каналы;
- возможность расширения географии деятельности на другие регионы и страны ближнего зарубежья;
- снижение издержек за счет увеличения оперативности управления компанией.

Далее, рассмотрим такое направление, как продвижение бренда компании через социальные сети.

Как было выявлено ранее, только 9% маркетингового бюджета ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» приходится на рекламу в социальных сетях. При этом компания представлена только в двух социальных сетях: Вконтакте и Одноклассники.

На данный момент активность компании в социальных сетях практически отсутствует, компания не занимается обновление контента на своих страницах. При этом исследователи отмечают перемещение активности от традиционных каналов сбыта товаров и услуг к электронной коммерции[42]. Данное перемещение объясняется тем, что для покупателя покупки через электронные каналы позволяют сэкономить время и получить больше дополнительной информации о продукции и самой компании.

Современные потребители регулярно проводят время в социальных сетях, поэтому компании для продвижения собственного бренда все чаще

[42] Бондаренко В. А., Азизов В. В. Social media marketing: вопросы актуальности применения //Концепт. – 2014. – №. S17.

начинают проводить маркетинг в социальных сетях (SMM – social media marketing). Сущность маркетинга в социальных сетях заключается в привлечении потребителей и внимание аудитории к бренду, товарам или услугам через обмен информацией на социальных платформах, которые востребованы целевой аудиторией бренда[43].

Маркетингом в социальных сетях занимаются специально обученные SMM маркетологи, которые в качестве своей цели имеют создание контента, который представляет компанию и ее продукцию, а также подходящего для размещения на личных страницах и самостоятельного распространения среди подписчиков целевой аудитории бренда. Таким образом, можно выделить 2 базовые задачи SMM маркетолога ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»:

1. создание контента, который будет ярко характеризовать конкурентные преимущества компании;
2. создание контента, подходящего для свободного распространения среди подписчиков со стороны целевой аудитории компании.

Основным преимуществом, которое имеет маркетинг в социальных сетях, для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» заключается в том, что компания сможет повысить эффективность маркетинговой деятельности за счет повышения охвата аудитории. Как было выявлено в ходе анализа маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», эффективность от инвестиций в маркетинг за последние 2 года сократилась. При этом основным маркетинговых каналом компании являются прямые продажи, что связано с низким уровнем охвата при высокой стоимости привлечения.

Развитие SMM стратегии позволит ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» повысить охват аудитории за счет того, что аудитория страницы бренда будет самостоятельно распространять информацию, связанную с брендом, в своих социальных сетях. Таким образом, эффект от действий компании по

[43] Донецкова Я. А., Косарева Н. Н. SMM-как инструмент маркетинговых коммуникаций //Научный альманах. – 2015. – №. 12-1. – С. 147-151.

продвижению бренда в социальных сетях будет мультиплицироваться за счет действий подписчиков.

Другим важным преимуществом продвижения бренда компании в социальных сетях для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» является рост уровня доверия к бренду. Исследователи отмечают, что потребители более склонны доверять людям, которые входят в их окружение и по собственной воли размещают информацию о бренда на своих страницах[44]. При правильном построении рекламной кампании посты о бренде в социальных сетях могут восприниматься не как реклама, а как полезный контент, что снижает уровень отторжения и повышает уровень доверия к сообщению.

Кроме того, необходимо отметить и то, что продвижение в социальных сетях позволит ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» таргетированно воздействовать на целевую аудиторию, а также проводить сегментацию. Так, компания может выбрать ту площадку, которая является наиболее востребованной для ее аудитории, а также наиболее перспективной с точки зрения активности. Также, компания может рекламировать посты со своей страницы, настраивая характеристики аудитории по различным признакам: географическим, поведенческим, половым, возрастным, социальным и других признакам.

Социальные сети позволяют компании быстро получать обратную связь, что выражается в комментариях и сообщениях подписчиков страницы бренда. ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» сможет более тесно взаимодействовать с клиентами компании и получать расширенную обратную связь о качестве продукции, пожеланиях потребителей, преимуществах и недостатках продукции, сервиса. В долгосрочной перспективе данный подход позволит повысить эффективность маркетинговых коммуникаций ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и обеспечит компанию необходимой информации при разработке новой продукции.

[44] Никифорова С. В., Совершаева С. В. Эффективность маркетинговых коммуникаций в диджитал-среде //Проблемы современной экономики. – 2013. – №. 2 (46).

Современный маркетинг в социальных сетях включает в себя следующие методы, которые наиболее актуальны для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в условиях реализации антикризисной политики:

- формирование сообщества бренда;
- взаимодействие с блогосферой;
- управление репутацией.

Подводя итог рассмотрению такого направления совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», как продвижение бренда в социальных сетях, обобщим преимущества и недостатки данного направления.

