

Содержание:

Введение

Любая компания на разных этапах своего жизненного цикла переживает внутренние корпоративные кризисы. В текущей экономической ситуации и условиях растущей конкуренции на рынке выживают компании, способные наиболее эффективно вести свой бизнес. Одним из критериев эффективности бизнеса является получаемая от хозяйственной деятельности прибыль. Часто причиной кризисов в компаниях становится финансовый кризис, вызывающий общий рыночный спад. Однако, существуют и другие причины, по которым компании не могут получить прибыль и вести свой бизнес эффективно – неграмотная стратегия развития компании, неэффективный менеджмент, различия в интересах менеджеров и собственников бизнеса, низкая степень диверсификации клиентского портфеля и т.п.

Для организации выход из кризиса возможен только при условии устранения причины, его вызвавшей. В свою очередь, устранение причин возможно лишь после всестороннего и тщательного анализа внешней и внутренней среды организации, выявления компонентов, влияющих на организацию и являющихся источником ее финансовых потерь. Такой анализ должен регулярно проводиться в рамках реализации стратегии антикризисного управления, основой которой является применение методов экономического анализа, социальных технологий, реорганизации, прогнозирования. Данные инструменты антикризисного управления применяются в комплексе с целью своевременного предупреждения и преодоления кризиса.

Цель исследования – изучить цели и проблемы в антикризисном управлении организацией на примере ООО «Прогресс-Авто».

Задачи исследования:

- изучить понятие, сущность антикризисного управления;
- рассмотреть инструменты антикризисного управления;
- дать характеристику деятельности организации ООО «Прогресс-Авто»;

- проанализировать показатели финансово-хозяйственной деятельности организации ООО «Прогресс-Авто»;
- разработать стратегические и оперативные антикризисные меры для финансового оздоровления организации.

Объектом исследования выступает организация ООО «Прогресс-Авто».

Предмет исследования – специфика антикризисного управления организацией.

Теоретической и методологической основой работы являлись положения и выводы, содержащиеся в работах экономистов Беляева С.П., Богомолова А.В., Гусарова Ю.В., Залмановой М.Е., Иванова Г.П., Ковалева А.П., Короткова Э.М., Кошкина В., Лузина Г.П., Осипова Ю.М. и др.

Информационную базу исследования составили материалы бухгалтерской отчетности, а также годовой отчетности ООО «Прогресс-Авто».

Глава 1. Теоретические аспекты антикризисного управления

1.1. Понятие и сущность антикризисного управления предприятием

Кризис – это любое событие, разоблачение, обвинение или стечение обстоятельств, угрожающее невинности, репутации или жизнеспособности индивидуума или учреждения. Кризис может нанести ущерб физической безопасности, моральным или материальным ценностям социальных групп. Фактический или потенциальный урон, понесенный организацией вследствие кризиса, оценивается как значительный, и организация не может своими силами в короткий срок ликвидировать эти последствия[1].

Кризис, согласно определению П.А. Ермоленко, это переломное состояние, при котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы[2].

Корпоративные кризисы связаны с тем, что существующая в организации система управления не обеспечивает эффективной работы всех ее подразделений, а также

развития в целом.

Существует несколько типов корпоративных кризисов[3].

1. Кризис мышления: руководители компаний неверно оценивают тенденции развития различных рыночных составляющих. Появление подобных кризисов отследить сложнее всего.

2. Кризис развития: компания начинает запаздывать с реализацией проектов, но на финансовых результатах это может отразиться не сразу.

3. Кризис параметров: компания не достигает финансовых показателей «второго плана», т.к. руководство еще не научилось ими управлять или вообще не знает об их существовании. Это такие показатели, как:

- рентабельность капитала;
- скорость прироста капитала;
- темпы прироста прибыли;
- рентабельность на одного сотрудника и др.

4. Кризис ликвидности: нехватка оборотных средств, поиск кредитов, отсутствие аналитического финансового управления. Выход из кризиса затруднен медленной реакцией рынка на действия компании.

Существуют также кризисы явные и латентные (скрытые). Первые протекают заметно и легко обнаруживаются. Вторые являются скрытыми, протекают относительно незаметно и поэтому наиболее опасны.

Изменения, происходящие во внешней среде бизнеса, закономерно вызывают появление новых принципов управления (рис. 1). Чем больше проявлялось воздействие внешней среды, тем больше внимания высшее руководство должно было уделять изучению процессов, происходящих в окружении организации, и разработке адекватных реакций на возможные внешние воздействия, способов долгосрочного развития[4].

Быстроизменяющаяся внешняя среда, неожиданные и неузнаваемые изменения



Рисунок 1 - Эволюция организации и принципов управления

Центр внимания смещался во внешнюю среду, целевые установки менеджерам смещались в область обеспечения устойчивого развития на долгосрочную перспективу.

Антикризисное управление – это совокупность методов, приемов, позволяющих распознавать кризисы, осуществлять их профилактику, преодолевать их негативные последствия, сглаживать течение кризиса[5].

«Антикризисное управление представляет собой системное и постоянное осуществление мероприятий по:

- а) анализу и оценке потенциальных кризисов;
- б) разработке планов действий по предотвращению или преодолению этих кризисов;
- в) подготовке персонала к выполнению антикризисных планов;
- г) мониторингу внутренней и внешней среды на предмет выявления признаков кризисов;
- д) в случае необходимости – задействованию и эффективному осуществлению планов антикризисных мероприятий;
- е) нейтрализации последствий кризисов».

Цели и задачи антикризисного управления[6]:

1. Предвидение кризиса и адекватная (в соответствии со степенью угрозы) подготовка к нему.
2. Воспрепятствование опасным факторам кризиса.
3. Управление динамикой развития кризиса (ускорить, замедлить, смягчить, усилить).
4. Обеспечение жизнедеятельности организации в кризисном состоянии.
5. Ослабление негативных последствий кризиса.
6. Использование факторов и последствий кризиса для развития организации.

Технологии, с помощью которых осуществляется антикризисное управление, включают в себя составляющие, как аналитика, планирование и решение организационных задач и антикризисные коммуникации (взаимодействие с целевой аудиторией). Эти направления тесно взаимосвязаны и применяются одновременно[7].

Далее рассмотрим этапы разработки и реализации стратегии антикризисного управления.

1-й этап – комплексная диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

На данном этапе создается рабочая группа, включающая[8]:

- представителей исполнительного руководства, совета директоров и акционеров предприятия;
- специалистов предприятия;
- руководителя группы консультантов;
- консультантов (финансовых аналитиков, юристов и др.).

В задачи рабочей группы входят сбор и анализ следующей информации за период 3-5 лет:

- стратегия развития предприятия, его миссия и цели;
- имеющаяся системы маркетинга;

- экономический потенциал;
- имущественное положение и структура капитала;
- финансовое состояние предприятия;
- финансово-хозяйственная деятельность предприятия и т.п.

Важным фактором, влияющим на выбор средств и методов комплексной диагностики, является время. В соответствии с целями и задачами диагностирования состояние объекта может оцениваться на определенный момент времени. Этот вариант называется диагностикой статического состояния. Если нужно оценить состояние объекта в течение определенного периода времени, осуществляется диагностика процесса.

При диагностике кризисного состояния предприятия ведется экспертное исследование не статического состояния объекта, а его развития во времени, что позволяет построить экономическую модель развития предприятия во времени и выявить кризисные моменты, а также сильные стороны[9].

2-й этап – выработка стратегии развития организации (стратегическое планирование), исходя из полученной информации при комплексной диагностике финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Чем слабее настоящее положение предприятия, тем более тщательному критическому анализу должна подвергнуться его стратегия. Кризисная ситуация на предприятии – признак или слабой стратегии, или ее плохой реализации, или того и другого вместе.

Анализируя стратегию предприятия, консультанты должны сконцентрировать свое внимание на следующих пяти моментах[10]:

1. Эффективность текущей стратегии.
2. Сила и слабость, возможности и угрозы для предприятия.

Сила – это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология,

лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки).

Слабость – это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удастся в сравнении с другими.

3. Конкурентоспособность цен и издержек предприятия.

Должно быть известно, как цены и затраты предприятия соотносятся с ценами и затратами конкурентов.

4. Оценка прочности конкурентной позиции предприятия.

Прочность позиции предприятия (насколько она слаба или сильна) по отношению к основным конкурентам оценивается по таким важным показателям, как качество товара, финансовое положение, технологические возможности, продолжительность товарного цикла.

5. Выявление проблем, вызвавших кризис на предприятии.

3-й этап – разработка программы выхода из кризисной ситуации (тактическое планирование);

Тактика программы выхода из кризисной ситуации направлена на разработку системы мер, позволяющих в короткие сроки «локализовать болезнь», не дать кризису развиваться и углубляться. Тактика выхода из кризисной ситуации разрабатывается в рамках выбранной концепции и стратегии, однако может влиять на них: если первые результаты тактических мер не оправдывают ожиданий, возможно, требуется корректировка стратегии и концепции программы.

Тактические (оперативные) мероприятия по выходу из экономического кризиса могут быть следующими: сокращение расходов, закрытие подразделений, реализация непрофильных активов, сокращение персонала, уменьшение объемов производства и сбыта, активные маркетинговые исследования, повышение цен на продукцию, выявление и использование внутренних резервов, модернизация, привлечение специалистов, получение кредитов, укрепление дисциплины и т.д.

4-й этап – внедрение (сопровождение программных мероприятий).

Отслеживание и сопровождение антикризисных мероприятий наиболее эффективно проводить с внедрением и использованием системы контроллинга на предприятии.

В настоящее время наиболее полно функции прогнозирования будущих кризисных ситуаций и антикризисного управления может выполнять система контроллинга, под которой в данном случае понимается механизм «управления управлением». Контроллинг представляет собой синтез постоянного мониторинга значимых изменений, контроля, экономического анализа и диагностики финансового состояния, планирования, организации информационных потоков для принятия управленческих решений. Контроллинг направлен на ускорение процесса обработки информации и принятия решений. Задачами контроллинга являются концептуальная разработка, внедрение и последующее обслуживание системы управления, а также подготовка аналитической информации для принятия управленческих решений.

5-й этап – оценка результатов антикризисных мероприятий;

На данном этапе необходимы оценка и анализ выполнения программы выхода из кризисной ситуации по показателям деятельности организации.

По завершении программы антикризисного управления проводится анализ полученных результатов, которые утверждаются арбитражным судом:

- аккумулированы средства, позволяющие погасить накопившуюся просроченную кредиторскую задолженность;
- восстановлена платежеспособность;
- предприятие в состоянии продолжать хозяйственную деятельность.

Программа антикризисного управления считается в принципе успешно завершённой, если выполнены следующие условия:

- погашена, получена рассрочка на длительный период и т.д.;
- повысилась капитализация предприятия;
- внедрены системы контроллинга;
- проведено сокращение избыточного персонала и т.д.

