

**Терехова-Пушина Диана Валериевна**

канд. экон. наук, доцент

ОЧУ ВО «Московская международная академия»

г. Москва

## **МЕРОПРИЯТИЯ ПО ВЫХОДУ ПРЕДПРИЯТИЯ ИЗ КРИЗИСА В РАМКАХ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ УСЛУГ**

***Аннотация:** автором отмечено, что центральным звеном при проведении различных процедур антикризисного управления сегодня является антикризисный маркетинг. Основу антикризисного маркетинга составляют ключевые принципы, следование которым необходимо при разработке антикризисных мероприятий на предприятиях малого и среднего бизнеса в сфере услуг.*

***Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисный маркетинг, малый бизнес, сфера услуг.*

Кризисные ситуации являются неотъемлемой частью работы любого предприятия в условиях рыночной экономики. Антикризисное управление – это управление в экстремальных ситуациях, в условиях кризиса, который уже наступил или ожидается в ближайшее время. Управление кризисом, который уже наступил, это одно из самых сложных управлений, с точки зрения антикризисного управления. В этом случае происходит уже не управление самим кризисом, и скорее последствиями этого наступившего кризиса. А, важно понимать, что в управлении последствиями кризиса есть риски возникновения нового кризиса.

Для того, чтобы избежать такую двойную нагрузку на антикризисный менеджмент, необходимо постоянно заниматься мониторингом рынка, в рамках которого работает предприятия, исследованием рынка товаров и услуг и конкурентов, а также постоянно мониторить финансово-экономическое состояние предприятия с целью прогнозирования и корректировки его дальнейшего развития.

Антикризисное управление требует кроме разработки программ избежания кризиса или выхода из него, также принятия инновационных решений и, естественно, прогнозирования их последствий. Инновационность управленческих

решений крайне важна в условиях рыночной экономики. Именно неординарность и уникальность решения, продукта, услуги, проекта – это то, что держит предприятие «на плаву» и дает ему конкурентоспособность.

В связи с вышесказанным, центральным звеном при проведении различных процедур антикризисного управления, является антикризисный маркетинг.

Маркетинг – анализ внешней и внутренней среды предприятия, конкурентоспособности всего предприятия в целом, а также ассортимента продукции и услуг, которое предприятие предлагает на рынке и пр. Также маркетинг сегодня это анализ клиента, его потребностей и возможностей. Задача маркетинга сделать клиента лояльным, а без инновационности в предлагаемом ассортименте продукции и услуг не обойтись.

Антикризисный маркетинг является на сегодняшний день неотъемлемой частью маркетинговой стратегии любой организации, суть которой состоит в оперативном изменении всех составляющих маркетинга в зависимости от изменения внешней и внутренней среды. Это позволяет компании быть максимально конкурентоспособной и быть гибкой в изменяющихся экономических условиях. Быть гибким, отслеживать все «новинки» на рынке, успевать за требованием клиента, быть клиентоориентированным и давать качественные услуги – это необходимое условие «выживания» любого предприятия. Очень важна оперативность и достоверная информация о том, что происходит на рынке и прогнозные ожидания этого рынка.

Ведя речь о сфере услуг и, тем более, малом бизнесе в сфере услуг, антикризисный маркетинг – это один из основных элементов управления. Малому бизнесу в российских условиях приходится работать непросто, в силу этого маркетинг с элементом антикризиса, это снижение риска в работе малого предприятия.

Сфера услуг – это та рыночная ниша, которая также имеет свои отдельные определенные сложности. С одной стороны, услуг много, и можно предложить клиенту, что называется, любую услугу, с другой – предложить услугу надо именно уникальную, не похожую на конкурента, и обслужить клиента надо

«уникально», чтоб он не ушел к конкуренту. Это очень сложные задачи для организации.