Среди преимуществ для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» выделяются следующие:

- рост охвата аудитории за счет самостоятельного распространения информации подписчиками;
- повышения уровня доверия к бренду;
- появление возможности точечной настройки под целевую аудиторию при запуске рекламы;
- расширение обратной связи между клиентами и компанией.

Тем не менее, можно выделить следующие недостатки маркетинга в социальных сетях для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»:

- сложность создания контента, интересного для целевой аудитории бренда;
- необходимость инвестирования значительных средств для начального запуска кампаний в социальных сетях;
- сложность стимулирования подписчиков страницы бренда к распространению информации о бренде.

Далее, рассмотрим такое направление совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», как внедрение концепции корпоративной социальной ответственности (КСО).

Создание и реализация стратегий КСО является одной из важнейших тенденций в стратегическом маркетинге[45]. Данная тенденция объясняется тем, что общество требует от компаний большего вовлечения в решение социально значимых проблем в таких областях, как здравоохранение, образование, бедность, экология и др.

Согласно одному из определений под КСО понимается «реализация интересов компании (корпорации) посредством обеспечения социального развития ее коллектива и активного участия компании в общества»[46]. По другому определению, данному Международным стандартом ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности»[47], КСО представляет собой ответственность компании за то, как ее решения и деятельность влияют на общество и окружающую среду посредством прозрачного и этичного поведения, которое должно:

- оказывать содействие устойчивому развитию;
- учитывать ожидания всех заинтересованных сторон в процессе деятельности компании;
- соответствовать законодательству и согласовываться с международными нормами поведения;
- вводиться во все процессы компании.

Важность внедрения данной стратегии с точки зрения маркетинга заключается в том, что это направление позволяет повысить уровень доверия к бренду со стороны целевой аудитории, а также повысить уровень коммуникации между компанией и ее клиентами[48]. Также, стратегия КСО

[45] Пильник Н. Б. Корпоративная социальная ответственность и социальный маркетинг //Наука XXI века: опыт прошлого-взгляд в будущее. Материалы международной научно-практической конференции. 12 апреля. – 2015. – С. 306.

[46] Коротков Э.М., Александрова О.Н., Антонов С.А. Корпоративная социальная ответственность. / учебник для бакалавров, под ред. Э. М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 445 с.

[47] ИСО 26000 – Социальная ответственность. URL: https://www.iso.org/ru/standard/42546.html

[48] Пильник Н. Б. Корпоративная социальная ответственность и социальный маркетинг //Наука XXI века: опыт прошлого-взгляд в будущее. Материалы международной научно-практической конференции. 12 апреля. – 2015. – С. 306.

позволит повысить уровень дифференциации продукции с точки зрения потребителя.

Под разработкой стратегии КСО в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» должна подразумеваться реализация мероприятий по 2-ум основным векторам:

1. внутреннему вектору, что подразумевает реализацию социальной активности на микро-уровне в самой компании;
2. внешнему вектору, что предполагает осуществление реализации мероприятий стратегии КСО на макро-уровне во взаимодействии с внешней средой.

Связаны внутренние социальные программы с охраной здоровья, развитием персонала, созданием безопасных условий труда, с решением вопросов по социально ответственной реструктуризации предприятия, с увеличением эффективности по ведению бизнеса. Цель внешних социальных программ компании заключается в развитии местного сообщества, в ведении деловой добросовестной практики и в укреплении репутации, а также имиджа компании[49].

Таким образом, формирование стратегии КСО происходит с учетом целенаправленного установления, а также развития взаимных отношений с основными группами от заинтересованных сторон (стейкхолдерами).

Подводя итог, можно сделать вывод, что для совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в рамках антикризисного управления предлагается реализация мер по трем направлениям: реализация стратегии омниканального маркетинга, продвижение бренда через социальные сети и внедрение концепции корпоративной социальной ответственности. Данные направления направлены на повышение эффективности системы маркетинга ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», повышение уровня доверия к бренду и развитие маркетинговых коммуникаций компании с клиентами.

[49] Костин А. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Корпоративное управление. – 2007. – № 3.

3.2. Комплекс мер по реализации предлагаемой маркетинговой стратегии

В рамках трех предложенных направлений развития системы маркетинга в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» был разработан комплекс практических мер.

Для внедрения стратегии омниканального маркетинга в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» необходимо осуществить ряд мер. В их число относятся:

- интеграция каналов продаж посредством установки специального оборудования;
- развитие нового канала продаж через открытие интернет-магазина на официальном сайте компании;
- совершенствование логистической системы посредством развития распределительного центра и пунктов выдачи заказов;
- внедрение IT-решений сбора, обработки и хранения информации о клиентах;
- переподготовка персонала для работы в рамках омниканальной стратегии.

Рассмотрим данные меры подробнее.