При недостижении поставленных целей у предприятия остаются два выхода:

- корректировка стратегии и разработка новой программы финансовой стабилизации;

– ликвидации предприятия.

6-й этап – разработка методик по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

Предотвращать кризис легче и дешевле, чем преодолевать его.

Практика зарубежных стран и опыт отдельных российских компаний показывают, что внедрение системы контроллинга позволяет увеличить скорость реакции менеджеров на изменения внешней и внутренней среды, повысить гибкость предприятия, сместить акцент с контроля прошлого на анализ и прогнозирование будущего. Контроллинг может быть «несущей конструкцией» прогнозирования будущих кризисных ситуаций и антикризисного управления на предприятии»[\[11\]](#).

Поиск путей выхода из кризиса связан с устранением причин, способствующих его возникновению, а процесс планирования этого выхода можно разделить на две основные стадии[\[12\]](#):

- разработка антикризисной стратегии деятельности фирмы (антикризисное стратегическое планирование);
- определение тактики реализации выбранной стратегии (тактическое планирование).

В процессе антикризисного стратегического планирования разрабатываются стратегии выхода организации из экономического кризиса.

Тактическое планирование должно осуществляться в рамках выбранных стратегий. Оно имеет дело с решениями о том, как должны быть распределены ресурсы организации для достижения стратегических целей. Осуществление запланированных оперативных мероприятий по выходу из экономического кризиса, не связанных со стратегическими целями, может привести к кратковременному улучшению финансового положения, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.

В соответствии с вышеизложенным, модель антикризисного стратегического управления предприятием представляется следующей (рис. 2).

Процесс антикризисного стратегического планирования, первого этапа стратегического управления, начинается с определения текущей миссии организации. Миссия формирует главные предпосылки успеха деятельности фирмы при различных воздействиях на нее со стороны внешней среды и определенных характеристиках ее внутренней природы и организации.

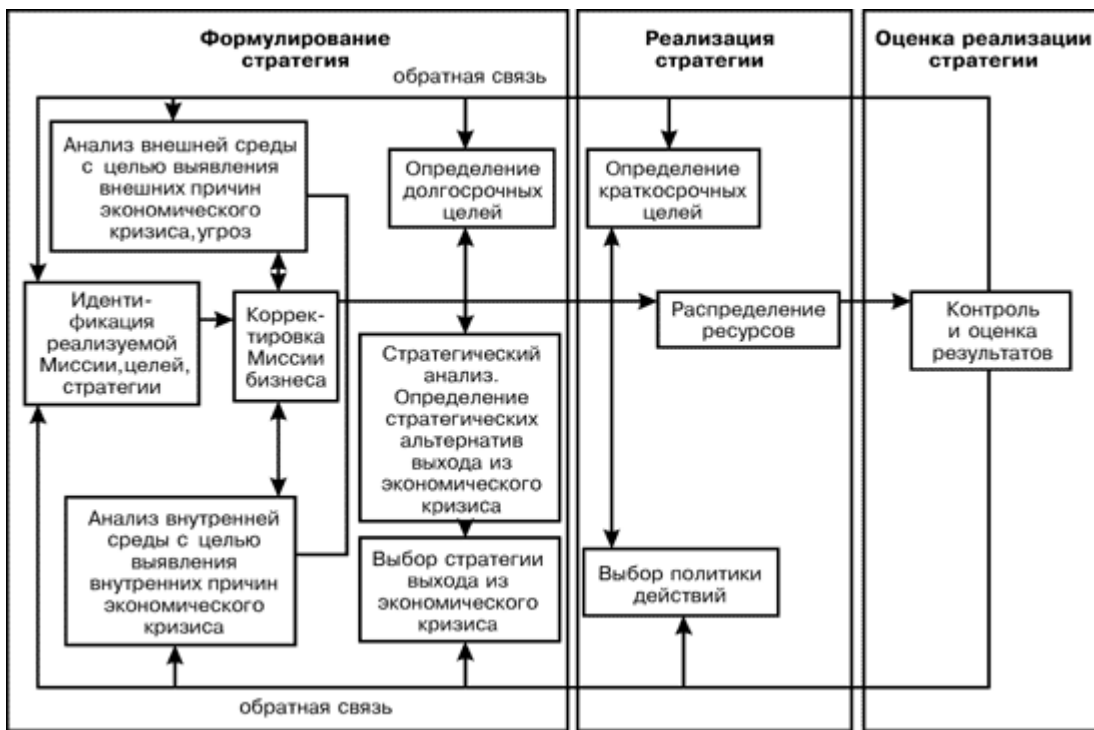


Рисунок 2 - Модель антикризисного стратегического управления предприятием[13]

Следующим, не менее важным, этапом стратегического антикризисного планирования является анализ среды бизнеса и выяснение причин экономического кризиса деятельности предприятия. Правильность выбора стратегий выхода из кризиса и устранение его причин и последствий зависит от точности и комплексности диагностики состояния предприятия. На этом этапе фирма проводит исследования внешней и внутренней среды бизнеса, выделяет те из них, которые действительно имеют значение для организации, проводит сбор и отслеживание информации об этих компонентах, проводит оценку реального положения фирмы, выясняет причины кризисного состояния.

На следующем этапе проводится стратегический анализ. Фирма сравнивает цели (желаемые показатели) и результаты исследований факторов внешней и внутренней среды, которые ограничивают достижение желаемых показателей, определяет разрыв между ними. Затем при помощи методов стратегического анализа и планирования формулируются стратегические альтернативы выхода предприятия из экономического кризиса.

Очередной этап связан с выбором одной из альтернативных стратегий и ее проработкой. На этом заканчивается процесс стратегического планирования и начинается процесс оперативного планирования.

Следующие этапы стратегического управления связаны с реализацией планов и контролем результатов.

В целом процесс стратегического антикризисного управления представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к составлению оперативных планов до реализации и контроля) и обратной (от учета результатов выполнения к пересмотру миссии) связью, важнейшим этапом которого является стратегическое планирование.

Программа стабилизации является программой срочных мероприятий по сохранению предприятия. Необходимость в проведении программы стабилизации выявляется в ходе и по результатам экспресс-анализа состояния предприятия.

Выделяют следующие типы политик антикризисного управления^[14]:

- управление по предотвращению кризиса;
- управление в условиях кризиса;
- управление процессами выхода из кризиса;
- стабилизация неустойчивых ситуаций (обеспечение управляемости);
- минимизация потерь и упущенных возможностей;
- своевременное принятие управленческих решений.

Сущность управления на стадии кризиса выражается в его функциях (рис.3).

Управление организацией на стадии кризиса

Диагностика состояния и выявление причин кризиса.

Маркетинг. Анализ внешней среды и выявление конкурентных преимуществ.

Анализ внутреннего потенциала организации.

Планирование. Выработка политики руководства и разработка плана финансового оздоровления. организации.

Принятие антикризисных управленческих решений.

Мотивация выполнения антикризисных решений

Установление ответственности за эффективность управления

Реализация антикризис-

ных мероприятий

Преодоление конфликтов. Согласование интересов.

Контроль хода выполнения антикризисных решений.

Оценка эффективности управления.

Рисунок 3 - Функции управления в кризисных условиях[\[15\]](#)

Итак, антикризисное управление представляет собой такое управление, в котором определенным образом предвидятся опасности кризиса, проводится анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса, а факторы кризиса используются для последующего развития. Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах. Другими словами, антикризисный менеджмент – это формирование такой системы управления предприятием, которая обеспечивает его эффективную работу при определенном уровне риска.

1.2. Инструменты антикризисного управления

Кризисное состояние организации с точки зрения маркетинга означает ее неконкурентоспособность[\[16\]](#). Главной целью антикризисного маркетинга выступает повышение конкурентоспособности организации или поддержание ее существующего уровня. Функции маркетинга в условиях антикризисного управления заключаются в формировании таких организационно-экономических условий осуществления воспроизводственных процессов, которые должны обеспечивать их непрерывность, снижение издержек и уровень эффективности организации, достаточный для ее развития[\[17\]](#).

Таблица 1

Факторы маркетинговой среды, контролируемые в антикризисном менеджменте[\[18\]](#)

Маркетинговая среда	Исследуемые факторы
---------------------	---------------------

Параметры спроса: стабильность и величина

Характеристики потребителей (сегментация по группам)

Конъюнктура рынка ресурсов: сырьевых, материальных, трудовых, финансовых

1. Микро-экономическая

Рыночная ниша и возможность появления конкурентов

Конкурентные преимущества и слабые стороны конкурентов

Характер конкурентной среды

Технология производства

Динамика особых черт региона, привлекательных для бизнеса

Динамика инвестиций

Уровень и характер занятости населения и динамика ее структуры

2. Региональная (территориальная)

Уровень и динамика благосостояния населения

Уровень развития инфраструктуры

Местное законодательство

Экологическая обстановка региона

- Социально-экономическая политика
- Научно-техническая и промышленная политика
- Ценовая и налоговая политика
- Кредитно-денежная политика
- Ресурсный потенциал страны
- Гражданское и коммерческое законодательство

- Экономические кризисы в отдельных регионах и странах
- Демографические взрывы

- Социальные конфликты и войны в отдельных регионах мира
- Экологические явления, стихийные бедствия

- Нарушение международных соглашений

- Таможенная политика стран

Результативность антикризисного управления определяется четкой последовательностью действий, комплексным использованием принципов, методов и средств маркетингового воздействия и маркетинговой информации по стадиям воспроизводственного процесса. Исследовать макроэкономическую маркетинговую среду в предкризисных и кризисных ситуациях предлагается с помощью анализа показателей деятельности организации; исследования и оценки деятельности маркетинговой службы с точки зрения ее соответствия задачам антикризисного управления[19].

Суть антикризисной стратегии заключается в выдвигании наиболее важных целей в области производственной, ценовой, сбытовой политики и определении генеральных направлений деловой активности предприятия. Маркетинговая стратегия предприятия в период осуществления процедуры финансового оздоровления направляется на максимальную адаптацию производственно-сбытового процесса к требованиям рынка[20].

Содержание стратегии антикризисного маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности. Выделяются типичные для маркетингового цикла четыре стадии: анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации; отбор целевых рынков; разработка комплекса маркетинга; разработка и реализация маркетинговых программ. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочение положения на старых рынках, диверсификация. В работе приведена классификация стратегий и признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения.

Важным нематериальным активом является бренд. По мнению Т. Амблера, бренд – «это сумма всего опыта человека, его восприятие вещи, продукта, компании или организации»[\[21\]](#).

Понятие «бренд» является более емким, нежели понятие «торговая марка», поскольку в него еще дополнительно входят: сам товар или услуга со всеми характеристиками, а также смысл, который вкладывают в него создатели, впечатление от восприятия и эмоциональная составляющая. Кроме того, основными чертами бренда, отличающими его от торговой марки, являются наличие заметной доли рынка и значительная численность лояльных потребителей. Именно поэтому в теории маркетинга бренды часто выступают в качестве «строителей взаимоотношений».

