

# кризис и маркетинговый аудит предприятия

проблемы управления предприятием  
в условиях экономического кризиса

## Аннотация

В период глобального экономического кризиса государственная ответственность возрастает и выражается в применении мер по уменьшению влияния кризиса на национальное хозяйство. Действия государства не гарантируют полного «штиля» в экономике, поэтому ключевое решение, позволяющее предприятию остаться «на плаву» во время и после кризиса, как правило, зависит от топ-менеджмента компании.

**Ключевые слова:** экономический кризис, антикризисный план, концепция антикризисного управления, управленческие решения, стратегические инициативы, цели предприятия, управление маркетингом, маркетинговый аудит

*Мир не останавливается во время кризиса, он просто меняется.*

Т. Гэд

*Самая драматическая характеристика российского менеджера заключается в абсолютном отсутствии профессионализма.*

И. Качалов

**Зайцева Т.Ю.**  
аспирантка  
кафедры  
маркетинга  
Московского  
государственного  
университета  
экономики,  
статистики  
и информатики,  
ст. преподаватель  
кафедры маркетинга  
Московской академии  
предпринимательства  
при Правительстве  
г. Москвы  
ztu@ultranet.ru

Ученые давно отметили, что развитие экономики происходит с определенной закономерностью. Периоды совершенствования процессов (развитие фондовых бирж, изменение доходов населения) сменяются спадами деловой активности и рецессией. Первый из экономических кризисов пришелся на 1772–1783 гг. и закончился Великой французской революцией. В XX в. в 1825 году экономический кризис наступил в Великобритании, и с тех пор почти 200 лет кризис случается раз в 8–10 лет.

## **Факторы, формирующие кризис – внешние и внутрифирменные**

Цикличность возникающих негативных ситуаций [7] дает возможность топ-менеджменту предприятия своевременно подготовить меры, позволяющие минимизировать или предотвратить их. Для разработки антикризисных мер необходимо понимать природу возникновения и развития кризисной ситуации.

Различают несколько видов экономических кризисов в зависимости от масштаба:

- мировой (глобальный) кризис;
- локальный кризис, ограниченный географическим сегментом, кризисной ситуацией, возникшей в отдельно взятой отрасли или сегменте рынка.

В зависимости от места возникновения факторов, влияющих на развитие кризисной ситуации, различают кризисы вне и внутри организации.

Анализируя факторы, приводящие к формированию кризисной ситуации, не представляется возможным выделить основную причину, кото-



Рис. 1. Основные факторы, формирующие экономический кризис

рая является катализатором этого процесса. Ученые, исследуя этот процесс, выделяют различные факторы, зарождаемые внутри экономической системы и вне её (см. рис. 1 на с. 75).

К факторам, относящимся к регулированию экономики государства (для предприятия – внешним факторам), нужно отнести такое действие со стороны банков, как понижение учетного процента при достаточных резервах или неспособность повысить процент, когда спрос на кредиты растет, а также увеличение доли рискованных операций [5].

Базовыми причинами кризисных ситуаций на предприятии являются внутренние процессы, перерастающие в глубокий кризис. Основными внутрифирменными источниками кризиса являются:

- отсутствие стратегического видения развития бизнеса и рынков;
- недооцененность значения маркетинга на предприятии;
- отсталая техническая и технологическая база российского бизнеса;
- несовершенство организационных структур управления бизнесом;
- неудовлетворительное финансовое руководство;
- отсутствие программ развития предприятия [1, дополнено автором].

### **Эффект домино**

Наступивший экономический кризис заставил топ-менеджеров разрабатывать антикризисные политики и меры по оптимизации деятельности предприятия в новых условиях. Стал актуальным антикризисный менеджмент, однако, по мнению Р.А. Попова, всякий менеджмент должен быть антикризисным, то есть предупреждающим разрушение организации [5]. Таким образом, мировой кризис – это хорошая проверка качества менеджмента российских предпринимателей, способности быстро реагировать на возникшую ситуацию и принятия верных стратегических решений.

Специфика работы во время кризиса – это оптимизация бизнес-процессов внутри пред-

**первый  
из экономических  
кризисов пришелся  
на 1772–1783 гг.  
и закончился  
Великой  
французской  
революцией**

приятия, и разработка мер по обеспечению наиболее выгодного предложения продукции предприятия для партнеров, клиентов и потребителей.

Для разработки и формирования антикризисной политики менеджменту необходимо понимать, какие изменения приносит с собой кризис и как он развивается. Следствием развития кризиса является изменение доходности всех хозяйств: государств, компаний, домохозяйств. По мнению И. Качалова, в большинстве случаев развитие экономического кризиса в любом государстве связано с ослаблением национальной валюты. Очень редко кризис наступает сразу во всех областях бизнеса и отраслях, во всех компаниях, чаще всего кризис развивается, вызывая эффект домино (см. рис. 2 ниже).