Так, интеграция каналов продаж посредством установки специального оборудования предполагает установку планшетов, интерактивных экранов или POS-киосков в аптеках или точке самовывоза. Для компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» автором исследования предлагается установка POS-киосков с информацией о производимой продукции, ценах и особенностях использования, а также возможностью заказа товаров в пункте самовывоза компании в г. Подольске.

Следующей мерой внедрения стратегии омниканального маркетинга в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» является развитие нового канала продаж через открытие интернет-магазина на официальном сайте компании. Данная мера

позволит компании агрегировать информацию о своих клиентах, а также предлагать им особые условия в рамках программ лояльности.

Далее необходимо совершенствование логистической системы и инфраструктуры посредством развития распределительного центра и пунктов выдачи заказов. Этого можно достичь путем заключения соглашений с имеющимися пунктами выдачи интернет-заказов для того, чтобы ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» имела возможность продавать свою продукцию через интернет магазин. Данная технология в рамках омниканального маркетинга имеет название «click-and-collect» и предполагает, что у покупателей есть возможность заказать онлайн необходимую продукцию и получить ее в широкой сети пунктов выдачи.

Также для внедрения стратегии омниканального маркетинга в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» необходимо внедрение IT-решений сбора, обработки и хранения информации о клиентах. Такими решениями являются CRM-системы (Customer Relationship Management – управление взаимоотношениями с потребителем), ERP-системы (Enterprise Resource Planning – планирование ресурсов предприятия), WMS-системы (Warehouse Management System – системы складского управления). Для анализируемой компании автором предлагается внедрение CRM-системы, имеющей название «Битрикс24». Данная система позволяет обеспечить реализацию бизнес-стратегии в целях увеличения прибыли, продаж, эффективности маркетинга путем улучшения взаимоотношений с клиентами и повышения степени их лояльности к компании.

Также для реализации стратегии омниканального маркетинга целесообразно осуществить переподготовку персонала для работы в новых условиях. Это необходимо для того, чтобы наиболее эффективно внедрить стратегию омниканального маркетинга, поскольку она требует высокой квалификации, умения работать с CRM-системами, наличия навыков анализа и обработки большого объема информации.

В рамках направления продвижения бренда через социальные сети предлагаются следующие меры:

- создание страниц бренда в Instagram и Youtube;
- разработка единой стратегии продвижения в социальных сетях и наем SMM специалиста;
- создание образовательной рекламной кампании в социальных сетях.

Первая мера является базой для дальнейшего продвижения бренда «АКТ ТРЕЙДИНГ» на российском рынке. На данный момент компания представлена только в социальных сетях Вконтакте и Одноклассники. В то же время большим потенциалом для продвижения являются такие социальные сети, как Instagram и Youtube. На данных площадках компания может использовать преимущества визуализации и собственных производственных мощностей для повышения уровня доверия к продукции компании.

Следующая мера предполагает наем SMM маркетолога, который детально проработает единую стратегию продвижения бренда «АКТ ТРЕЙДИНГ» в социальных сетях. По нашему мнению, единая стратегия продвижения позволит компании сфокусировать внимание на конкретных конкурентных преимуществах компании. Среди основных преимуществ можно выделить:

- высокое качество продукции за счет использование современной технологии и высококачественных материалов;
- большой опыт работы на российском рынке;
- широкий ассортимент производимой продукции;
- возможность кастомизации продукции за счет использование гибкой технологии производства.

Далее, для продвижения бренда «АКТ ТРЕЙДИНГ» в социальных сетях рекомендуется создание образовательной рекламной кампании. Данная кампания может быть нацелена на развитие нового направления деятельности

компании – производство и продажа продукции для новорожденных (соски-пустышки, аксессуары). Это направление является часть стратегии диверсификации ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» и характеризуется средним уровнем рентабельности.

В рамках образовательной кампании предлагается публикации такого контента, как серии обучающих видео-роликов на Youtube и Вконтакте, серию ежедневных советов по уходу за новорожденными, новости о событиях, которые могут быть полезными для целевой аудитории (молодые мамы 20-30 лет).

Образовательная кампания позволит решить основную проблему, связанную с продвижением бренда через социальные сети – низкий уровень заинтересованности аудитории в контенте. Традиционный для компаний контент в большинстве случает представляет собой информацию о компании, производимой продукции и актуальны мероприятиях. Данная информация не является интересной для большей доли целевой аудитории, так как не позволяет решить актуальные для нее проблемы и ответить на волнующие ее вопросы. Поэтому продвижение образовательной кампании позволит ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» решить одновременно две задачи: повышение осведомленности и охвата аудитории, а также предоставление полезного для аудитории контента.

В рамках внедрения концепции корпоративной социальной ответственности в ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» предлагается реализация следующих мер:

- разработка стратегии КСО и определение стейкхолдеров компании;
- реализация комплекса мероприятий и мер в рамках стратегии КСО по различным направлениям.