Бренд является источником доверия для многих компаний, и это может оказаться дополнительным ключом к успеху. Интересно, что многие известные бренды и торговые марки подорожали во время кризиса, несмотря на то, что бизнес этих компаний подешевел. Благодаря своей превентивной функции бренды позволяют компаниям лучше пережить кризис[\[22\]](#).

Следующим инструментом, позволяющим построить долгосрочные отношения с клиентом, является лояльность.

В зарубежной и отечественной литературе единственно верного и однозначного определения лояльности не существует. Одни подразумевают под этим термином, прежде всего, эмоциональное отношение покупателя к бренду, другие считают, что сущность лояльности кроется в поведенческой характеристике, а именно в акте повторной покупки товара. Важно понимать тот факт, что создание устойчивой приверженности у покупателей необходимо для успешного и, главное, стабильного осуществления деятельности[\[23\]](#).

Низкий уровень лояльности в деловой среде снижает показатели эффективности экономической деятельности на 25–50, а иногда и более процентов. Прирост постоянных потребителей на 5% приводит к росту прибыли на 25–100%[\[24\]](#).

Специалисты советуют присваивать клиентам определенные баллы лояльности с использованием аналитических и процессных моделей. Заранее заданные процессы позволяют получить информацию на основе личных данных, а также сведений о хозяйстве, подписке, личном счете, используемом оборудовании и провести их анализ для расчета точного фактора текучести. Эти прогнозы могут быть использованы при разработке стратегий удержания, направленных на конкретные группы клиентов с повышенной вероятностью ухода[\[25\]](#).

Полученные значения фактора текучести применяются в превентивных маркетинговых кампаниях, целью которых является улучшение общих показателей удержания клиентов.

Лояльность создает для компании тот запас доверия, который необходим в условиях стабильного развития и который дает ей конкурентное преимущество во время кризиса, поскольку приверженность партнеров, работников и клиентов – это всегда мощная поддержка и помощь в трудные моменты жизненного цикла организации.

Таким образом, для долгосрочного успеха своего бренда компания должна обращать особое внимание на его развитие, на развитие программ лояльности и обеспечение эффективных коммуникаций, цель которых от традиционного «продать – продвинуть» должна перейти на принципиально новый уровень, а именно инициировать дискуссию и привлечь максимальное внимание через медиа [\[26\]](#).

Превентивный маркетинг должен предвосхищать и сам создавать потребность, а не подстраиваться под уже имеющиеся. Для этого необходима налаженная система коммуникаций, позволяющая воздействовать на потребителя или рынок в целом и получать обратную связь.

Инструментом, помогающим обеспечить такие коммуникации, является PR (связи с общественностью). Связи с общественностью, прежде всего, выступают инструментом превентивного маркетинга, включающим в себя такие инструменты, как корпоративная социальная ответственность, миссия, видение компании и другие. PR позволяет создать репутационный актив, желаемый имидж для компании и направлен на достижение стратегических целей, на долгосрочное

развитие[27].

Экономика носит циклический характер: спады сменяются подъемами и наоборот. Именно поэтому так велика роль антикризисных планов как инструментов превентивного маркетинга и антикризисного управления, разработанных в условиях стабильного развития компании и целью которых является нивелирование негативных последствий кризиса, или предотвращение его в принципе.

Антикризисный план необходим организации и на стадии кризиса, и в моменты покоя, стабильности, когда кризисные сигналы еще не распознаны, но уже могут быть предсказаны[28]. В частности, моделируются различные ситуации, создаются возможные сценарии развития деятельности, при этом, чем разнообразнее и сложнее полученные сценарии, тем больше велика вероятность уменьшить степень неопределенности и, спланировать конкретные действия и разработать инструкции как для высшего руководства, так и непосредственно для каждого работника.

Таким образом, антикризисный план является эффективным и необходимым инструментом превентивного антикризисного маркетинга, поскольку содержит не только сценарии, инструкции и альтернативные стратегии, но и полный, всесторонний аудит, оценку «слабых мест» компании, конкретные действия по предупреждению и выводу компании из кризиса, а также четко закрепляет полномочия за каждым сотрудником и служит «спасательным кругом», целенаправленно созданным руководством компании.

Вышеперечисленные инструменты превентивного маркетинга базируются на одном ресурсе, без которого невозможно представить не только деятельность компании в условиях стабильного развития, но и ее функционирование в целом. Этот ресурс – маркетинговая информация.

Маркетинговая информация представляет собой совокупность различных видов сведений, используемых в научной, практической и учебной деятельности в области изучения рынка. Причем не любая информация, которая хоть как-то затрагивает деятельность компании, а лишь та, на основе которой делаются важные выводы, принимаются решения, составляются или корректируются планы и стратегии развития организации[29].

Информация требует контроля и систематизации. Маркетинговая информационная система (МИС) – это «индивиды, оборудование и процедуры сбора, сортировки,

анализа, оценки и распределения необходимой, своевременной и достоверной информации, используемой при принятии маркетинговых решений»[\[30\]](#).

Данная система включает в себя четыре основных элемента: 1) систему внутренней отчетности; 2) систему маркетинговой разведки; 3) систему маркетингового исследования; 4) систему обеспечения маркетинговых решений[\[31\]](#).

Превентивные инструменты комплексного маркетинга позволяют выявить потенциальные возможности и угрозы, сильные и слабые стороны компании, заблаговременно подготовить ее к грядущим переменам и кризисам, обеспечить запас прочности и создать определенный лимит доверия со стороны потребителей.

Далее рассмотрим инструменты кризисного маркетинга.

В условиях повышенной неопределенности меняются цели и стратегия маркетинга – возникает необходимость в применении новых технологий.

Традиционные маркетинговые инструменты (сегментирование, позиционирование, маркетинговые исследования, SWOT-анализ) применяется всеми компаниями в период рецессии очень интенсивно.

Практический маркетинг, ориентированный на использование малобюджетных и предполагающих скорую отдачу инструментов, – основное орудие компаний в нестабильных условиях[\[32\]](#).

Во время экономического спада маркетинг нацелен на то, чтобы «заразить» потребителя интересной идеей, сделать так, чтобы товар продавал себя сам, тем самым увеличивая продажи при минимуме затраченных средств и сил. Именно такую роль призван выполнять вирусный маркетинг. Вирусный маркетинг является эффективным инструментом во время кризиса, поскольку приносит значительные результаты при минимальных вложениях[\[33\]](#).

В период экономического спада традиционная реклама уступает место рекламе в интернете и в социальных сетях. На первый план выходят инструменты прямого маркетинга.

Прямой маркетинг подразумевает адресность и непосредственный контакт между покупателем и продавцом. Среди основных методов директ-маркетинга можно выделить следующие: рассылки по электронной и обычной почте, специальные предложения и акции, купоны и персональная продажа, телефон-маркетинг, продвижение онлайн и другие[\[34\]](#).

Эффективные коммуникации, ребрендинг и PR так же, как и на превентивной стадии, являются инструментами, помогающими компаниям нивелировать негативные эффекты кризиса и восстановить их положительный образ.

Кризисные коммуникации предполагают принятие следующих мер:

- создание антикризисного штаба и обеспечение эффективных коммуникаций между его членами, другими сотрудниками компании и внешним окружением;
- назначение официального представителя компании на время кризиса. Таким человеком может быть, например, исполнительный директор, PR-специалист и т. д.;
- предоставление общественности своей версии случившегося до того, как это сделают СМИ или конкуренты;
- напоминание общественности о положительной истории компании, ее миссии, достижениях, ценностях;
- информирование людей, работающих в компании, чтобы избежать распространения слухов, дезинформации и нагнетания атмосферы в коллективе.

Можно выделить следующие характеристики посткризисного периода:

- тенденции к децентрализации с целью ускорения ответной реакции,
- увеличение гибкости цепи поставок и всей организационной структуры в целом,
- концентрация усилий на стратегии роста, направленные на поиск новых рыночных возможностей,
- увеличение степени восприятия риска, акцент на восстановлении потребительского доверия,
- рост числа законодательных новаций,
- активное использование и реализация инновационных программ, целью которых является восстановление утраченного и стабилизация текущего положений,
- повышение внимания к потребителям и активное развитие программ лояльности.

Посткризисный маркетинг продолжает использовать инструменты превентивного и кризисного маркетинга, адаптируя их к новой сложившейся ситуации на рынке.

Посткризисный маркетинг в основном нацелен на осуществление мероприятий по восстановлению стабильной и долгосрочной деятельности, обращаясь к инновационным программам, а также делая акцент на стратегии роста, децентрализации и доверительных отношениях с партнерами[35].

В настоящее время все больше специалистов считают, что не стоит рассматривать антикризисное управление исключительно как деятельность во время кризиса. Это постоянная работа специально созданного штаба антикризисных менеджеров, активно взаимодействующих с маркетологами и управленцами всех уровней[36]. Такой комплексный и стратегический подход применим также и к маркетинговой деятельности, которая вместе с антикризисным управлением образует единую интегрированную систему с тремя разнонаправленными, но взаимосвязанными векторами.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ НА ПРИМЕРЕ ООО «ПРОГРЕСС-АВТО»

2.1. Общая характеристика деятельности организации

Компания ООО «Прогресс-Авто» зарегистрирована 3 июня 2010 года, категория «Вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность / Организация перевозок грузов». Юридический адрес: 143965, Московская область г. Реутов ул. Молодежная дом 7. Фактически располагается по адресу: 398024, г. Липецк, ул. Перова, д. 2А.

Транспортно-экспедиторская компания ООО «Прогресс-Авто» оказывает услуги по экспедированию и внутрироссийским перевозкам грузов всеми видами транспорта. Услуги компании: автомобильные, железнодорожные, мультимодальные перевозки; доставка сборных грузов; перевозки негабаритных и тяжеловесных грузов.

Компания «Прогресс-Авто» оказывает ряд услуг по содействию в таможенном оформлении грузов, экспортному оформлению и сопровождению таможенных

грузов.

Организация внутрироссийских перевозок грузов с привлечением нескольких видов транспорта и консолидацией грузов на складах – один из видов деятельности ООО «Прогресс-Авто». Компания «Прогресс-Авто» осуществляет внутрироссийские грузоперевозки автомобильным транспортом любой кубатуры. Формирование и согласование маршрута перевозки, получение разрешений, организация подачи спецтранспорта, организация разработка схем погрузки и разгрузки, содействие в таможенном оформлении, организация страхования, сопровождения и охраны груза.

Важнейшим направлением деятельности ООО «Прогресс-Авто» является перевозка негабаритных грузов и перевозка тяжеловесных грузов на специализированных полуприцепах. Для снижения стоимости перевозки грузов в собственном автопарке компании имеются низкорамники – эти прицепы позволяют перевозить контейнеры High Cubes, не превышая ограничение по высоте и без оформления специальных разрешений.