Реализация всех внутренних возможностей предприятия может вывести его из прогнозируемого кризиса. Наиболее интересными аспектами здесь являются:

- креативность и инновационность мышления как руководящего состава, так и подчинения;

- комплексность и командный подход – мероприятия антикризисного маркетинга должны охватывать все уровни организации. С этой целью в программу реализации антикризисных мероприятий должны привлекаться работники всех подразделений предприятия. Причем каждому работнику надо давать понять, что его решение очень важное и значимое для организации, что именно от его решения зависит выход из кризиса. Тем самым работник чувствует свою ответственность (не пытается переложить ее на другого), понимает значимость своего предложения по выходу из кризиса. А все это формирует сплоченность предприятия и командный подход, а также выработку интересных, нестандартных, инновационных решений;

- альтернативность – рассмотрение нескольких вариантов развития предприятия, что естественно в антикризисном управлении;

- перспективность – антикризисный маркетинг определяет специфику краткосрочного и долгосрочного решения ситуации.

К маркетинговым инструментам в условиях кризиса относятся:

1. Анализ ситуации на рынке, а именно прогноз изменения емкости рынка, оценка тенденции развития продукции и услуг и каналов сбыта, а также определение покупательской способности и выбора покупателей, расширение коммуникаций с потребителями, клиентоориентированность.

Если продажи какой-то услуги падают, из тех, что предоставляет предприятие, – это тревожный сигнал. Здесь кризис нужно рассматривать как индикатор настоящего положения предприятия. Если компания терпит убытки, это говорит о том, что изначально взаимодействие с потребителем было выстроено некорректно. В этой ситуации требуется маркетинговое исследование следующего

характера: анализ данной услуг и анализ самого клиента, которой этой услугой пользуется. Важно понимать, в чем причина снижения продаж. Либо данная услуга уже не интересна рынку и надо ее модернизировать, либо менять на другую, более интересную и необходимую рынку, либо данная услуга некорректно «преподносится» клиенту. Во втором случае надо проводить аудит продаж, а именно работу с клиентом. Здесь важно определить причину этой некорректности: либо данная услуга ни так позиционируется клиенту менеджером по продажам, и клиент соответственно не заинтересован в ней, либо данной услуге требуется какая-то дополнительная услуга и тогда клиент найдет в ней свой интерес и выгоду. Надо оценивать портфель услуг клиента, которым он уже пользуется, с позиций самого клиента.

2. Анализ бизнес-портфеля компании. Один из основных анализов предприятия, в ходе него определяются продукты предприятия, которые отжили свой жизненный цикл и стремятся к умиранию, то есть с течением времени приносят всё меньшую прибыль или становятся убыточными. Убыточные товары или услуги надо сразу либо убирать «с полки» либо модернизировать, придавать им инновационность. Как показывает практика, обновленная услуга может прожить на рынке еще полгода, но не более. Поэтому надо понимать, чем ее заменять в последствии.

Также предприятие должно проанализировать, какие продукты из стратегических элементов бизнеса имеют перспективное будущее, то есть будут востребованы покупателями, независимо от кризиса. По отношению к этому набору элементов необходимо произвести мониторинг качества этих продуктов, выявить их ценность и потребность в категории у определенных перспективных сегментов, разработать комплекс маркетингового позиционирования для расширения круга покупателей. Однако, надо понимать, что прибыльная услуга сегодня через определенное время может дать сбой по прибыли. Для рынка это нормальная ситуация, поэтому в момент высокой прибыльности по услуге или товару надо прогнозировать, чем эту услугу или товар предприятие будет заменять в последствии.

3. Анализ «своего» клиента. Клиенты – это ключевая составляющая любого бизнеса, не будет клиентов – не будет бизнеса. *Маркетинговая стратегия организации* в части клиентов зависит от общей *стратегии компании*. В основе успешности любой компании лежит правильная стратегия работы с клиентами.

Бизнес растет по мере увеличения клиентской базы и укрепления взаимоотношений с потребителями.

Задача любой организации быть клиентоориентированным, предоставлять клиенту не только качественные услуги и сервис, но и давать в портфель услуг клиента наибольшее количество услуг организации. Чем большим количеством услуг предприятия пользуется клиент, тем ему сложнее перейти к конкуренту. Это один из основных способов организации «привязать» к себе клиента. Знать своего клиента «в лицо», иметь полное представление о том, что, когда и в каком объеме он покупал и насколько удовлетворен товарами, услугами и сервисом предприятия, это элемент прогнозирования кризиса в организации. Основное значение здесь играет обратная связь, которая, при правильном ее использовании, дает возможность понимания недовольства клиента, своевременного устранения этого недовольства, и также прогнозирования будущей ситуации на рынке. От обратной связи предприятие также понимает потребности и интересы клиента, а значит имеет возможность планировать будущие товары и услуги исходя из интересов этого клиента, т.е. требований рынка.