Необходимо отметить, что разработка стратегии КСО должна относиться не только к маркетинговой системе ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», но и к остальным сферам деятельности компании, то есть должна иметь

комплексный характер. Тем не менее, в рамках данного исследования основной акцент сделан именно на воздействии в сфере маркетинга.

Целью стратегии КСО в рамках маркетинговой системы ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» является развитие бренда компании за счет повышения уровня вовлеченности компании в социально-значимую деятельность.

Для решения данной цели предлагаются 4 задачи:

1. снижение уровня брака продукции;
2. взаимодействие только с наиболее ответственными поставщиками;
3. улучшение условий труда;
4. повышение уровня осведомленности о социальных проблемах общества и методах их решения в рамках деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

При этом выполнение данных задач повысит ценность для трех групп стейкхолдеров: потребители, персонал и поставщики. Важно отметить, что если какая-либо группа стейкхолдеров не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование самой организации, следовательно, эффективность программы КСО должна удовлетворит каждую группу стейкхолдеров.

Задачи, меры и стейлхолдеры стратегии КСО для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представлены в таблице 9.

Таблица 9. Определение задач, мер и стейкхолдеров стратегии КСО

Задачи и меры КСО	**Стейкхолдеры**
Снижение уровня брака продукции (анализ уровня брака, внедрение новой политики качества)	Потребители
Взаимодействие только с наиболее ответственными поставщиками (анализ	Потребители, поставщики

поставщиков, внедрение новой политики работы с поставщиками)	
Улучшение условий труда (повышение уровня зарплат на 10%, контроль и мониторинг продолжительности рабочего дня)	Персонал
Повышение уровня осведомленности о социальных проблемах общества и методах их решения в рамках деятельности ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» (участие в благотворительных акциях, проведение мастер – классов, рекламная кампания, составление и публикация отчетов о КСО)	Потребители, персонал

Подводя итог, можно сделать вывод, что в рамках предложенных направлений совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» предлагается реализация комплекса мер. Комплекс мер направлен на повышение уровня доверия к бренду, рост охвата аудитории, повышение эффективности маркетинговой стратегии компании. Реализация данных мер должна способствовать повышению спроса на продукцию компании, что является важным элементом антикризисной политики компании.

3.3. Технико- экономическое обоснование предлагаемых мер

Необходимо произвести расчет экономической эффективности предлагаемых мер для компании ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ». Для этого необходимо сопоставить расходы на реализацию мер и потенциальные доходы, которые может принести совершенствование маркетинговой стратегии исследуемой компании.

В таблице 10 представлена смета расходов на реализацию мер, описанных в предыдущей части исследования.

Таблица 10. Смета расходов на реализацию предлагаемых мер внедрения стратегии омниканального маркетинга в 2019 г., руб.

Направление	Категория расходов	Сумма, руб.
Внедрение стратегии омниканального маркетинга	Интеграция каналов продаж посредством установки POS-киоска	70 000
	Развитие нового канала продаж через открытие интернет-магазина на официальном сайте компании	200 000
	Совершенствование логистической системы посредством заключения соглашений с пунктами выдачи интернет-заказов	10 000
	Внедрение IT-решений сбора, обработки и хранения информации о клиентах (CRM-система «Битрикс24»)	59 000
	Переподготовка персонала для работы в рамках омниканальной стратегии (для 5 сотрудников)	100 000
Продвижение бренда	Создание страниц бренда в Instagram и Youtube	5 000

	Разработка единой стратегии продвижения в социальных сетях и наем SMM специалиста	120 000
	Создание и запуск образовательной рекламной кампании в социальных сетях	340 000
Внедрение стратегии КСО	Анализ уровня брака	30 000
	Внедрение новой политики качества	40 000
	Анализ поставщиков	30 000
	Повышение уровня зарплат на 10%,	490 000
	Контроль и мониторинг продолжительности рабочего дня	20 000
	Участие в благотворительных акциях	500 000
	Рекламная кампания, посвященная КСО	300 000
	Составление и публикация отчетов о КСО	100 000
	Итого расходы	**1 975 000**

Источник: составлено автором.

Далее необходимо проанализировать доходы, которые получит компания ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» за счет внедрения рассмотренных мер (таблица 11).

Таблица 11. Доходы от реализации предлагаемых мер в 2019 г., руб.

Категория	Сумма, руб.
Темп роста эффекта	0,1
Выручка до внедрения мероприятий, млн. руб.	168,6
Выручка после внедрения мероприятий, млн. руб.	185,46

Источник: составлено автором.

Теперь соотнесем доходы и расходы на реализацию предложенных мер для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ».

Общая эффективность предлагаемых к внедрению мер = доход от реализации предложенных мер – расходы на ее реализацию

Общая эффективность предлагаемых к внедрению мер = 16,86 млн. руб. – 1,975 млн. руб. = 14,885 млн. руб.

