

DOI: 10.47026/2499-9636-2024-3-32-41

УДК 334.7:[338.124:338.2]+339.13:658.16

ББК У291.931-21

В.Л. ГУРДЖИЯН, Р.Э. МИХАЙЛОВ

НАПРАВЛЕНИЯ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые слова: маркетинг, кризис, реструктуризация, антикризисная программа, проверка гипотез, антикризисное управление.

В современных быстро меняющихся рыночных условиях от организаций, желающих быть конкурентоспособными, требуются гибкость и быстрота реагирования на происходящие изменения в рыночной среде. Высокий динамизм рыночной среды приводит к учащению количества кризисов в организациях. В связи с этим для успешного выхода из кризиса необходимо составление грамотной антикризисной программы, позволяющей с минимальным ущербом выйти из кризисного положения. В антикризисной программе важную роль играют положения, посвященные маркетингу, которые являются отправной точкой разработки остальных функциональных направлений реструктуризации (производство, финансы, персонал).

Цель исследования – разработка технологии реструктуризации системы маркетинга в рамках формирования антикризисной программы организации в условиях реактивной модели кризис-менеджмента.

Научная новизна исследования заключается в выработке концептуальных подходов к реструктуризации маркетинговой составляющей антикризисной программы.

Материалы и методы. Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, результаты маркетинговых исследований и данные статистических сборников. В работе были использованы следующие методы: анализ и сравнение.

Результаты исследования. Выявлена необходимость внедрения элементов антикризисного управления в систему менеджмента организации. Сформированы основные ошибки компаний в кризисной ситуации, среди которых отмечается игнорирование изменений или долгое реагирование, бездумное сокращение расходов, снижение клиентоориентированности, отсутствие плана действий. Предложена программа мероприятий по реструктуризации системы маркетинга в антикризисной программе по элементам комплекса маркетинга: клиент, продукт, цена, продвижение, сбыт. Представлен фрагмент антикризисной программы с учетом выявленных проблем по элементам маркетинга.

Выводы. В результате исследования представлена технология проведения реструктуризации системы маркетинга в условиях кризисного развития организации. Предложенные методы могут быть использованы в реактивной модели антикризисного управления. Разработанная хозяйствующими субъектами, находящимися в условиях кризиса, антикризисная программа позволит своевременно и безболезненно устранить факторы кризиса. В дальнейшем данная методика может быть транслирована на иные функциональные области деятельности (производство, финансы, персонал).

Введение. Кризис – неотъемлемая стадия в развитии любой экономики, как мировой, так и национальной. За последние три года в мире произошло два крупных кризиса – последствия пандемии COVID-19 в 2020 г. и рекордное количество санкций в отношении Российской Федерации в 2022 г. Многие организации столкнулись с серьезными проблемами финансовой устойчивости, платёжеспособности, логистики, возрос уровень неопределённости [6].

По данным Росстата, в 2022 г. 15,2 тыс. организаций получили убыток на сумму 5 384,7 млрд руб., что на 90,7% выше значения 2021 г. [4].

С одной стороны, увеличилось количество обанкротившихся организаций, а также организаций, не сумевших вернуться к прежним докризисным показателям деловой активности. С другой – организации, оперативно и грамотно отреагировавшие на произошедшие изменения, извлекли выгоду и улучшили свои позиции на рынке.

В современных быстро меняющихся рыночных условиях ключевую роль играет составление антикризисной программы с акцентом на маркетинговую составляющую. Маркетинг помогает компании выжить, оценить перспективность рынка и направлений деятельности организации, найти пути выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями.

Цель исследования – разработка технологии реструктуризации системы маркетинга в рамках формирования антикризисной программы организации в условиях реактивной модели кризис-менеджмента.

Научная новизна исследования заключается в выработке концептуальных подходов к реструктуризации маркетинговой составляющей антикризисной программы.

Материалы и методы. Основными материалами для проведения исследования были опубликованные научные труды, результаты маркетинговых исследований и данные статистических сборников. В работе были использованы следующие методы: анализ и сравнение.