4. Инновации. Не повторяясь о том, что сказано выше, инновации – это одно из условий успешной работы предприятия. Если не давать уникальную продукцию, то и от конкурента нечем отличаться будет. А это не является залогом успешной работы организации. Для некоторых компаний инновационные решения вообще могут оказаться единственным способом остаться на рынке, тем более в кризис.

Конечно, малому бизнесу наиболее сложно конкурировать на рынке и давать сверхсильные инновации, особенно если он предоставляет услугу, подобную той, которую предоставляет средний и крупный бизнес. Однако, малый бизнес должен понимать, в каком сегменте рынка ему эффективнее находиться.

Основная особенность развития малых фирм в рыночных условиях заключается в их гибкости, т.е. способности оперативно перестраиваться в своей работе в зависимости от рыночной ситуации. Выделяют 4 стратегии развития малого бизнеса и с точки зрения антикризисного управления, они наиболее успешны:

1. Стратегия копирования – малая фирма, используя результаты научно-исследовательских работ более крупных организаций по оригинальным продуктам, выпускает копии этих продуктов по ценам и качеству уступающим оригиналу. На каждую такую организацию находится «свой» клиент, и зная, что это продукт-копия, клиент все-равно покупает и дает неплохую прибыль предприятию.

2. Стратегия оптимального размера – малая фирма осуществляет свою деятельность под девизом: «не высовываться» за рамки своей рыночной ниши. Это достаточно неплохая стратегия, главное определить «свой» продукт, «своего» клиента и ресурсы организации для работы на рынке.

3. Стратегия участия в продукте крупной фирмы – конечный продукт малой организации является отдельным мелким элементом продукции более крупной организации. Здесь есть одна особенность: нельзя работать на рынке только с одним крупным игроком, во избежание зависимости от него.

4. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы, это т.н. стратегия франчайзинга – заключается договор между малой и крупной фирмой, согласно которому крупная фирма обязуется снабжать малую собственными товарами, рекламными услугами, отработанными технологиями бизнеса, представлять краткосрочный кредит на льготных условиях. А малая организация взамен обязуется работать только с этим игроком рынка.

Преимущества бизнеса в сфере услуг бесспорно, так как услуги, в сравнении с товарами, требуют меньше начальных вложений, а при этом отдача может быть гораздо выше.

Услуги – это самая распространённая и востребованная отрасль малого бизнеса, включающая массу инновационных идей, тем самым «подтягивая» клиентскую базу. Однако недостаток данного рынка заключается в огромной

конкуренции, поэтому требуется проведение постоянных маркетинговых кампаний и антикризисных решений.

Сфера услуг замечательна тем, что помимо основной услуги, можно и нужно включать сопутствующие, а это дает дополнительный доход.

Предприятия сферы услуг, как и любые другие организации, осуществляют свою деятельность в разных условиях конкурентной среды, имеют неплохой экономический потенциал, налаженные коммуникации, портфель продукта, клиентскую базу, внутренний персонал и лояльного клиента. В силу этого, в любом вопросе деятельности предприятия возникают свои специфические виды кризисных рисков.

Заранее прогнозируя эти риски, предприятие становится более гибким и ему комфортнее работать на рынке, так как есть возможность своевременной выработки мероприятий по преодолению будущей кризисной ситуации и прогнозируемых негативных последствий.

### ***Список литературы***

1. Захаров В.Я. Антикризисное управление. Теория и практика: Учебник для вузов. – М.: Юнити, 2009. – 304 с.
2. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг. Практикум: Учебное пособие / Коллектив авторов; под ред. Т.Д. Бурменко. – М.: Кнорус, 2016. – 422 с.
3. Тихомиров М.Ю. Антикризисное управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2014. – 514 с.