Как показывают расчеты, экономическая эффективность предложенных автором мер позволит ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» повысить выручку, а общий эффект от реализации предложенных мер составляет более 14 млн. руб.

Прогнозируемая динамика выручки и прибыли компании «АКТ ТРЕЙДИНГ» в 2019-2020 гг. при реализации предложенных мер представлена на рисунке 15.

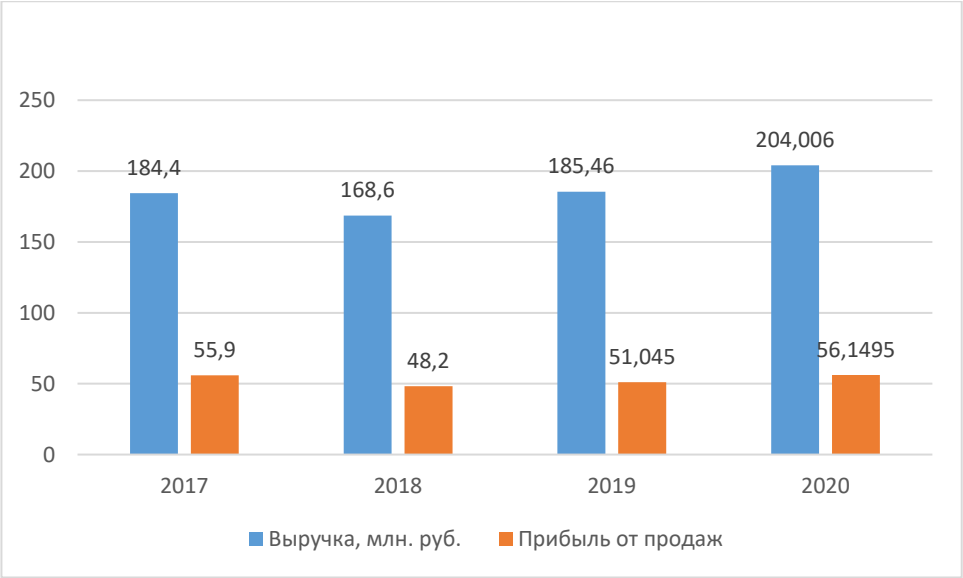

Рисунок 15. Прогнозируемая динамика выручки и прибыли от продаж ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Источник: составлено автором

Кроме того, оценка экономической эффективности предложенных мер показала, что данные меры результативны, имеют косвенный эффект и могут помочь ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в реализации стратегии омниканального маркетинга, повышении репутации и доверия со стороны потребителей в рамках совершенствования ее маркетинговой стратегии в условиях антикризисной политики (таблица 12).

Таблица 12. Косвенные эффекты от реализации предложенных направлений для ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ»

Направление	Эффект
Внедрение стратегии омниканального маркетинга	• повышение эффективности системы маркетинга; • рост охвата аудитории на 20%;

	• повышение скорости протекания бизнес-процессов за счет внедрения CRM
Продвижение бренда в социальных сетях	• рост уровня осведомленности населения о бренде «АКТ ТРЕЙДИНГ»; • привлечение новых сегментов целевой аудитории (молодежь до 25 лет)
Внедрение стратегии КСО	• рост уровня удовлетворенности у персонала компании; • повышение качества продукции; • рост осведомленности населения о социально-значимых проблемах

Рисунок 1. Источник: составлено автором

Подводя итог, можно сделать вывод, что предложенные меры по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» характеризуются высоким уровнем эффективности с точки зрения экономического эффекта. Кроме того, реализация мер должна иметь косвенные эффекты, которые окажут положительное воздействие на различные сферы деятельности компании: работу с персоналом, эффективность бизнес-процессов компании, качество продукции и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе выполненной работы достигнута поставленная цель по выявлению особенностей разработки и применения маркетинговой стратегии как инструмента антикризисного управления предприятием.

Решение данной цели потребовало раскрытия теоретических и методологических основ маркетинговых стратегий как инструмента антикризисного управления на предприятии, проведения анализа маркетинговых стратегий компании в условиях кризиса в рамках антикризисного управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», разработки направлений совершенствования маркетинговой стратегии компании, предложения комплекса мер по реализации предлагаемой маркетинговой стратегии, а также расчета технико- экономического обоснования предлагаемых мер.

По результатам проведенного исследования были сделаны следующие выводы:

1. Стратегию управления можно характеризовать как специфичный курс, направленный на прогнозирование формирования ключевых параметров, а также результатов деятельности организации. Эффективность маркетинговой стратегии для антикризисного управления прежде всего выражается через достижение специфических целей антикризисного управления (удовлетворение требований кредиторов, интересы собственников, сокращение издержек и др.), сохранение доли рынка и другие. Эффективность организации службы маркетинга на предприятии в основном строится на взаимодействии данной службы с различными подразделениями фирмы и анализе ее структуры. Эффективность реализации тактических маркетинговых программ можно рассмотреть с точки зрения объема сбыта продукции и доходности.