Динамика численности работающих на ООО «Прогресс-Авто» представлена в таблице 2.

Таблица 2

Анализ численности персонала ООО «Прогресс-Авто»

Категории	2018 г.	2019 г.	В % к предыдущему году
Среднесписочная численность персонала, всего, в том числе:	34	45	132,35
рабочие	10	18	180
ИТР:	24	27	112,5
руководители	6	8	133,33

специалисты 18 19 105,56

Как видно из данных таблицы 2, в 2019 году численность персонала увеличилась на 32% (или на 11 человек). Основное увеличение коснулось числа рабочих – на 80%.

Объем грузоперевозок ООО «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг. отражены в таблице 3.

Таблица 3

Объем грузоперевозок ООО «Прогресс-Авто» в 2018-2019 гг.

Наименование груза	Всего перевезено		
	тыс. тонн		Темп роста 2019/2018 (%)
	2019	2018	
Всего:	303 578	283 561	107
Каменный уголь	122 745	117 939	104,1
Нефть и нефтепродукты	33 576	30 544	109,9
Черные металлы	89 281	81 665	109,3
Цветные металлы	36 212	33 863	106,9
Оборудование и техника	83,3	83,4	99,9
Зерно и с/х продукция	15 003	13 275	113

Внеоборотные активы	132	87,12	115	263,48	303	229,55	-17	188	171
Основные средства	132	87,12	115	263,48	303	229,55	-17	188	171
Оборотные активы	2313	403,5	9332	94,83	8850	382,61	7019	-482	6537
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в теч. 12 мес. после отч. даты)	496	796,57	3951	64,03	2530	510,08	3455	-1421	2034
Запасы	1645	289,91	4769	120,03	5724	347,96	3124	955	4079
Налог на добавленную стоимость	3	166,67	5	4960	248	8266,67	2	243	245
Денежные средства	169	359,17	607	57,33	348	205,91	438	-259	179
Баланс	2445	385,9	9447	96,88	9153	374,36	7002	-294	6708

Как следует из таблицы 4, сумма внеоборотных активов увеличилась за исследуемый период на 171 тыс. руб. Увеличение произошло за счет роста основных средств на 171 тыс. руб.

Оборотные активы выросли на 6537 тыс. руб., за счет роста запасов – на 4079 тыс. руб. Дебиторская задолженность увеличилась на 2034 тыс. руб.

Таблица 5

Анализ пассивов ООО «Прогресс-Авто» за 2017-2019 гг.

Наименование статей	2017		2018		2019		Абсолютное отклонение		
	%		%		%		2018- 2017	2019- 2018	2019- 2017
	Тыс. руб. 2018/ 2017	Тыс. руб. 2019/ 2018	Тыс. руб. 2019/ 2018	Тыс. руб. 2019/ 2018	Тыс. руб. 2019/ 2017				
Капитал и резервы	210	1678,1	3524	98,55	3473	1653,81	3314	-51	3263
Уставной капитал	10	100	10	100	10	100			
Нераспределенная прибыль	200	1757	3514	98,55	3463	1731,5	3314	-51	3263
Долгосрочные обязательства	222	0	0	0	1279	576,13	-222	1279	1057
Краткосрочные обязательства	2018	294,53	5923	74,30	4401	218,85	3912	-1522	2390
Кредиторская задолженность	2018	294,53	5923	74,30	4401	218,85	3912	-1522	2390
Баланс	2445	385,9	9447	96,88	9153	374,36	7002	-294	6708

Анализ пассивов показывает, что капитал и резервы выросли на 3 263 тыс. руб. Краткосрочные обязательства увеличились на 2 390 тыс. руб. Произошло увеличение кредиторской задолженности на 2 390 тыс. руб.

Далее проведем анализ ликвидности баланса ООО «Прогресс-Авто» за 2018 год (таблица 6).

Таблица 6

Анализ ликвидности баланса ООО «Прогресс-Авто» за 2018 год

	2018 к.г.		2018 к.г. Платежный излишек/недостаток	
Актив	Пассив			
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
А 1	607	П 1	5923	-5316
А 2	3591	П 2	0	3951
А 3	4774	П 3	0	4774
А 4	115	П 4	3524	3409

Анализ ликвидности баланса ООО «Прогресс-Авто» за 2019 год отражен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ ликвидности баланса ООО «Прогресс-Авто» за 2019 год

	2019 к.г.		2019 к.г. Платежный излишек/недостаток	
Актив	Пассив			
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.	Тыс. руб.
А 1	348	П 1	4401	-4053
А 2	2530	П 2	0	2530
А 3	5972	П 3	1279	4693

А 4 303 П 4 3473 3170

Таблица 8

Ликвидность баланса ООО «Прогресс-Авто» в 2018 – 2019 гг.

2018 к.г. 2019 к.г.

A1 >= П1 нет нет

A2 >= П2 да да

A3 >= П3 да да

A4 <= П4 да да

Данные таблицы 8 показывают, что баланс недостаточно ликвиден, в первое неравенство не соблюдено.

Рассчитаем коэффициенты ликвидности предприятия ООО «Прогресс-Авто» за 2017-2019 год (таблица 9).

Таблица 9

Показатели оценки платежеспособности и ликвидности деятельности ООО «Прогресс-Авто» за 2017-2019 годы

Показатель	2017 к.г.	2018 к.г.	2019 к.г.	Отклонение от нормативов
Коэффициент текущей ликвидности (Оборотные активы / Краткосрочные обязательства)	1,06	1,47	1,93	>1

Коэффициент быстрой ликвидности (Оборотные активы – Запасы) / Краткосрочные обязательства)	0,24	0,67	0,63	>0,8
Коэффициент абсолютной ликвидности (Денежные средства + Краткосрочные финансовые вложения) / Текущие обязательства)	0,08	0,1	0,08	<0,2
Общий показатель ликвидности (Текущие активы / Текущие пассивы)	0,49	0,47	0,52	<1

Значение коэффициентов ликвидности, кроме коэффициента быстрой ликвидности за исследуемый период соответствуют норме, что говорит о том, что предприятие в этот период располагает ликвидными активами для погашения своей краткосрочной задолженности. В 2019 году коэффициент общей ликвидности и быстрой ликвидности не соответствуют норме.

Анализ финансовой устойчивости «Прогресс-Авто» представлен в таблице 10.

Таблица 10

Оценка показателей финансовой устойчивости ООО «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	Значение показателя		Δ	Нормативное значение
	2018 к.г.	2019 к.г.		
Коэффициент автономии (собственности)	0,2	0,2	0	≥0,5

Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	2,56	0,11	- 2,45 ↑
Коэффициент маневренности собственных средств	0,67	0,91	0,24 ≥0,5
Коэффициент обеспеченности материальных оборотных средств собств.источниками	0,05	0,55	0,50 >0,6
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	1,68	1,64	- 0,05

Коэффициент обеспеченности материальных запасов собственными средствами показывает, какая доля запасов сформирована за счет собственных оборотных средств. Данный коэффициент на исследуемом предприятии в 2019 году ниже нормы, т.е. запасы предприятия сформированы за счет заемных средств.

Коэффициент автономии показывает, какую часть деятельности предприятие финансирует за счет собственных средств. Он также не соответствует норме.

Проведем анализ деловой активности предприятия «Прогресс-Авто» (см. таблицу 11).

Таблица 11

Анализ деловой активности ООО «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг.

Наименование показателя	2018 г.	2019 г.	Изменение
Коэффициент оборачиваемости активов	1,9	0,8	-1,1
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	4,6	2,2	-2,4

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	1,9	0,9	-1
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат	1,5	0,7	-0,8
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	4,2	3	-1,2
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	1,2	0,9	-0,3
Коэффициент оборачиваемости денежных средств	143	25	-118
Период оборота активов	195,9	429,6	233,7
Период оборота собственного капитала	4,67	2,15	-2,52
Период оборота оборотных активов	192,1	405,6	213,5
Период оборота запасов и затрат	243	521	278
Период оборота дебиторской задолженности	87	122	35
Период оборота кредиторской задолженности	304	406	102
Период оборота денежных средств	2,6	14,6	12

За 2018 – 2019 гг. значения коэффициентов оборачиваемости снизились, периоды оборота увеличились, что отрицательно характеризует деятельность предприятия. Проведем анализ финансовых результатов деятельности предприятия (таблица 12).

Таблица 12

Финансовые результаты деятельности «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг.

Наименование статей	2018 год 2019 год Изм.%			Абсолютное
	Тыс. руб.	Тыс. руб.	% 2019/2018	отклонение 2019-2018
Выручка	16473	7481	45,41	-8992
Себестоимость	7137	4122	54,57	-3015
Валовая прибыль	9336	3359	35,98	-5977
Коммерческие расходы	5912	3226	54,57	-2686
Прибыль от продаж	3424	133	3,88	-3291
Прочие расходы	37	24	64,86	-13
Прибыль до налогообложения	3387	109	3,2	-3278
Налог на прибыль	677,4	21,8	3,2	-655,6
Чистая прибыль	2709,6	87,2	3,2	-2622,4

За исследуемый период выручка предприятия «Прогресс-Авто» уменьшилась на 8 992 тыс. руб. Себестоимость также уменьшилась на 3 015 тыс. руб. Коммерческие расходы уменьшились на 2 686 тыс. руб. Прочие расходы уменьшились на 13 тыс. руб., чистая прибыль снизилась на 2 622,4 тыс. руб.

Рентабельность предприятия «Прогресс-Авто» отражает степень прибыльности его деятельности. Анализ рентабельности заключается в исследовании уровней и динамики разнообразных финансовых коэффициентов рентабельности, которые являются относительными показателями финансовых результатов деятельности предприятия.

Существует множество показателей рентабельности, отражающих прибыльность деятельности. Структура показателей рентабельности представляет собой отношение прибыли (как экономического эффекта деятельности) к ресурсам или затратам.

Динамика показателей рентабельности ООО «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг. отражена в таблице 13.

Таблица 13

Показатели рентабельности деятельности предприятия

ООО «Прогресс-Авто» за 2018-2019 гг. (в тыс. руб.)

Показатель	2018	2019	Изм. 2019/2018
Коэффициент рентабельности продаж (Валовая прибыль / Выручка)	0,56	0,44	-0,12
Коэффициент чистой рентабельности ((Прибыль до налогообложения / Активы) * 100%)	38,3	1,23	-37,07
Коэффициент рентабельности затрат (Валовая прибыль / Комм. расходы)	1,57	1,04	-0,53
Коэффициент рентабельности активов (Чистая прибыль / Активы)	0,3	0,01	-0,29

Коэффициент рентабельности собственного капитала
((Чистая прибыль /
Средняя величина собственного капитала)*100%) 76,9 2,5 -74,4

Коэффициент рентабельности оборотных активов (Чистая
прибыль / Оборотные активы) 0,31 0,01 -0,3

За исследуемый период чистая рентабельность, рентабельность продаж и рентабельность затрат снизились.