Результаты исследования. Руководителям компаний следует уметь распознавать симптомы кризисных ситуаций и при их появлении немедленно реализовывать антикризисную программу. К симптомам относят: снижение показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности; ухудшение социально-экономической ситуации в стране; возрастание текучести кадров и т.д.

Проблемам теории антикризисного маркетинга посвящены труды как зарубежных, так и отечественных ученых. Так, в понимании Ю.А. Зуенковой, антикризисный маркетинг – это оперативное изменение компонентов маркетинга согласно ситуации окружающей среды, нацеленное на сохранение максимальной конкурентоспособности организации в изменяющихся рыночных условиях [2]. И.А. Чиркина считает, что использование информационно-маркетинговых технологий становится одним из ключевых инструментов антикризисного маркетинга [8]. В.А. Черненко и Н.Ю. Шведова предлагают маркетинговые средства антикризисного управления для использования на различных стадиях антикризисного менеджмента [7].

Есть разные точки зрения на то, на какой стадии жизненного цикла организации нужно составлять антикризисную программу. Некоторые руководители начинают заниматься разработкой антикризисной программы непосредственно во время наступления кризиса. Другие считают, что её необходимо составлять заранее, пытаясь предвидеть основные кризисы. Ряд практиков игнорируют антикризисную программу как таковую.

Изучив опыт развития хозяйствующих субъектов, мы пришли к пониманию, что антикризисная программа маркетинга должна формироваться на этапе создания организации и дополняться на протяжении всего периода её функционирования. Однако, учитывая реалии, мы будем рассматривать процесс формирования антикризисной маркетинговой программы в условиях нахождения организации в условиях кризиса, а не докризисном и посткризисном состоянии.

Мы сходимся во мнении с другими авторами, что общим процессом, характерным для всех этих трёх стадий, является постоянный мониторинг состояния предприятия.

Составление антикризисной программы целесообразно начинать с создания шаблона кризисной ситуации. Изучить прошлые кризисы в истории развития организации: рассмотреть причины их возникновения, найти общие черты, выделить наиболее часто допускаемые ошибки, проанализировать, как из них выходили другие организации. Таким образом, можно сформировать типовую картину кризисов, понимание которой может облегчить процесс выхода из него. Затем предлагаются следующие этапы: оценить текущее состояние организации; определить возможные кризисные явления и их последствия; выделить наиболее вероятные и существенные риски; провести SWOT-анализ; рассмотреть комплекс средств маркетинга 4P (товар, цена, продвижение, сбыт); проанализировать пути выхода из кризисной ситуации; составить шаблон действий под выделенные риски.

Действенным методом антикризисного управления признаётся реструктуризация системы маркетинга в антикризисной программе организации. Под реструктуризацией понимается внесение изменений в маркетинговую деятельность организации.

Рассмотрим наиболее распространённые ошибки компаний в кризисных ситуациях (табл. 1).

Как показывает практика, многие компании при наступлении кризиса неверно оценивают ситуацию. Причиной тому могут быть неопытность руководителей, подверженность панике, совершение хаотичных действий. Распространёнными ошибками являются: значительное сокращение расходов, в том числе за счет увольнения персонала. Теория кризис-менеджмента помимо причин кризиса выделяет и факторы кризиса. В своей работе Д.Н. Сулл приводит обзор таких факторов [5], основным из которых является низкий уровень эффективности менеджмента организации.

Смоделируем ситуацию. Компания попала в кризисное состояние после введения многочисленных санкций в отношении Российской Федерации в 2022 г. Усложнилась логистика, прекратилось сотрудничество с некоторыми поставщиками. Появились сложности с потоком заказов от потребителей. Пропал доступ к иностранным платформам для продвижения.

Настало непростое время. Однако кризисная ситуация несет в себе не только опасность, как может показаться на первый взгляд. Например, в китайском языке слово «кризис» означает одновременно и опасность, и возможность. То есть опасность, которая кажется угрозой для функционирования компании, при разумном ее разрешении может стать возможностью для совершения нового рывка в её развитии.