2. Информационная составляющая маркетинговой деятельности неминуемо связана с крупными объемами данных, требующими аналитической обработки и приведения в форму, которая станет предметом исследования менеджеров. Среди основных источников можно выделить: статистические данные производства, товарооборота, финансов; данные Росстата, сведения о конъюнктуре, имеющимися у торговых агентов; анкетирование и опросы экспертов и потребителей; проба продукта; опросы; дискуссии; вторичная информация о сферах рынка; внутренняя отчетность; вторичная информация о рынке и др.
3. Основной отличительной чертой антикризисного управления является его цель – преодоление либо предотвращение кризиса в организации. При этом сам процесс антикризисного управления должен быть управляемым и систематизированным, а также должен отвечать объективным тенденциям развития и стратегических целям и задачам организации. Можно выделить следующие задачи антикризисного управления: модификация экономических механизмов принятия решений в области управления; анализ и учет новых условий реализации стратегии; использование легальных методов хозяйственного маневрирования; идентификация и реализация новых возможностей управления.
4. Специфика маркетинговой стратегии в антикризисном управлении заключается в следующих особенностях: ограниченность маркетингового бюджета позволяет использовать только наиболее эффективное маркетинговые каналы, необходимость проведения функционально-стоимостного анализа для выявления наиболее приоритетных проектов, прогноз будущего развития кризиса, подготовка нескольких планов

действий при различных сценариях развития кризиса, разработка четкой программы действий с ориентацией на краткосрочные результаты.

5. Компания «АКТ ТРЕЙДИНГ» занимается производством продукции из натурального латекса на основе высокотехнологичного оборудования. Компания организовала производство в режиме конвейера (тираж более миллиона) и мелкосерийными партиями (тираж более 1 шт.). Структура управления ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» представляет собой линейно-функциональную структуру управления.
6. Выручка ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» на протяжении 2014-2017 гг. росла, но в 2018 году наблюдается сокращение величины выручки. Чистая прибыли компании сократилась на 17%, а показатель рентабельности активов составляет наименьшее значение за последние 4 года. В то же время компания значительно нарастила величину краткосрочных обязательств, которые в 2018 году составляли 7,5 млн. руб. При наращивании инвестиционных расходов выручка компании сокращается, что говорит о низкой эффективности вложений. При этом сальдо совокупных денежных потоков на протяжении 2014-2018 гг. было отрицательным (роме 2015 году).
7. Проведенный функционально-стоимостной анализ показал, что наиболее привлекательным с точки зрения рентабельности является направление продукции технического назначения. Данное направления связано с высоким уровнем рентабельности по причине индивидуальности заказов, гибкости конфигураций. Продукция медицинского назначения и аксессуары для новорожденных характеризуются средним уровнем рентабельности и затрат.

8. Проведенный анализ использования средств маркетинга выявил, что ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» при реализации маркетинговой стратегии во многом опирается на прямые продажи и работу с постоянными заказчиками. Расходы на рекламу в Интернете и PR занимает относительно небольшую долю в совокупных расходах на маркетинг. Компания не проводит активной маркетинговой кампании, хотя это и является задачей текущей антикризисной политики. Расходы на маркетинг резко выросли в 2017 году, при этом выручка компании сократилась. Это может быть объяснено низкой эффективностью выбранным средств маркетинга и кризисной ситуацией в экономике.
9. Для совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» в рамках антикризисного управления предлагается реализация мер по трем направлениям: реализация стратегии омниканального маркетинга, продвижение бренда через социальные сети и внедрение концепции корпоративной социальной ответственности. Данные направления направлены на повышение эффективности системы маркетинга ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ», повышение уровня доверия к бренду и развитие маркетинговых коммуникаций компании с клиентами.
10. В рамках предложенных направлений совершенствования маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» предлагается реализация комплекса мер. Комплекс мер направлен на повышение уровня доверия к бренду, рост охвата аудитории, повышение эффективности маркетинговой стратегии компании. Реализация данных мер должна способствовать повышению спроса на продукцию компании, что является важным элементом антикризисной политики компании.
11. Предложенные меры по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «АКТ ТРЕЙДИНГ» характеризуются высоким