Коэффициент рентабельности продаж показывает, что на 1 рубль реализованной продукции в 2018 году приходится 0,56 руб. прибыли. На 1 рубль затрат в 2019 году приходится 0,44 рубля прибыли.

Коэффициент рентабельности активов исследуемом предприятии составил 0,005, он показывает, что на 1 рубль активов приходится 0,005 руб. прибыли. Этот коэффициент снизился за исследуемый период на 0,145 пунктов.

Таким образом, за исследуемый период баланс ООО «Прогресс-Авто» недостаточно ликвиден. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости не соответствуют норме. Коэффициенты оборачиваемости снизились, а периоды оборота увеличились, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.

2.3. Анализ внутренней и внешней среды

PEST-анализ – это инструмент четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. При проведении PEST-анализа необходимо проанализировать возможное влияние на деятельность предприятия четырех основных факторов макроэкономической среды – политический, экономический, социальный и технологический. PEST-анализ ООО «Прогресс-Авто» приведен в Приложении 1.

Потребители услуг

Важнейшим направлением деятельности отдела маркетинга ООО «Прогресс-Авто» является выявление основных групп потребителей услуг компании и их требований.

Целевая аудитория ООО «Прогресс-Авто»:

1. Юридические лица

- Средние и мелкие транспортно-экспедиторские компании (основное направление деятельности которых – авиаперевозки), не имеющие прямых контактов с авиакомпаниями. «Прогресс-Авто» выступает как генеральный агент авиакомпании, а они – как агенты компании.
- Крупные холдинги и компании, которые для выполнения своей основной деятельности не могут обходиться без перевозок и транспортировок оборудования, станков, запчастей, агрегатов и пр.
- Крупные, средние и мелкие торговые оптовые и розничные организации. Основная их деятельность: поставки по России товаров промышленного назначения и продуктов питания.
- Мелкие частные фирмы (ПБОЮЛ) с различными сферами деятельности: от продавцов зелени на рынке, цветочных ларьков и поставщиков запчастей.

2. Физические лица

- обычные люди, которым нужно что-то куда-то отправить (это может быть любой вес).

Портрет грузоотправителя (социально-демографические характеристики):

В большинстве случаев это мужчины в возрасте 25-45 лет, образование не ниже среднего, по роду своей деятельности они вынуждены вести активный образ жизни, находить общий язык с разными людьми, быстро решать возникающие проблемы, самостоятельно и быстро решать поставленные задачи.


С целью исследования удовлетворенности потребителей компании предоставляемыми услугами был проведен опрос текущих клиентов «Прогресс-Авто» по форме, представленной в Приложении 2.

Перечень свойств – совокупность свойств услуги, характеризующих ее качество и соответствие ожиданиям потребителей, таких как: стоимость, надежность, оперативности т.п.

В основную выборку вошли 68 потребителей, соответственно, им было разослано 68 анкет. Получено 57 заполненных анкет (83% от разосланных).

В проведенном исследовании выборочная и генеральная совокупности совпадают. Если рассматривать возвращенные анкеты в качестве выборочной совокупности, то ошибку репрезентативности определим по уточненной формуле средней ошибки выборки при бесповторном способе отбора по формуле:

image not found or type unknown


$$\mu = 1 - \frac{1}{n} = 1 - \frac{1}{68} = 0,985$$
, (2.1)

где μ – средняя ошибка выборки

n – объем выборочной совокупности,

N – объем генеральной совокупности.

$$N = 68, n = 57.$$

$$\mu = 1 - \frac{1}{68} = 1 - 0,0147 = 0,985$$

Ошибка выборки – 8%.

$$100 - 8 = 92\%$$

Таким образом, результаты, полученные в процессе опроса, с вероятностью 92% отражают тенденции генеральной совокупности. В выборке представлены конечные потребители и посредники, как зарубежные, так и российские предприятия.

Анкетированные должны были оценить представленные свойства услуг компании по 5-балльной шкале.

Таким образом, средняя оценка качества услуг ООО «Прогресс-Авто» клиентами компании средняя – 4,33 балла. Самые низкие оценки были получены по таким параметрам, как:

- Сроки оформления договора на сервисные услуги.
- Быстрота реагирования на ваши обращения при оказании сервисных услуг.
- Уровень предоставляемой документации (коммерческие предложения, договоры).
- Соблюдение сроков выполнения работ.

– Соответствие объёма выполненных работ требованиям, указанным в договоре.

Соответственно, данные направления нуждаются в корректировке и совершенствовании.

Анализ конкурентного окружения ООО «Прогресс-Авто»

Далее проведем анализ конкурентного окружения ООО «Прогресс-Авто».

Рассмотрим конкурентов компании по направлениям деятельности. По автомобильным перевозкам лидирующие позиции в Липецке и области занимают компании ООО «Авто-Вит» и «Байкал-Сервис». Следующие за лидерами позиции занимают компании «АвтоЭкспресс» и ООО «Атлант-Л».

По перевозке негабаритных грузов и предоставлению складских услуг определить лидеров сложно, так как подобными услугами занимаются очень большое количество организаций, в том числе не связанных с оказанием транспортных услуг.

Итак, основными конкурентами ООО «Прогресс-Авто» на рынке грузоперевозок в Липецкой области являются компании ООО «Авто-Вит», «Байкал-Сервис», ООО «Атлант-Л».

По оценке руководства ООО «Прогресс-Авто», рыночные доли между компаниями распределяются следующим образом (таблица 14).

Таблица 14

Структура липецкого рынка транспортных услуг в сегменте «Грузоперевозки»

Направление деятельности компании	Доли компаний					Итого
	Авто- Вит	Байкал- Сервис	Авто Экспресс	Атлант- Л	Прогресс- Авто	

Автомобильные перевозки	44%	21%	14%	12%	9%	100%
Железнодорожные перевозки	19%	26%	8%	14%	33%	100%
Складские услуги	нет данных					
Суммарная доля рынка	24,3%	20,6%	12,6%	14,6%	27,6%	100%

Таким образом, суммарная доля рынка, занимаемая ООО «Прогресс-Авто», составляет 27,6%.

Каждый из конкурентов имеют свои преимущества и недостатки, но можно провести общую оценку конкурентов для выяснения конкурентной ситуации в отрасли (см. Приложение 3).

Средняя оценка влияния конкурентной борьбы на привлекательность отрасли составляет 3,5 балла. Это говорит о том, что конкуренция в отрасли находится на приемлемом уровне, ООО «Прогресс-Авто» имеет конкурентов, ведущих активную политику по привлечению клиентов. На сегодняшний момент это не является угрозой. Тем не менее, стоит учитывать постоянно изменяющуюся внешнюю среду, поэтому данный показатель необходимо постоянно контролировать и принимать соответствующие меры. Такие показатели конкурентов, как цена, доля рынка, агрессивность, качество услуг, условия грузоперевозок, преимущества и общее количество конкурентов в целом должны находиться под пристальным вниманием. Материально-техническая база конкурентов ООО «Прогресс-Авто» находится примерно на одном уровне, и вероятность повышения качества по сравнению с ООО «Прогресс-Авто» невелика. Таким образом, это создает возможности для компании выстоять в конкурентной борьбе и занимать высокую ступень в отрасли.

На основании проведенного анализа маркетинговой деятельности на ООО «Прогресс-Авто» можно сделать вывод: среди функций, возложенных на отдел маркетинга, преобладает функция анализа рынка, спроса и осуществление рекламной деятельности. Таким образом, отдел в своей деятельности реализует лишь отдельные элементы комплекса маркетинга.

В условиях существующей на данном рынке жёсткой конкуренции для предприятия важно регулярно получать оценку восприятия потребителями своей деятельности, которую осуществляют службы предприятия, измерять степень удовлетворенности или неудовлетворенности клиентуры, идентифицировать причины недовольства и устранять их.

Можно сделать вывод о том, что в ООО «Прогресс-Авто» отдел маркетинга не осуществляет стратегическое маркетинговое планирование и не обеспечивает успешное функционирование компании на рынке. Идеи маркетинга лишь формально декларируются, но не внедряются в бизнес-процесс. Маркетинг в компании должен рассматриваться не как один из элементов управления, а как стратегическая функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности компании. В данном случае отдел маркетинга берет на себя выполнение большого числа функций и выступает в качестве консультирующего и контролирующего органа по отношению ко всем другим подразделениям. В перспективе отдел маркетинга должен принимать участие в разработке и реализации антикризисной стратегии предприятия ООО «Прогресс-Авто».

2.4. Разработка стратегических и оперативных антикризисных мер для финансового оздоровления организации

Специфика рынка транспортных услуг заключается в том, что для успешной деятельности на этом рынке необходимо не только анализировать основные тенденции его развития, состояние внешней и внутренней среды, но и осуществлять маркетинг товарных рынков. Последнее определяется тем, что наличие спроса на определенную продукцию влечет за собой необходимость ее транспортировки покупателю. Осуществление маркетинга товарных рынков позволит ООО «Прогресс-Авто» выявлять новые сегменты, расширять клиентскую базу и своевременно адаптироваться к возможным изменениям конъюнктуры на данном рынке. В связи с этим, можно выделить следующие основные направления осуществления маркетинговой деятельности ООО «Прогресс-Авто»:

- оперативный маркетинг – направлен на поддержание эффективной деятельности транспортно-экспедиционной компании на рынке транспортных услуг;
- стратегический маркетинг – связан с изучением конъюнктуры товарных рынков, что способствует развитию ассортимента оказываемых услуг и позволяет определять новые рыночные ниши.

В настоящее время наиболее подходящая маркетинговая стратегия для ООО «Прогресс-Авто» – это **стратегии концентрированного роста**, а именно стратегия развития продукта, так как она более характерна для уже сложившихся организаций, каковой является «Прогресс-Авто». Предприятие обладает ресурсами, технологиями, человеческими ресурсами, достаточными для осуществления его деятельности. Поэтому стратегические цели формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Другими словами, предприятие, в рамках данного вида стратегии, пытается улучшить услугу, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведёт поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке.

Таким образом, ООО «Прогресс-Авто» в ближайшие три года будет реализовывать стратегии концентрированного роста, развития продукта и централизованной диверсификации. В частности, планируется осуществить:

- упор на дифференциацию услуги на базе качества, технологического процесса, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик;
- выход на новые сегменты рынка.

Драйверы развития продаж

Коммерческие продажи крупным корпоративным клиентам

Развитие экспортных продаж

Увеличение продаж сервисных услуг

Развитие финансовых инструментов - лизинг

Получение гос. поддержки. Гос. заказ

Рисунок 4 - Стратегические направления повышения объема продаж

ООО «Прогресс-Авто» в 2020 г.

