

**Насыбулина Вероника Павловна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления  
на предприятии  
Краснодарского филиала Российского экономического  
университета имени Г.В. Плеханова

**Андреева Наталья Владимировна**

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры государственного  
и муниципального управления  
Кубанского государственного  
технологического университета

## **ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ**

---

### **Аннотация:**

*В условиях антикризисного управления роль маркетинга становится более значимой, особенно с точки зрения оперативной адаптации предприятия к изменяющейся предпринимательской среде и создания новых конкурентных преимуществ. В статье рассмотрены инструменты антикризисного маркетингового планирования в разрезе составляющих комплекса маркетинга. Даны универсальные рекомендации и обоснован ряд требований к разработке антикризисного плана маркетинга предприятия.*

### **Ключевые слова:**

*антикризисное планирование, антикризисный маркетинг, инструменты антикризисного маркетинга.*

---

**Nasybulina Veronica Pavlovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
Business Economy and Management,  
Krasnodar branch of  
Plekhanov Russian University of Economics

**Andreeva Natalia Vladimirovna**

PhD in Economics,  
Assistant Professor,  
State and Municipal Management,  
Kuban State Technological University

## **PLANNING OF COMPANY'S MARKETING ACTIVITIES IN THE CRISIS MANAGEMENT**

---

### **Summary:**

*In terms of crisis management, the role of marketing is becoming increasingly more important, especially in the context of operational adaptation of the enterprise to the changing business environment and creation of new competitive advantages. The article describes the tools of the crisis marketing planning in the context of marketing components. The authors suggest universal guidelines and substantiate a number of requirements for the crisis marketing plan development of business.*

### **Keywords:**

*crisis planning, crisis marketing, tools of crisis marketing.*

---

Антикризисное планирование является стадией антикризисного управления и проводится в условиях нехватки времени и ресурсов (особенно финансовых), ухудшения факторов внутренней и внешней среды предприятия, изменения его положения на рынке [1]. Соответственно, целью антикризисного планирования является финансовое оздоровление предприятия, то есть решение проблем финансового характера, недоиспользования имеющихся ресурсов, плохого управления, отставания в технологиях и т. д. Антикризисное планирование направлено либо на предупреждение наступающего кризиса, либо на его ограничение (смягчение), либо на выход из кризиса. Основной принцип антикризисного планирования – постоянный мониторинг внутренней и внешней среды организации с целью раннего обнаружения надвигающейся угрозы.

Типовые инструменты антикризисного планирования могут быть представлены следующим образом:

- 1) построение эффективного финансового менеджмента;
- 2) маркетинговые инструменты;
- 3) инвестиционные и инновационные инструменты;
- 4) управление рисками;
- 5) антикризисное управление персоналом.

Остановимся более подробно на маркетинговых инструментах антикризисного планирования деятельности предприятия.

Эффективность антикризисного управления обусловлена способностью маркетинга оперативно адаптироваться к изменяющейся предпринимательской среде и создавать новые возможности для предприятия. Высокие адаптационные возможности маркетинга в антикризисном менеджменте объясняются тем, что маркетинговая деятельность отражает наиболее востребованные тенденции рынка, прогнозирует рыночную конъюнктуру, перестраивает цели и задачи функционирования предприятия в соответствии с изменениями бизнес-среды. Кроме того, маркетинг

способен при сохранении эффекта генерации дохода сократить издержки на сбыт и продвижение продукции предприятия (сокращение бюджета маркетинга при сохранении эффективности маркетинговых мероприятий).

Таким образом, антикризисный маркетинг в рамках антикризисного управления призван увязать интересы субъекта с внешними изменениями. С этой точки зрения маркетинговую деятельность рассматривают как относительно некапиталоемкую процессную инновацию в антикризисном управлении, как на уровне предприятия, так и на уровне региона и страны в целом [2].

В числе возможных стратегий антикризисного маркетинга: сохранение рыночной ниши, удержание или минимизация потери рыночной доли, выход на новые рынки, расширение имеющегося рынка сбыта, защита от конкурентов и другие.