уровнем эффективности с точки зрения экономического эффекта. Кроме того, реализация мер должна иметь косвенные эффекты, которые окажут положительное воздействие на различные сферы деятельности компании: работу с персоналом, эффективность бизнес-процессов компании, качество продукции и др.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агрова Ксения Николаевна Обзор концептуальных подходов к измерению эффективности системы управления маркетинговыми коммуникациями // Universum: технические науки. 2015. №4-5 (17)
2. Армстронг Г., Котлер Ф.: Введение в маркетинг/ 8-е изд. - М.:— 832 с. 2007
3. Бабурин В.А., Хабибуллина Л.М. Технологии антикризисного управления в малом и среднем бизнесе в сфере услуг // ТТПС. 2013. №2 (24).
4. Бармута К.А. Управления на предприятии в условиях кризиса / К.А. Бармута. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2012. - 282
5. Беляев С.А. Антикризисное управление: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011 – 1184 с.
6. Бизнес прост/ информационная поддержка [Режим доступа: https://biznes-prost.ru/kompleks-marketinga.html]
7. Блинова, У.Ю. Система превентивного контроля в антикризисном менеджменте / У.Ю. Блинова // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – № 5. – С. 114-126.
8. Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента. СПб, Питер, 2007. – С. 167
9. Бондаренко В. А., Азизов В. В. Social media marketing: вопросы актуальности применения //Концепт. – 2014. – №. S17.
10. Бондаренко В. А., Костоглодов Д. Д., Емельяненко И. С. Маркетинговые решения в управлении конкурентоспособностью предприятий: монография. – Scientific magazine" Kontsep, 2016.
11. Броило Е.В. Построение эффективных параметров реорганизации кризисного предприятия / Е.В. Броило // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. - №2

12. Букреев А.М. Кризис-менеджмент в акционерных обществах / А.М. Букреев, И.В. Рощупкина. – Москва, 2010. – С. 19-20
13. Винслав Ю.Б., Вишневская О.В. Антикризисное управление предприятием: к разработке модели превентивного механизма идентификации финансовых состояний // Бухучет в строительных организациях. 2010. № 6. С. 23-30.
14. Гондаренко О.Г. Формирование комплексной маркетинговой стратегии целевого взаимодействия с клиентами : на примере розничных торговых сетей : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Гондаренко Олег Григорьевич; [Место защиты: Рост. гос. эконом. ун-т "РИНХ"]. - Ростов-на-Дону, 2013. - 150 с
15. Долженкова Ю.В. Аутплейсмент как инструмент антикризисного управления // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2011. №3. С.112-118
16. Донецкова Я. А., Косарева Н. Н. SMM-как инструмент маркетинговых коммуникаций //Научный альманах. – 2015. – №. 12-1. – С. 147-151.
17. Евдокимова А.В. Превентивное антикризисное управление: цели, задачи, особенности // Стратегии бизнеса. 2015. № 2 (10). С.10-14.
18. Зорин Д. С. Проблемы антикризисного управления промышленным предприятием // ТДР. 2011. №9. С.83-84
19. Зубин С. И., Тультаев Т. А. Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил Портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке //Статистика и экономика. – 2014. – №. 2.
20. Ивлев В., Попова Т. Методология функционально-стоимостного анализа АВС (ФСА). URL http://www. citforum. btsau. net. ua/cfin/idef/abc. shtml. – 2013.

21. Имайкина О.И. Стратегическое управление инновационной деятельностью промышленных предприятий : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Имайкина Ольга Ивановна; [Место защиты: Морд. гос. ун-т им. Н.П. Огарева]. - Саранск, 2014. - 220 с.
22. Ипатьева С. В. Антикризисный маркетинг и его место в антикризисном управлении //Личность и Культура. – 2002. – №. 5-6.
23. ИСО 26000 – Социальная ответственность. URL: https://www.iso.org/ru/standard/42546.html
24. Калашникова Т.В. Финансовый кризис: причины возникновения и возможные пути преодоления // Вестн. Том. гос. ун-та. Экономика. 2014. №1 (25)
25. Калинина О. В., Марюхта А. П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании //Инновационная наука. – 2015. – №. 8-1.
26. Калинина О. В., Марюхта А. П. Алгоритм использования матрицы Ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании //Инновационная наука. – 2015. – №. 8-1.
27. Кован С. Е., Мокрова Л. П., Ряховская А. Н. Теория антикризисного управления предприятием. – М. : КноРус, 2009.
28. Комплексы маркетинга и специфика российского потребителя/П.М.Кузнецов/Вестник ТГПУ/Издательство ТГПУ № 8; с. 113-119. 2014 г.
29. Кондратьева К.В. Проблемы и критерии оценки эффективности механизма антикризисного управления на промышленных предприятиях //Журнал экономической теории. 2015. № 1. С. 165-169.