Таблица 1

Ошибки компаний и их последствия при наступлении кризиса

Ошибка	Сущность	Последствия
Игнорирование изменений или долгое реагирование	Руководство и коллектив не желают менять привычный образ жизни. Пугает неопределённость. Расчет на то, что компания будет конкурентоспособна и без корректировок в своей деятельности	Усугубление кризиса. Конкуренты, оказавшиеся более гибкими, укрепляют позиции. Происходит отставание от конкурентов
Бездумное сокращение расходов	Непонимание причин кризиса и как из него выйти приводит к необдуманным действиям. В компании начинают на всём экономить, сокращая расходы без анализа. Под сокращение попадают значимые для жизнедеятельности организации элементы, чаще всего это сокращение персонала и отказ от маркетинга, рекламы и PR	Сокращая персонал, компания лишается своего главного ресурса, обеспечивающего ей конкурентоспособность, устойчивость и эффективность функционирования. Негативное влияние на климат в коллективе. Снижая расходы на маркетинг, компания рискует потерять клиента, узнаваемость, репутацию, возможность анализа рынка и свои позиции на нём
Снижение клиентоориентированности	Компания перестает взаимодействовать с клиентами, отслеживать изменения в их поведении и потребностях	Снижение удовлетворённости клиентов. Сокращение клиентской базы и уменьшение дохода
Отсутствие плана действий	Руководство не понимает, какие шаги предпринять для выхода из кризиса. Принимаемые решения спонтанны. Не ведётся систематическая комплексная работа по реализации антикризисных последовательных мер	Непоследовательные решения сильнее усугубляют кризис. Осложняется финансовое положение

Реструктуризация системы маркетинга в предлагаемой нами антикризисной программе строится из определённого количества предположений-гипотез.

Гипотеза в рассматриваемой ситуации может быть сформулирована и выдвинута следующим образом: «Уход иностранных организаций с российского рынка открывает для отечественных компаний возможности укрепления своих позиций на рынке». Рыночные доли, которые занимал иностранный бизнес, будут перераспределены между оставшимися участниками рынка. Часть клиентов зарубежных компаний станет потребителем продукции или услуг других производителей. Следовательно, за них начнётся конкуренция, которую выиграет организация, лучше сумевшая удовлетворить потребности целевой аудитории.

Для того чтобы воспользоваться открывшимися возможностями, необходимо определиться: «За счёт чего компания может укрепить собственное рыночное положение? Каким образом она может наиболее полно удовлетворять потребности выбранной целевой аудитории?».

Для ответа на данные вопросы рекомендуется провести сбор информации по элементам системы маркетинга в компании с последующим их анализом. В результате может быть выработана программа мероприятий по каждому из элементов системы маркетинга с указанием возможных последствий от их применения на практике. Полученная программа отражается в таблице – это формирует визуальное структурированное представление о ней и упрощает её восприятие. Пример вышеописанной программы представим в табл. 2.

Таблица 2

**Программа мероприятий по реструктуризации системы маркетинга
в антикризисной программе организации**

Элемент	Перечень мероприятий	Результат
Клиент	1. Определение своей целевой аудитории. 2. Выбор стратегии взаимодействия с клиентами. 3. Поддержание доверительных отношений с клиентами	Формирование предложения точечного решения проблем целевой аудитории
Продукт	1. Сбор информации о продуктивном ассортименте компании (объём, количество видов). 2. Определение уровня ценности продукта для потребителя. 3. Изучение потребностей клиентов в изменившихся условиях	Принятие решения о том, какие товарные позиции наиболее эффективны, а какие стоит исключить из ассортимента
Цена	1. Анализ среднерыночных цен и цен конкурента. 2. Определение спроса на продукт. 3. Расчет оптимальной цены на каждый вид реализуемого продукта	Формирование оптимального ценового предложения с учетом интересов компании и клиентов
Продвижение	1. Анализ существующих площадок продвижения. 2. Выделение наиболее интересных и эффективных для продвижения площадок	Оптимизация маркетингового бюджета
Сбыт	1. Выявление существенных факторов, влияющих на сбыт. 2. Анализ системы сбыта в компании. 3. Выявление наиболее приоритетных элементов для корректировки	Определение значимых каналов сбыта и их развитие

После проведённого анализа происходит выделение наиболее приоритетных элементов системы маркетинга для первоочередной реструктуризации в условиях кризиса.