В рамках выбранной стратегии планируется реализовать следующие мероприятия:

- увеличение объема продаж на 10% к концу 2020 года;
- интенсивное продвижение услуг на областной рынок;

– расширение номенклатуры предлагаемых услуг.

При выходе на рынок новых сильных конкурентов предлагается изменить ценовую политику (снижение цен, гибкая система скидок, меры стимулирования сбыта и т.п.).

Проведем анализ внутренней среды предприятия ООО «Прогресс-Авто» для выявления ключевых проблем (Приложение 4). На основе полученных оценок автором проведен **SWOT-анализ** предприятия, который является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Сильные и слабые стороны ООО «Прогресс-Авто» определялись на основании восприятия их покупателями (анализ удовлетворённости), сравнения с конкурентами и внутренних данных ООО «Прогресс-Авто» (см. Приложение 5). Далее возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разбиваются на группы: по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств, тщательности мониторинга.

Матрица возможностей (Приложение 6) показала, что ненасыщенный рынок представляет значительные возможности ООО «Прогресс-Авто» для роста. Возможности имеют наибольшее значение для ООО «Прогресс-Авто», и их надо обязательно использовать. В отношении возможностей:

- Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации различных проектов (обновление автопарка, диверсификация деятельности);
- Внедрение системы взаимоотношений с клиентами CRM;
- Внедрение нового оборудования.

Необходимо принять позитивное решение об использовании этих возможностей при наличии у ООО «Прогресс-Авто» достаточных ресурсов (Приложение 7).

Как показывает матрица угроз, в поле немедленного реагирования попадают следующие угрозы:

- Усиление конкуренции;
- Высокие темпы инфляции, значительное увеличение тарифов естественных монополий и цен на топливо.

Перечисленные угрозы представляют наибольшую опасность для организации и требуют обязательного реагирования. Такие угрозы, как изменение структуры спроса, появление на рынке новых игроков с лучшим соотношением цена/качество,

резкое увеличение процентных ставок по кредитам – должны находиться в поле зрения высшего руководства ООО «Прогресс-Авто», должна быть разработана тактика действий предприятия по минимизации влияния этих угроз.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Антикризисное управление представляет собой такое управление, в котором определенным образом предвидятся опасности кризиса, проводится анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса, а факторы кризиса используются для последующего развития.

Целями антикризисного управления являются предотвращение кризисных режимов работы и разработка мер по организации деятельности в этих режимах.

Объект исследования – транспортно-экспедиторская компания ООО «Прогресс-Авто», оказывающая услуги по экспедированию и внутрироссийским перевозкам грузов всеми видами транспорта в Липецкой области и близлежащих регионах. Суммарная доля рынка, занимаемая ООО «Прогресс-Авто», составляет 27,6%.

Проведенный анализ показал, что за исследуемый период 2017 – 2019 гг. баланс ООО «Прогресс-Авто» недостаточно ликвиден. Большинство коэффициентов финансовой устойчивости не соответствуют норме. Коэффициенты оборачиваемости снизились, а периоды оборота увеличились, что отрицательно характеризует деятельность предприятия.

В ООО «Прогресс-Авто» отдел маркетинга не осуществляет стратегическое маркетинговое планирование и не обеспечивает успешное функционирование компании на рынке.

Маркетинг в компании должен рассматриваться не как один из элементов управления, а как стратегическая функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности компании. В данном случае отдел маркетинга берет на себя выполнение большого числа функций и выступает в качестве консультирующего и контролирующего органа по отношению ко всем другим подразделениям. В перспективе отдел маркетинга должен принимать участие в разработке и реализации антикризисной стратегии предприятия ООО «Прогресс-Авто».

В настоящее время наиболее подходящая антикризисная стратегия для ООО «Прогресс-Авто» – это стратегии концентрированного роста, а именно стратегия развития услуги, так как она более характерна для уже сложившихся организаций, каковой является «Прогресс-Авто». Предприятие обладает ресурсами, технологиями, человеческими ресурсами, достаточными для осуществления его деятельности. Поэтому стратегические цели формируются по принципу «от достигнутого» и не предполагают резких изменений в деятельности. Предприятие, в рамках данного вида стратегии, пытается улучшить услугу, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведёт поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке.

ООО «Прогресс-Авто» в ближайшие три года предлагается реализовывать стратегии концентрированного роста, развития продукта и централизованной диверсификации. В частности, планируется осуществить упор на дифференциацию услуги на базе качества, технологического процесса, имиджа и репутации компании, дополнительных выгодных для потребителя характеристик и выход на новые сегменты рынка.

Список литературы

1. Авдошина, З. А. Антикризисное управление. – Казань: Казанский государственный технический университет, 2019. – 210 с.
2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 208 с.
4. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2018. – 256 с.
5. Антикризисное управление предприятиями и банками: учеб.– практ. пособие / подг. Г. К. Талем и Г. Б. Юном. – М.: Дело, 2019. – 317 с.
6. Антикризисное управление предприятиями: учеб. пособие / под ред. А. Н. Ряховской. – М.: ИПК Госслужащих, 2018. – 267 с.
7. Антикризисное управление: учебник / под ред. Н.А. Кругловой. – М.: Кнорус, 2018. – 400 с.
8. Антикризисное управление: учебное пособие для тех. вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 2019. – 499 с.

9. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 370 с.
10. Баринов В. А. Антикризисное управление: учеб. пособие / В. А. Баринов. – М.: ИДФБК-ПРЕСС, 2014. – 390 с.
11. Бланк И. Л. Основы финансового менеджмента / И. Л. Бланк. – Киев: Ника-Центр, 2016. – 432 с.
12. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. – М.: СПбГУП, 2016. – 488 с.
13. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2016. – 179 с.
14. Варакута С.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью: учеб. Пособие. – М., 2014.
15. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. – М., 2018.
16. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономист, 2019.
17. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2019. – 656 с.
18. Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2018. – С.130-145
19. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб.пособие / Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минко.– М.: Высш.шк., 2018. – 255 с.
20. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2015. – 464 с.
21. Ермоленко П.А. Антикризисное управление, или методы выхода из корпоративного кризиса // Управление корпоративной культурой. – №1. – 2014. – С.26-31
22. Ефимова О. В. Финансовый анализ. 4-е изд., перераб. и доп. / О. В. Ефимова. – М.: Бухгалтерский учет, 2019. – 560 с.
23. Ипатьева С.В. Инновационный подход к антикризисному маркетингу // Материалы научно-практической конференции «Инновационные подходы к развитию сферы сервиса: научные исследования, подготовка кадров, предпринимательство». – СПб.: СПбГАСЭ, 2018. – 237 с.
24. Ковалев А.П. Финансовый анализ и диагностика банкротств: учебное пособие. – М.: Экономическая академия, 2016. – 300 с.
25. Ковалев В. В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В. В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2019. – 590 с.
26. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник. – М.: Юрайт, 2014. – 406 с.

27. Коротков Э.М. Менеджмент. – М.: Бакалавр, 2018. – 640 с.
28. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 211 с.
29. Кудина М.В. Управление компанией. Теория и практика. – М.: Издательство МГУ, 2019. – 328 с.
30. Левитас А. Маркетинг в трудные времена: 7 способов избежать спада продаж // Маркетинг PRO. – 2019. – №11. – С.34-41
31. Литош А. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2018. – 190 с.
32. Луныков А.В. Антикризисное управление. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 479 с.
33. Палагин В.С. Управление проектами в условиях кризиса // Управление проектами и программами. – №5. – 2019. – С.210-221
34. Тагаева К.И. Маркетинг в антикризисном управлении. особые инструменты // Успехи современного естествознания. – 2019. – № 4. – С. 124-125
35. Трененков Е.М., Дведененидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – №1. – 2018. – С.13–25
36. Федорова Г. В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства / Г. В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2014. – 500 с.
37. Черненко В. А., Шведова Н. Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. – 410 с.
38. Шеремет А. Д. Методика финансового анализа / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин, Е. В. Негашев. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 413 с.
39. Юн Г.Б. Антикризисное управление предприятием: теоретические и практические аспекты. – М.: Московский издательский дом, 2019. – 389 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

PEST-факторы макроокружения ООО «Прогресс-Авто»

Социальный, технологический, экономический и политический анализ

№ Вопросы

Сумма баллов

Ответы – прогноз до конца 2016 г.

1. Социальные факторы (3-3-3-4 - среднее = 3,25)

1	Какие социальные группы населения приобретут большую влияние (богатые, средний класс, бедные)?	8	4121	Средний класс до 40 %
2	Будут ли меняться социальные ценности в обществе: жизненный уровень, уровень образования, пенсионная политика и т.д.?	13	7312	Медленный рост, поддержка пенсионеров, развитие образования
3	Какие изменения можно ожидать в тенденции соотношения городского и сельского населения?	13	1255	Увеличение численности городского населения, отток сельского населения в города
4	Каковы текущие демографические тенденции на ближайшие 10 лет (рождаемость, смертность, половая структура и др.)?	13	3433	Рост рождаемости, снижение смертности, увеличение числа женщин.
5	Какие изменения ожидаются в национальных отношениях и региональной миграции населения?	20	5564	Увеличение миграции в страну и в крупные города, мегаполисы, высокооплачиваемые регионы
6	Какие изменения ожидаются в национальной защите окружающей среды и других важных социальных аспектах?	20	2747	Ужесточение норм по охране окружающей среды и использованию природных ресурсов
7	Какие изменения можно ожидать в конфликтности ситуации (органы управления, политические партии)?	25	6676	Относительная стабильность

2. Технологические факторы (2-2-2-2 - среднее = 2)

1	Как может повлиять развитие техники и технологии на интенсивность конкуренции?	6	2112	Обострение конкуренции, борьба за снижение издержек, инвестирование высокотехнологичных процессов
2	Каковы тенденции оснащения отрасли новой техникой и технологией?	7	1321	Увеличивающиеся темпы оснащения новой техникой, новые автомобили
3	Каков текущий уровень общего технологического развития отрасли грузоперевозок?	17	4436	Уровень - ниже среднего, продолжится отставание от ведущих стран, попытки добиться стабильного среднего уровня
4	Какое влияние ожидается от технических достижений на отрасль?	17	5543	Сильное влияние, внедрение новых технологий, ведущих к снижению издержек на перевозки, логистику и складирование
5	Какова тенденция подготовки высококвалифицированных специалистов для различных отраслей народного хозяйства?	17	3257	Рост уровня подготовки специалистов управленческого, экономического, юридического профиля

3. Экономические факторы (1-1-1-1 - среднее = 1)

1	Какова будет покупательская способность потребителей (организаций и граждан)?	9	4221	Будет наблюдаться умеренный рост у граждан и более высокий рост у организаций
---	---	---	------	---