Универсальных подходов антикризисного маркетинга теория и практика до настоящего времени еще не выработала. В каждом отдельном случае, для каждого предприятия способы сохранения объемов продаж и выхода на новые сегменты рынка, стратегии ценообразования и инструменты оптимизации деятельности индивидуальны. Вместе с тем можно выделить общие инструменты антикризисного маркетинга на предприятии.

Прежде всего инструменты маркетинга в рамках антикризисного планирования направлены на разработку в выбранных направлениях деятельности предприятия сильных и устойчивых конкурентных преимуществ, а также формулировку маркетинговой стратегии в кризисной ситуации. К наиболее типовым инструментам маркетинга следует отнести такие, как стратегические планы, направленные на предотвращение или выход предприятия из кризиса; рекламные кампании (в условиях кризиса актуальность приобретают низкобюджетные рекламные носители со значительным охватом целевой аудитории); эффективные программы стимулирования сбыта; диагностика внешних и внутренних факторов риска для предприятия; программы минимизации маркетинговых затрат; поиск новых рыночных возможностей.

Среди существующих инструментов маркетинга, актуальных для современного бизнеса в условиях кризисных ситуаций, выбираются те, которые в большей степени подходят его продукту. При этом инструменты описываются по количественным и качественным характеристикам – возможности охвата целевой аудитории, времени и способу воздействия, способности мотивировать к совершению необходимых действий.

На этапе планирования маркетинговой деятельности разрабатываются критерии, по которым в дальнейшем, по результатам окончания определенного периода, предполагается оценивать эффективность использования выбранных стратегий в целом и маркетинговых инструментов в частности. Выбор критериев оценки эффективности будет зависеть от сферы деятельности предприятия, от специфики предлагаемых товаров и услуг, а также от конкретных инструментов маркетинговых коммуникаций, выбранных в рамках разработанной стратегии. В числе возможных критериев могут быть следующие: изменение доли рынка в процентах; количество заключенных договоров с клиентами; прибыль; объем продаж; количество повторно обращающихся клиентов; количество обращений за консультациями.

Относительно бюджета маркетингового плана необходимо отметить, что для предприятия в условиях кризиса характерна ситуация, при которой руководство выделяет ограниченную сумму. В рамках этой суммы исполнитель, осуществляющий реализацию маркетинговой стратегии, распределяет средства на оплату запланированных мероприятий. Примечательно, что цена как маркетинговый инструмент предоставляет предприятиям в условиях кризиса достаточно возможностей для сохранения и даже привлечения новых клиентов [3]. Например, супермаркеты и гипермаркеты активно продвигают продукцию под собственными торговыми марками, предоставляя существующим и потенциальным потребителям достаточно широкий ассортимент товаров, в том числе здоровых, органических и экологических продуктов, и тем самым предлагая различным покупателям более дешевые альтернативы других марок во всех сегментах.

В условиях кризиса, определяемого общей негативной ситуацией во внешней среде, могут быть рекомендованы две различные стратегии ценообразования для ряда предприятий [4]. Первая стратегия делает акцент на сохранении качества предлагаемых товаров, что определяет необходимость установления нормальных цен на продукцию более высокого качества. Вторая стратегия призвана помочь предприятию удерживать или даже увеличивать свою долю на рынке за счет низких цен на нормальные товары.

В антикризисном плане маркетинга обосновываются задачи по всем элементам комплекса маркетинга. Маркетинговый план содержит полную информацию о формах и методах позиционирования товара на рынке, ценовой и сбытовой корпоративной стратегии в каждом рыночном сегменте.

Для сокращения бюджета рекламной программы в кризисной ситуации могут быть предложены нестандартные маркетинговые коммуникации, обладающие по сравнению с традиционными рекламными носителями более низкими затратами. Например, достаточно низкотратных

инструментов можно найти в партизанском маркетинге, представляющем собой малобюджетные способы по эффективному продвижению продукции предприятия, привлечению клиентов при минимальных расходах, а в некоторых случаях и не требующие никаких затрат. В числе таких инструментов: наклейки с логотипом организации; отправка информационно-рекламных материалов; вирусный маркетинг (вирусные видео в сети Интернет, вирусные флеш-игры); флешмобы; реклама на транспорте фирмы; использование справочников и системы 2ГИС; эпатажный маркетинг (эпатажное промо); тайные покупатели; использование возможностей сети Интернет (сайт, СММ, статьи, блоги, контекстная реклама); реклама на асфальте; расклейка объявлений / размещение объявлений в газетах бесплатных объявлений; кросс-продажи и т. д.