Одним из первых элементов является клиент. У него есть свои потребности, которые он хочет удовлетворить. В условиях кризиса его поведение изменяется.

Для точечного удовлетворения потребностей целевой аудитории необходимо подробно изучить их запросы, мотивы покупки и преграды. Компании нужно узнать как можно больше информации о ней. Детальное изучение их желаний и последующее удовлетворение повышает вероятность того, что клиент выберет именно эту компанию, а не конкурентов.

Помочь в этом могут такие маркетинговые инструменты, как опрос, анкетирование, интервьюирование целевой аудитории. Их проведение не требует больших затрат, что важно в кризисных условиях. Они просты в реализации, что делает их доступными для всех размеров бизнеса, начиная с малого и заканчивая крупным.

В результате изучения целевой аудитории может быть сформулирована следующая гипотеза: «У потребителей есть потребность в приобретении продукции с определенными характеристиками, удовлетворяющими их спрос».

После определения потребностей целевой аудитории возможен переход к исследованию продукта организации. На данном этапе начинается изучение продуктового ассортимента компании, его уникального торгового предложения и анализ того, насколько он соответствует запросам клиентов.

Необходима адаптация продукта организации под изменяющиеся запросы его потребителей. Одним из вариантов реструктуризации может быть выпуск новой линейки продукции с современным привлекательным дизайном. Также возможно сокращение ассортимента продукции компании – убрать невостребованные модели продукции и сохранить наиболее популярные, приносящие основной доход компании. Это позволит оптимизировать расходы организации.

Появляется гипотеза о том, что компания может приобрести у поставщиков необходимые материалы для производства запланированного объёма продукции.

Определение цены продукта – еще один немаловажный фактор конкурентоспособности компании. Цена на продукт компании зависит от таких факторов, как: себестоимость выпускаемой продукции; бренд компании и уникальное торговое предложение продукта, влияющие на размер наценки на продукт; цены конкурентов; платёжеспособность населения и т.д. Следует проанализировать все наиболее значимые факторы и установить оптимальную цену на продукт.

При выдвижении гипотез обязательно выявление и оценивание рисков, которые могут возникнуть при их реализации и в целом при реструктуризации системы маркетинга в компании. Например, необходимо проанализировать, удастся ли донести до целевой аудитории ценность продукции организации.

Выдвигается гипотеза о том, что через взаимодействие компании с целевой аудиторией в социальных сетях и онлайн-платформах получится решить эту задачу.

На данном этапе осуществляется переход к следующему элементу реструктуризации системы маркетинга – к продвижению. Через продвижение, рекламу и PR компания может привлечь внимание потребителей, рассказать об особенностях своей продукции и донести её ценность до целевой аудитории.

Таким образом, происходит взаимодействие с клиентами. Инструментами, с помощью которых оно осуществляется, могут быть социальные сети и онлайн-платформы.

Например, чтобы донести ценность продукта компании до целевой аудитории, можно публиковать информационные посты о нём в социальных сетях. Там же возможен сбор обратной связи через опросы. Это считается наиболее дешевым вариантом. Особенно актуально для тех компаний, которые испытывают финансовые трудности.

Компании, обладающие достаточным рекламным бюджетом, могут вкладывать больше средств в рекламу бренда и его продукции, чтобы привлечь клиентов. Рекомендуется пробовать использовать все доступные инструменты продвижения, после чего масштабировать наиболее результативные из них. Например, компания может взаимодействовать с блогерами и предлагать им рекламировать продукцию компании. Для размещения рекламы стоит использовать разные цифровые площадки для повышения её эффективности.