2	Какие ожидаются изменения в экономическом росте и уровне инфляции в стране?	11 3143	Медленный экономический рост, инфляция в среднем около 13 % в год
3	Есть ли причины ожидать значит. изменений в издерж. или доступн. сырья, материалов	14 1355	Рост цен на бензин, топливо
4	Как изменятся темпы роста рынка, его потенциал и тенденции изменений?	16 5468	Замедляющийся рост (от 18 до 15 %)
5	Изменится ли надёжность источников сырья и энергии?	18 2574	Надёжность повышается, укрепляются отрасли металлургии и энергетики
6	Каковы тенденции экономической деятельности на национальном рынке России?	22 6817	Экономический рост, способствующий расширению производства и развитию новых промышленных производств
7	Как изменится дефицитность бюджета страны в ближайшие годы и его влияние на регион?	33 8799	Дефицит бюджета
4. Политические факторы (4-4-4-3 - среднее = 3,75)			
1	Тенденции государственного экономического регулирования и изменения налоговой системы?	4 1111	Медленно уменьшается влияние государства, снижение налоговых ставок, выход части экономики из тени

2	Есть ли тенденция к нестабильности, коррупции, насилию в стране?	11 2342	Уменьшается
3	Каковы тенденции таможенной политики государства?	13 4234	Снижение уровня защиты внутреннего рынка
4	Какие межгосударственные соглашения ожидаются и каковы тенденции к интеграции, формированию союзов и т.д.?	21 5655	Налаживание связей с регионами, странами СНГ
5	Будет благоприятна или враждебна международная обстановка?	29 7877	Враждебна

Приложение 2

Оценка удовлетворенности клиентов качеством услуг

ООО «Прогресс-Авто»

№ п/п	Наименование потребительских свойств	Оценка
1	Сроки оформления договора	4,48
2	Быстрота реагирования на ваши обращения	4,71
3	Уровень предоставляемой документации	4,52
4	Уровень цен	4,10
5	Компетентность, информированность и профессионализм менеджеров	4,65

6	Номенклатура (ассортимент) услуг	4,24
7	Уровень рекламной продукции	4,14
8	Сроки обработки заказа	4,10
9	Своевременность поставок	4,48
10	Соответствие количества и наименований полученной продукции требованиям спецификации	4,48
11	Отношение к Вам как к потребителю (внимательность, вежливость, понимание требований, комфортность взаимоотношений)	4,76
12	Надёжность услуг	4,63
13	Гарантии	4,19
14	Экономичность	4,19
15	Простота оформления заявки	4,47
16	Количество необходимого обслуживающего персонала	4,38
17	Сервис	4,31
18	Соответствие паспортных данных реальным показателям	4,25
19	Уровень обеспечения технической документацией	4,41

20	Уровень обеспечения рекламной продукцией	4,06
21	Сроки оформления договора на сервисные услуги	4,50
22	Быстрота реагирования на ваши обращения при оказании сервисных услуг	4,50
23	Уровень предоставляемой документации (ком. предложения, договоры)	4,00
24	Компетентность, информированность и профессионализм менеджеров сервисной службы	4,50
25	Качество выполнения работ	4,50
26	Компетентность и профессионализм персонала	4,50
27	Соблюдение сроков выполнения работ	4,00
28	Соответствие объёма выполненных работ требованиям, указанным в договоре	4,00
Средняя оценка		4,33

Приложение 3

Оценка конкурентной борьбы

№	Показатели	Оценка
---	------------	--------

1	Количество конкурентов	3
2	Цены конкурентов	2,8
3	Преимущества конкурентов	3,5
4	Вероятность снижения цен	4,5
5	Вероятность повышения качества	5
6	Агрессивность	3,8
7	Материально-техническая база	4,5
8	Среднее качество услуг конкурентов	2
9	Предпочтение потребителей в пользу конкурентов	3,3
10	Конкуренты, близко расположенные к «Прогресс-Авто»	3
11	Доля рынка	3,5
	Ок = $\sum O_i$	
	Итого	3,53
	11	

Приложение 4

Стратегический анализ внутренней среды ООО «Прогресс-Авто»

№ Фактор	Значение фактора по шкале от -10 до 10
Бизнес-направления	
1. Широкая номенклатура услуг	+ 9

- | | |
|---|-----|
| 2. Высокое качество услуг | + 8 |
| 3. Умеренная цена | + 7 |
| 4. Трудности подтверждения и обоснования качественных характеристик услуг | - 5 |
| 5. Недиверсифицированная деятельность | - 5 |

Основные бизнес-процессы

- | | |
|---|-----|
| 1. Опыт работы на рынке | + 6 |
| 2. Устойчивые связи с большим числом клиентов | + 8 |
| 3. Ориентация в основном на местные компании | - 3 |

Управленческие бизнес-процессы

- | | |
|---|-----|
| 1. Понимание руководством значения и необходимости «регулярного менеджмента» | + 6 |
| 2. Постановка и компьютеризация бухгалтерского учета | + 4 |
| 3. Отсутствие целенаправленной стратегии | - 1 |
| 4. Недостаточная степень регуляции управления при росте объемов и сложности задач | - 2 |

- | | | |
|----|---|-----|
| 5. | Неиспользование нестандартных финансовых инструментов | - 2 |
| 6. | Слабая ответственность и мотивация менеджеров за результаты | - 3 |
| 7. | Отсутствие налаженных механизмов поиска и управления персоналом | - 2 |

Ресурсы

- | | | |
|----|---|------|
| 1. | Достаточный оборотный капитал из-за льготных условий основного поставщика | + 10 |
| 2. | Наличие квалифицированного персонала | + 8 |
| 3. | Наличие хорошей технологической базы | + 6 |
| 4. | Отсутствие интегрированной корпоративной информационной системы | - 3 |

Приложение 5

Определение сильных и слабых сторон ООО «Прогресс-Авто»

Параметры

оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1.	Опыт работы на рынке	Высокая текучесть кадров
	Организация	

Репутация
предприятия

Нехватка профессиональных
кадров

Активная позиция
руководства
предприятия по
отношению к
реорганизации и
улучшению
деятельности
предприятия

Низкая заинтересованность
рядовых сотрудников в
развитии предприятия

Внедрение СМК,
аттестация по ИСО
9001-2000

Неразработанная система
обучения новых сотрудников

Любая компания на разных этапах своего жизненного цикла переживает внутренние корпоративные кризисы. В текущей экономической ситуации и условиях растущей конкуренции на рынке выживают компании, способные наиболее эффективно вести свой бизнес. Одним из критериев эффективности бизнеса является получаемая от хозяйственной деятельности прибыль. Часто причиной кризисов в компаниях становится финансовый кризис, вызывающий общий рыночный спад. Однако, существуют и другие причины, по которым компании не могут получить прибыль и вести свой бизнес эффективно – неграмотная стратегия развития компании, неэффективный менеджмент, различия в интересах менеджеров и собственников бизнеса, низкая степень диверсификации клиентского портфеля и т.п.

Для организации выход из кризиса возможен только при условии устранения причины, его вызвавшей. В свою очередь, устранение причин возможно лишь после всестороннего и тщательного анализа внешней и внутренней среды организации, выявления компонентов, влияющих на организацию и являющихся источником ее финансовых потерь. Такой анализ должен регулярно проводиться в рамках реализации стратегии антикризисного управления, основой которой является применение методов экономического анализа, социальных технологий, реорганизации, прогнозирования. Данные инструменты антикризисного управления применяются в комплексе с целью своевременного предупреждения и преодоления кризиса.

Избежать кризиса или вывести из кризисного состояния предприятие практически невозможно без грамотной, четко разработанной маркетинговой стратегии. Общие причины, тормозящие развитие маркетинговой деятельности в российских организациях, можно объединить в несколько групп: общее состояние экономики страны; отсутствие у

	Наличие всех основных единиц транспорта для осуществления деятельности. Инвестиции в обновление автопарка	Высокая степень износа некоторых автотранспортных средств. Длительные сроки ремонта и ТО.
2. Производство	Широкий спектр предлагаемых потребителю дополнительных услуг	Средняя удовлетворённость потребителей качеством услуг
	Надежность грузоперевозок	Недостаточный контроль качества, высокие издержки
	Широкий ассортимент услуг	Нарушение сроков поставки
3. Финансы	Налаженные партнерские отношения с компаниями региона	Относительно высокая стоимость ТО
4. Маркетинг	Инвестирование в маркетинг и продвижение услуг компании	Отсутствие чётко сформулированной маркетинговой стратегии
Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Спрос	Рынок грузоперевозок Липецкой области представляет значительные возможности для роста;	Изменение структуры спроса

		Усиление конкуренции, появление на рынке услуг с уникальными техническими характеристиками
2. Конкуренция	Изменение масштабов бизнеса компании за счет слияния, поглощения мелких компаний, диверсификации деятельности	Организация совместных проектов с крупными фирмами, появление конкурентов с лучшим соотношением цена/качество
		Условное выравнивание цен на услуги за счет кредитов и лизинга
	Увеличение рыночной устойчивости и платёжеспособности организаций	Резкое увеличение процентных ставок по кредитам
3. Экономические факторы	Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации различных проектов (обновление автопарка, внедрение новых технологий, расширение услуг и т.п.)	Высокие темпы инфляции, значительное увеличение тарифов естественных монополий и цен на топливо и запчасти
5. Научно-технические факторы	Новые технологии коммуникаций с потребителями	Утечка конфиденциальной информации

Появление
нового
транспорта

6. Политические и
правовые факторы

7. Природные факторы

8. Международные
факторы

Изменение
законодательства,
ужесточение налогового
режима

Изменение таможенных
процедур и пошлин на
ввоз/вывоз продукции

Стихийные бедствия
(наводнения, землетрясения,
пожары)

Война, террористические
акты, осложнение
отношений между РФ и
другими государствами

Приложение 6

Матрица возможностей ООО «Прогресс-Авто»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое

Высокая		Увеличение рыночной устойчивости и платёжеспособности организаций-клиентов
Средняя	Ненасыщенный региональный и российский рынок представляет значительные возможности для роста;	Готовность региональных и федеральных фирм к сотрудничеству Партнёрство с банком или финансовой организацией для реализации различных проектов (обновление или расширение автопарка, внедрение новых технологий)
Низкая		Появление нового оборудования, материалов и технологий Изменение масштабов бизнеса за счет слияния, поглощения других компаний Новые технологии коммуникаций с потребителями

Приложение 7

Матрица угроз ООО «Прогресс-Авто»

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию		
	Сильное	Среднее	Слабое

Высокая	Усиление конкуренции со стороны конкурентов	Изменение структуры спроса
Средняя	Проникновение на рынок более дешёвых услуг	Появление услуг с лучшим соотношением цена/качество
Средняя	Высокие темпы инфляции, значительное увеличение тарифов естественных монополий и цен на топливо	Условное выравнивание цен различных компаний за счет кредитов и лизинга
Средняя	Выход на региональный рынок крупных федеральных или иностранных компаний – грузоперевозчиков	Изменение таможенных процедур и пошлин на ввоз/вывоз
Низкая	Резкое увеличение процентных ставок по кредитам	Появление на рынке услуг уникальными техническими характеристиками
Низкая	Резкое увеличение процентных ставок по кредитам	Изменение законодательства, ужесточение налогового режима