Сеть Интернет предоставляет большое количество возможностей предприятиям. К бесплатным возможностям можно отнести СММ, блоги, статьи на бесплатных платформах. К возможностям, требующим затрат, следует отнести создание и дальнейшее продвижение web-сайта, а также контекстную рекламу. При этом следует учитывать то, что маркетинговые инструменты в сети Интернет в настоящее время рассматриваются как важнейшие элементы комплекса маркетинга предприятия не только в кризисный, но и в посткризисный период.

Выстраивание эффективных коммуникаций с клиентами, постоянное общение с ними (например, через блоги или социальные сети) очень важно в рамках антикризисного маркетинга. Основное направление в данном случае должно быть задано в предоставлении наиболее полной и достоверной информации о предлагаемом товаре и деятельности предприятия.

Подводя итог рассмотрению отдельных вопросов планирования маркетинговой деятельности в антикризисном управлении, выделим ряд требований к антикризисному плану маркетинга:

- быть конкретным, содержать четкие и измеримые цели, а также действия и мероприятия, сроки для каждого вида деятельности и конкретных лиц;
- реалистичным, в противном случае нет смысла его разрабатывать. План будет меняться с учетом меняющейся рыночной ситуации и спроса, но чтобы понять, насколько хороший и действенный план, его нужно подготовить;
- простым и понятным каждому члену команды, что позволит ей действовать и работать как единое целое для достижения намеченных целей;
- предполагать вознаграждение сотрудников;
- предусматривать перестройку функциональных обязанностей отдела маркетинга с упором на мониторинг и анализ рынка, бенчмаркинг с основными конкурентами;
- оптимизировать выработку антикризисных управленческих решений в маркетинге (если позволяет размер компании, создать специальную антикризисную группу);
- выбор стратегии ценообразования в соответствии с реальными угрозами финансовому и рыночному положению предприятия;
- мероприятия антикризисного маркетинга охватывают все этапы и зоны функционирования компании;
- предусматривать систему индикаторов оценки реализации составляющих антикризисного маркетингового плана и мониторинг эффективности реализации запланированных мероприятий.

В целом антикризисный план маркетинга призван направить предприятие на эффективные действия, ориентированные на долгосрочные и полезные в данный момент цели. Ключевыми областями экономии при этом должны стать инструменты и меры, дающие предприятию лишь среднесрочный эффект.

### **Ссылки:**

1. Business Planning in Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios / ed. by R. Ramirez, J.W. Selsky, K. van der Heijden. 2<sup>nd</sup> ed. London, 2010.
2. Александрова Е.Н., Рындина И.В. Инновационный фактор национальной и региональной конкурентоспособности России // Региональная экономика: теория и практика. 2006. № 4. С. 11–21.
3. Ferrell O.C., Hartline M.D. Marketing Strategy. 4<sup>th</sup> ed. Mason, 2002.
4. Ang S.H., Leong S.M., Kotler P. The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses // Long Range Planning. 2000. Vol. 33. Issue 1. P. 97–119.

### **References:**

1. Ramirez, R, Selsky, JW & Heijden, K van der (ed.) 2010, *Business Planning in Turbulent Times: New Methods for Applying Scenarios*, 2<sup>nd</sup> ed., London.
2. Alexandrova, EN & Ryndina, IV 2006, 'The innovative factor of national and regional competitiveness of Russia', *Regional economy: theory and practice*, no. 4, p. 11-21.
3. Ferrell, OC & Hartline, MD 2002, *Marketing Strategy*. 4<sup>th</sup> ed., Mason.
4. Ang, SH, Leong, SM & Kotler, P 2000, 'The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses', *Long Range Planning*, vol. 33, issue 1, p. 97–119.