### **Антикризисный план развития, состоящий из системы целей**

Возникновение и развитие кризисной ситуации в экономике влечёт за собой изменение структуры и ёмкости рынка. Изменение ёмкости рынка в сторону уменьшения отмечают на рынках товаров не первой необходимости, например на рынке предметов роскоши. В сторону увеличения ёмкость меняется на рынке

**для разработки антикризисных мер необходимо понимать природу возникновения и развития кризисной ситуации**

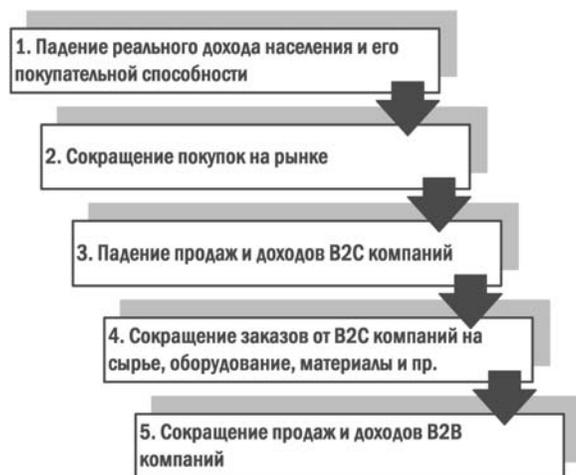


Рис. 2. Развитие кризиса – эффект домино [3]

**...всякий  
менеджмент  
должен быть  
антикризисным,  
то есть  
предупреждающим  
разрушение  
организации**

массового потребления, в сегменте эконом-класса (см. рис. 3 ниже).

В условиях изменения структуры рынка, на котором работает предприятие, в несколько раз возрастает роль маркетинга в разработке стратегических решений. Переход рынка из фазы стабильного развития, в соответствии с его жизненным циклом, в фазу активной стагнации в период кризиса, заставляет топ-менеджмент менять принципы и систему управления, превентивно внедряя систему антикризисных мер.

Управленческие решения и стратегические инициативы, разработанные на каждом уровне управления маркетингом предприятия, предусматривают формирование целей и целевых показателей, позволяющих контролировать уровень достижения запланированных результатов в области рынка и клиентской составляющей. Стратегический план развития состоит из системы целей, которые в зависимости от разрабатываемой стратегии могут быть направлены во внешнюю среду, или определять необходимые достиже-

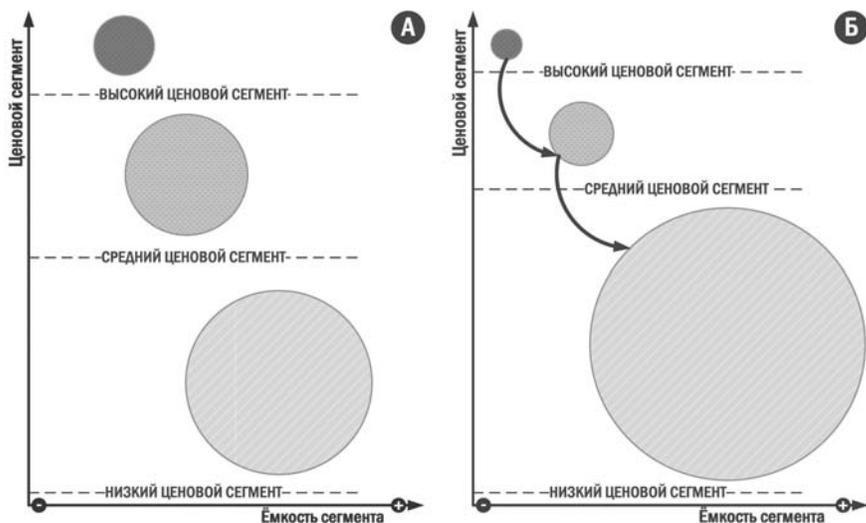


Рис. 3. Процесс рыночных изменений в результате наступления экономического кризиса

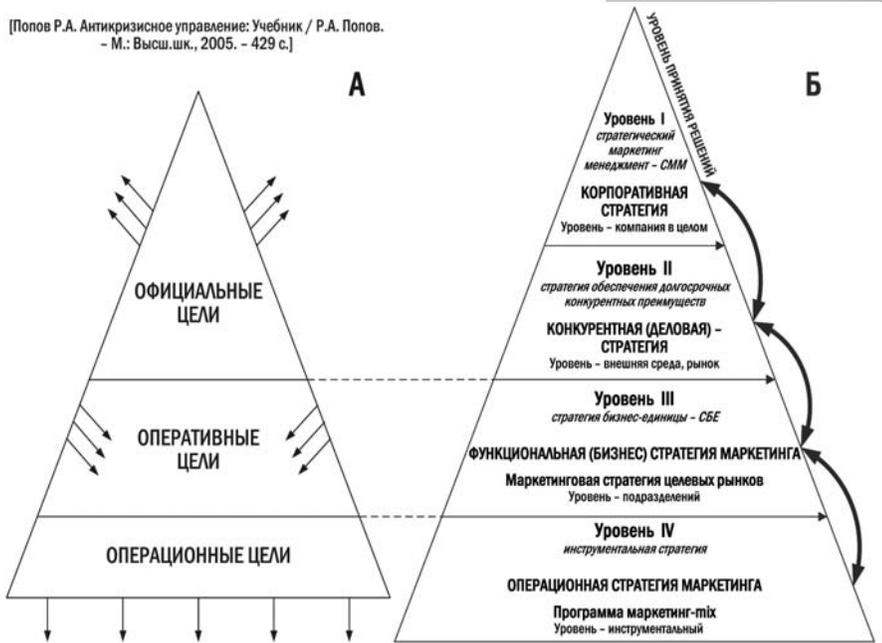


Рис. 4. Схема управления маркетингом на предприятии [2, 4, 5, 6 с доп. автора]