Приложение 8

Карта стратегических рисков ООО «Прогресс-Авто»

«Застой бизнеса»

Отсутствие роста
или снижение
доходов

20%

70%

Возрастает

Превентивные меры для стратегических рисков

Источник риска

Контрмеры

Сокращение маржи

Изменение соотношения между сотрудничеством и конкуренцией

Смена технологии

Ставка на несколько конкурирующих технологий

Эрозия бренда

Преодоление масштабов и границ инвестиций в бренд, перераспределение инвестиций

Изменение предпочтений
клиентов

Сбор и анализ данных о предпочтениях потребителей

Застой бизнеса

Инновации предложения

Приложение 9

Дерево целей реализации стратегии ООО «Прогресс-Авто»

image not found or type unknown



Приложение 10

Матрица ответственности

Задачи	Исполнители			
	Менеджер проекта	Помощник менеджера	Маркетолог	Бюджетный контроллер
Согласование целей	О			К
План по вехам	О	И		
Бюджет проекта	О	И	К	К
План проекта	П	О		К
Утверждение плана	О		К	

Приложение 11

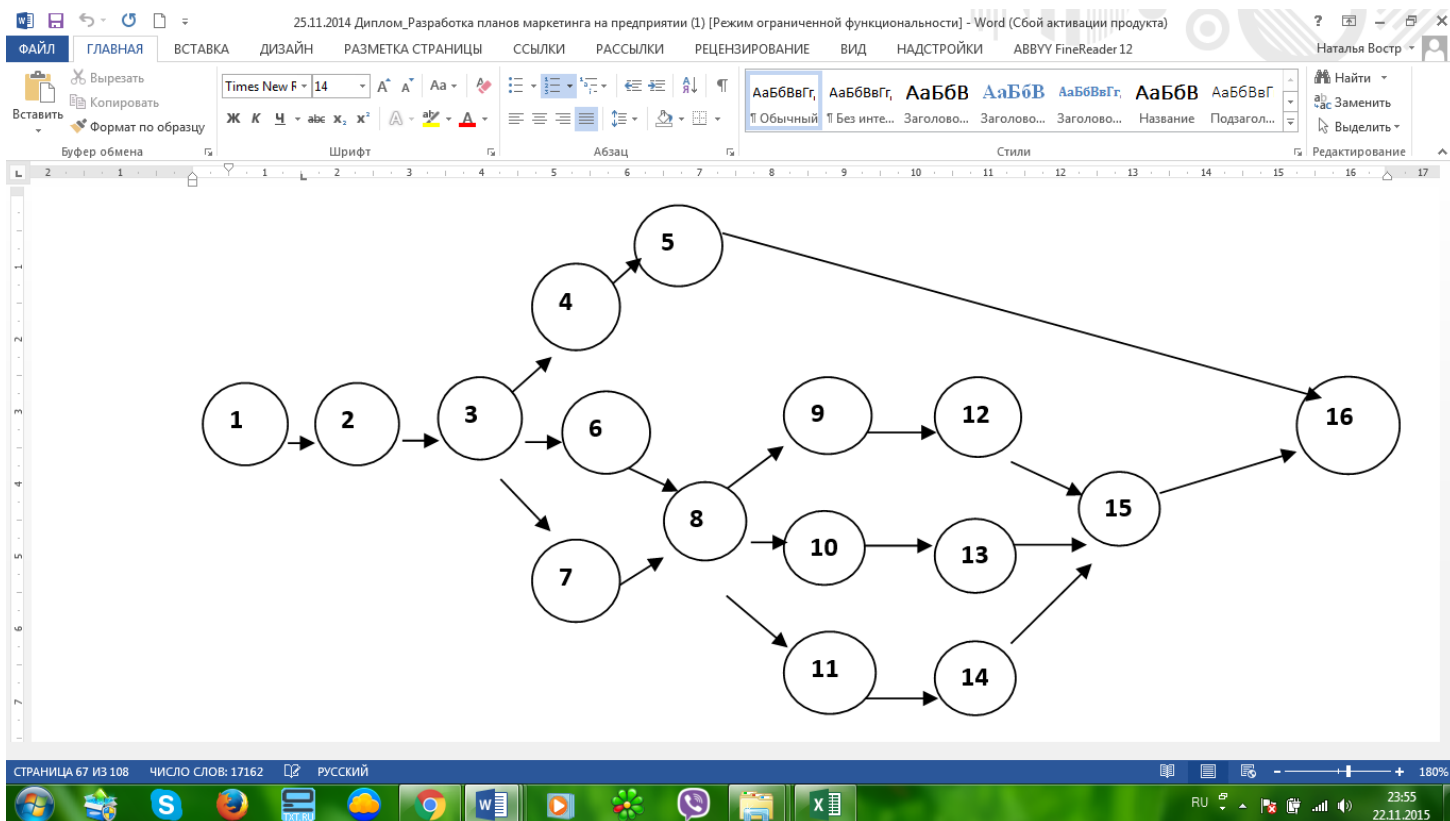
Матрица для построения сетевого графика СРМ

№ Процессы	Время (мес.)
Оценка факторов внешней среды	0,5
Оценка факторов внутренней среды	0,5
Определение целей и задач	0,5
Оптимизация ассортимента услуг	0,25

Разработка кампании продвижения	6
Разработка сбытовой стратегии	0,5
Начало реализации.	6
Выпуск и распространение карт постоянных клиентов (на скидку)	0,5
Продвижение сайта транспортной компании	1
Рекламная кампания (Интернет)	0,25
Рекламная кампания (печатная)	1
Рекламная кампания (наружная)	0,5
Direct-marketing (прямая почтовая рассылка)	0,5
Стимулирование сбыта	2
Поддерживающие мероприятия	2
Оценка принятых решений. Оценка ответной реакции	1

Приложение 12

График СРМ



Расчет критического пути:

1. $1+2+3+4+5+16 = 0,5+0,5+0,5+1+1+1 = 4,5$ мес.
2. $1+2+3+6+8+9+12+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+0,25+1+2+1 = 12,25$ мес.
3. $1+2+3+6+8+10+13+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+0,5+0,5+2+1 = 12$ мес.
4. $1+2+3+6+8+11+14+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+1+2+2+1 = 14$ мес.
5. $1+2+3+7+8+11+14+15+16 = 0,5+0,5+0,5+6+0,5+1+2+2+1 = 14$ мес.

1. Федорова Г. В. Финансовый анализ предприятия при угрозе банкротства / Г. В. Федорова. – М.: Омега-Л, 2017. С.19 [↑](#)
2. Ермоленко П.А. Антикризисное управление, или методы выхода из корпоративного кризиса // Управление корпоративной культурой. – №1. – 2017. – С.26 [↑](#)
3. Коротков Э.М. Антикризисное управление. Учебник. – М.: Юрайт, 2017. С.59-60 [↑](#)

4. Антикризисное управление организацией: Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. – М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2018. С.75 [↑](#)
5. Антонова О.В. Управление кризисным состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. С.55 [↑](#)
6. Антикризисное управление предприятиями: учеб. пособие / под ред. А. Н. Ряховской. – М.: ИПК Госслужащих, 2018. С.32-33 [↑](#)
7. Литош А. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2018. С.88-89 [↑](#)
8. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. С. 70 [↑](#)
9. Литош А. А. Антикризисное управление: учеб. пособие. – СПб.: СПбГАСУ, 2018. С.94 [↑](#)
10. Кудина М.В. Управление компанией. Теория и практика. – М.: Издательство МГУ, 2012. С.105 [↑](#)
11. Антикризисное управление: учебное пособие для тех. вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер и др.; под ред. Э.С. Минаева и В.П. Панагушина. – М.: ПРИОР, 2012. С.113 [↑](#)
12. Трененков Е.М., Дведененидова С.А. Диагностика в антикризисном управлении // Менеджмент в России и за рубежом. – №1. – 2018. – С.15 [↑](#)
13. Источник: Юн Г.Б. Антикризисное управление предприятием: теоретические и практические аспекты. – М.: Московский издательский дом, 2012. С.69 [↑](#)
14. Черненко В. А., Шведова Н. Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. С.210 [↑](#)

15. Источник: Черненко В. А., Шведова Н. Ю. Антикризисное управление: учебник и практикум для академического бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015. С.94 [↑](#)
16. Маркетинговая стратегия в условиях антикризисного управления предприятием // Мировой опыт системных преобразований и экономические реформы в России: Коллективная монография. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2018. С.44 [↑](#)
17. Тагаева К.И. Маркетинг в антикризисном управлении. особые инструменты // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 124-125 [↑](#)
18. Тагаева К.И. Маркетинг в антикризисном управлении. особые инструменты // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 125 [↑](#)
19. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. – М.: СПбГУП, 2010. С.80 [↑](#)
20. Тагаева К.И. Маркетинг в антикризисном управлении. особые инструменты // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 125 [↑](#)
21. Амблер Т. Практический маркетинг / Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н.Каптуревского.-СПб: Издательство «Питер», 2012. С.177 [↑](#)
22. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. – Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2015. С.204 [↑](#)
23. Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. – М., 2018. С.34 [↑](#)
24. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО «Изд-во Экономика», 2012. С.93 [↑](#)
25. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 2010. – С.79. [↑](#)

26. Большаков А.С. Антикризисное управление на предприятии. Финансовый и системный аспекты. – М.: СПбГУП, 2010. С.135 [↑](#)
27. Варакута С.А., Егоров Ю.Н. Связи с общественностью: учеб. Пособие. – М., 2017. С.77 [↑](#)
28. Маркетинговая стратегия в условиях антикризисного управления предприятием // Мировой опыт системных преобразований и экономические реформы в России: Коллективная монография. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2018. С.86 [↑](#)
29. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2012. С.122 [↑](#)
30. Абчук В.А. Азбука маркетинга – СПб: Изд – во «Союз», 2018. С.58 [↑](#)
31. [↑](#)
32. Тагаева К.И. Маркетинг в антикризисном управлении. особые инструменты // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 124 [↑](#)
33. Маркетинговая стратегия в условиях антикризисного управления предприятием // Мировой опыт системных преобразований и экономические реформы в России: Коллективная монография. – СПб.: Изд-во РГПУ им. А.И. Герцена, 2018. С.89 [↑](#)
34. Луньков А.В. Антикризисное управление. – М.: Финансы и статистика, 2018. С.190 [↑](#)
35. Авдошина, З. А. Антикризисное управление. – Казань: Казанский государственный технический университет, 2012. С.51 [↑](#)
36. Грызунова Е.А. Практика антикризисного управления и коммуникаций // Менеджмент сегодня. – №3. – 2018. – С.144-145 [↑](#)