30. Коротков Э.М., Александрова О.Н., Антонов С.А. Корпоративная социальная ответственность. / учебник для бакалавров, под ред. Э. М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 445 с.
31. Костин А. Социальная ответственность в корпоративном управлении: эффективная капитализация // Корпоративное управление. – 2007. – № 3.
32. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. 15-е изд. – " Издательский дом"" Питер"""", 2018.
33. Кулакова И. С. Жизненные циклы предприятий и роль антикризисного управления // Основы ЭУП. 2012. №3 (3). С.75-78
34. Лигоненко Л. А. Теоретико-методологические основы антикризисного управления // Имущественные отношения в РФ. 2003. №3. С.67-72
35. Логинова Н. П. Методика антикризисного управления организацией // СТЭЖ. 2011. №13. С.63-70
36. Лукашов, А. В. Риск-менеджмент и количественное измерение финансовых рисков в нефинансовых корпорациях / А. В. Лукашов // Управление рисками. – 2015. - № 5 (11). – С. 43 – 60.
37. Межиров Б. Л. Управление инвестиционными услугами как элемент рыночного хозяйственного механизма //Вестник университета. – 2012. – №. 10-1.
38. Михайлова А.А., Ильичева О.В. Сущность и содержание антикризисного управления // Вестник НГИЭИ. 2014. №7 (38). С.113-123
39. Мусатова Ж. Б. Влияние маркетинговой стратегии на эффективность и прибыльность компании //Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2015. – №. 1 (79).

40. Насыбулина В. П., Андреева Н. В. Планирование маркетинговой деятельности предприятия в антикризисном управлении //Теория и практика общественного развития. – 2015. – №. 4.
41. Нестеров А.Ю. Оценка эффективности антикризисного управления предприятиями // Теория и практика общественного развития. 2011. №8. С.302-306
42. Никитас, Денис Викторович. Формирование и развитие системы информационно-аналитического обеспечения маркетинга организаций : на примере сферы малого бизнеса : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Никитас Денис Викторович; [Место защиты: Финансовый ун-т при Правительстве РФ]. - Москва, 2012. - 209 с
43. Никифорова С. В., Совершаева С. В. Эффективность маркетинговых коммуникаций в диджитал-среде //Проблемы современной экономики. – 2013. – №. 2 (46).
44. Новосельцева Е. Г., Бессалов В. А. Развитие антикризисного управления в современной России // Известия ВолгГТУ. 2014. №11 (138). С.54-57
45. Панюкова, В.В. (2015). Реализация стратегии омникального маркетинга торговыми организациями. Торгово-экономический журнал, 2(4), 317–328.
46. Перцовский Н.И., И.А.Спиридонов, С.В. Барсукова. Международный маркетинг: Учеб. пособие / Под ред. Н.И.Перцовского—М.: Высшая школа.—239 с.. 2001
47. Пильник Н. Б. Корпоративная социальная ответственность и социальный маркетинг //Наука XXI века: опыт прошлого-взгляд в будущее. Материалы международной научно-практической конференции. 12 апреля. – 2015. – С. 306.

48. Помигалов И.А. Понятие антикризисного управления в работах российских и зарубежных ученых / И.А. Помигалов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. - №4.
49. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей конкурентов. – Альпина Паблишер, 2016.
50. Ребрикова Н.В. Антикризисный маркетинг: теория и практика в сложившихся условиях/Управленческие науки в современном мире/Том 2/Номер 1, с. 422-425. 2015 г.
51. Скоробогатых И. И., Мусатова Ж. Б. СМАРТ-маркетинг: технологии, инструменты, оценка эффективности //Казанский экономический вестник. – 2015. – №. 5. – С. 92.
52. Сюткин Г. Н. Кризис и его последствие для сферы услуг (на примере бытового обслуживания) // Сервис +. 2009. №4
53. Турдиматова П. М. Сущность антикризисного управления в современных условиях // Вестник ТГУПБП. 2009. №1. С.88-91
54. Чебашкина Г.А Кризисы в тенденциях развития экономики // Вестник Московского Университета им С.Ю Витте и управление. 2014 2 (8) С.112-121
55. Шаховская Л. С., Аракелова И. В. Маркетинг лояльности: теория, методология, практика: монография //Волгоград: ВолгГТУ. – 2015.
56. Bundy, J.; Pfarrer, M. D.; Short, C. E.; Coombs, W. T. "Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development". Journal of Management.
57. Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. Crisis management: Leading in the new strategy landscape. – Sage Publications, 2013
58. Crisis Diagnosis in Anti-Crisis Management Process in a Company // R. Meiste, S. Jakstiene - Oeconomia Copernicana, 2015.

59. Frazer M., Stiehler B. Omnichannel retailing: The merging of the online and offline environment // Global Conference on Business and Financial Proceedings Journal. – 2014. – №9(1). – P.655-657.
60. Groh M. Distinction between Anti-Crisis Management and Strategic Management //Maximilian Groh.– 2016.
61. King G. (2007), Narcissism and Effective Crisis Management: A review of Potencial Problems and Pitfalls, "Journal of Contingencies and Crisis Management", Vol. 15 No. 4.
62. Lebedev S. A. The structure of the contemporary methodology of scientific cognition //European researcher. Series A. – 2015. – №. 1. – C. 61-68.
63. Silka D.N. Mechanisms to actuate growth drives in conditions of stagnation of Russian economy // World Applied Sciences Journal. 2014, Vol. 31. No. 1. - Pp. 148-150