ния внутри предприятия. Цели предприятия можно разделить на три группы (см. рис. 4 (А) выше):

– *официальные цели*. Имеют внешнюю направленность, определяют общее назначение и вектор развития предприятия (что закрепляется в разработанной философии компании), предполагают определение положения предприятия на рынке (конкурентная стратегия);

– *оперативные цели*. Имеют внутреннюю направленность, определены в плане работы предприятия, регулируют организацию работы функциональных подразделений всего предприятия;

– *операционные цели*. Имеют внутреннюю направленность, определены в проектном задании, разработаны и детализированы для каждого участника проекта, чаще всего высту-

**...в большинстве случаев развитие экономического кризиса в любом государстве связано с ослаблением национальной валюты**

## **Литература**

1. Букреев А.М., Кремер К.И., Дударев О.Е. Экономический механизм антикризисного управления предприятием: монография. – Воронеж: Научная книга, 2007. – 232 с.
2. Дженстер П., Хасси Д. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. / Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004 – 368 с.
3. Качалов И. Кризис? Лучшее время для роста! // Институт проблем предпринимательства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ipr.pou.ru/article.php?idarticle=005238>.
4. Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: учебник. / Под ред. проф. Л.А. Данченко. – М.: Маркет ДС, 2004. – 758 с.
5. Попов Р.А. Антикризисное управление: учебник. – М.: Высшая школа, 2005. – 429 с.
6. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.
7. Хаберлер Г. Процветание и депрессия: теоретический анализ циклических колебаний. – Челябинск: Социум, 2005. – 474 с.

пают в форме конкретных заданий отдельным исполнителям или рабочим группам.

На рис. 4 (Б) (см. на с. 79) показаны зоны формирования разнонаправленных целей, в системе управления маркетингом на предприятии.

## **Маркетинговый аудит предприятия**

В условиях кризиса время на оптимизацию производственных процессов и принятие решений ограничено. Поэтому антикризисный план, направленный на реорганизацию бизнес-процессов предприятия во время кризиса, должен быть подготовлен заблаговременно. Антикризисный план создается и корректируется непосредственно с общими планами развития предприятия вне кризиса. Таким образом, антикризисный план должен быть всегда под рукой. Главным преимуществом организации управления предприятием в условиях кризиса выступает быстрота принятия решений нижними уровнями управления.

Кризис, для каждого предприятия, имеет свою специфику. Поэтому разрабатываемая концепция антикризисного управления уникальна и учитывает все условия и особенности внешней и внутренней среды предприятия [1]. В условиях кризиса основная работа должна быть направлена на уточнение и корректировку операционных целей, поскольку именно их достижение способно вывести организацию из неустойчивого состояния. Также необходимо учитывать, что эффективность проводимой антикризисной политики существенно зависит от скорости реакции на возникающие внешние и внутренние изменения.

Для создания эффективной антикризисной стратегии проводят маркетинговый аудит предприятия. Маркетинговый аудит и принятие на его основе управленческие решения являются основой для разработки индивидуальной превентивной антикризисной программы маркетинга, позволяющей решать задачи менеджмента в предкризисный период.

Таким образом, в условиях нестабильной экономики, с целью стабилизации положения предприятия на рынке важным является превентивный подход к прогнозированию рыночных изменений. Также необходимо формирование антикризисной стратегии на основе систематического проведения аудита маркетинга предприятия. Организация антикризисного комитета, увеличение скорости принятия решений, систематический анализ и полная доступная информация для принятия решений, – все это создаст задел конкурентного преимущества в период кризиса и обеспечит стабильный экономический рост на этапе восстановления рынка.

pn

**Zaitseva T. Yu.**

*Post-graduate student, Chair of Marketing,  
Moscow State University of Economics, Statistics and Information Science,  
Senior lecturer, Chair of Marketing,  
Moscow Academy of Business under the Government of Moscow*

### **Problems of Enterprise Management in Conditions of Economic Crisis**

Abstract

**D**uring the period of global economic crisis, the state responsibility is increasing and is expressed in the application of measures to reduce the impact of the crisis on the national economy. The state actions do not guarantee a complete «calm» in the economy, so the key decision allowing the company to stay «afloat» during and after the crisis usually depends on the company's top management.

**Keywords:** economic crisis, anti-crisis plan, concept of anti-crisis management, management decisions, strategic initiatives, company's goals, marketing management, marketing audit