В периоды кризиса большая часть организаций сокращает маркетинговый бюджет или вовсе от него отказывается. Не исключение и реклама. В итоге потихоньку потребитель может начать забывать об этих компаниях, так как они пропадают из виду, и перейти к тем, кто более активно продвигается и взаимодействует с целевой аудиторией.

Как раз за счет инвестирования средств в продвижение, пока другие их, наоборот, сокращают и переживают кризис, можно укрепить и нарастить свою рыночную позицию. Но не стоит делать это бездумно, стоит провести распределение бюджета на основе анализа возможностей компании, вкладывая точно и с постоянной оценкой эффективности маркетинговых действий.

В периоды кризиса люди активнее проводят время в цифровой среде, обращаются к онлайн-покупкам. В последнее время всё больше людей отдаёт предпочтение заказам через Интернет. Так, согласно данным ЕМИСС, доля продаж через Интернет в общем объёме оборота розничной торговли в 2019 г. составляла 2%, в пандемийный 2020 г. увеличилась в два раза и составила 3,9%, а по итогам 2023 г. выросла ещё в два раза до 7,89%, продемонстрировав за четыре года четырёхкратный рост [1].

О возрастании популярности российских маркетплейсов свидетельствует исследование Data Insight. По состоянию на декабрь 2023 г. приблизительно 450 тыс. бизнесов осуществляют продажи на двух ведущих маркетплейсах – Wildberries и Ozon. При сохранении текущей динамики роста количества продавцов на маркетплейсах к концу 2024 г. прогнозируется их увеличение в 1,5 раза – до 700 тыс. [3].

Вышеуказанные тренды можно использовать при реструктуризации элемента системы маркетинга под названием «сбыт».

В связи с этим компания может рассмотреть возможность организации оформления интернет-заказа и доставки продукции до потребителя через маркетплейсы и службы доставки. Это открывает доступ к многочисленной аудитории, а налаженная инфраструктура и логистика маркетплейсов позволяют доставить продукцию в большую часть регионов страны.

Стоит отметить, что одного выдвижения гипотез недостаточно при реструктуризации системы маркетинга. Не менее важной частью является их проверка на практике.

После того как список гипотез будет сформирован, необходимо оценить, какие из них являются наиболее рискованными и первоочередными для проверки.

Например, прежде чем начать закупку материалов у поставщиков и приступать к производству продукции, следует узнать, будет ли её приобретать целевая аудитория.

Сделать это можно с помощью открытия предзаказа на продукцию, готовящуюся к выпуску. Если от целевой аудитории поступит достаточное количество заявок на предзаказ, это будет сигналом об ее готовности к приобретению продукции. После чего можно будет переходить к заказу материалов у поставщиков и производству продукции, т.е. приступать к внедрению самой гипотезы.

Фрагмент антикризисной программы реструктуризации системы маркетинга в структурированном виде, удобном для восприятия, представим в табл. 3.

Таблица 3

Фрагмент антикризисной программы реструктуризации системы маркетинга

Блок	Мероприятие	Сроки	Ресурсы	Ключевые показатели эффективности
Клиент	1.			
	2.			
			
Продукт	1.			
	2.			
			
Цена	1.			
	2.			
			
Продвижение	1.			
	2.			
			
Сбыт	1.			
	2.			
			

Предложенная структура и форма антикризисной программы универсальны и подходят для многих компаний. А указание мероприятий, сроков, ресурсов и ключевых показателей эффективности делает её понятной для пользователей и позволяет быстрее в ней разобраться. В свою очередь, данная форма может быть применена и для более узких направлений реструктуризации маркетинга, например ребрендинга [9].

Выводы. В результате исследования представлена технология проведения реструктуризации системы маркетинга в условиях кризисного развития организации. Предложенные методы могут быть использованы в реактивной модели антикризисного управления. Разработанная хозяйствующими субъектами, находящимися в условиях кризиса, антикризисная программа позволит своевременно и безболезненно устранить факторы кризиса. В дальнейшем разработанная методика может быть транслирована на иные функциональные области деятельности (финансы, персонал, производство).

Литература

1. Доля продаж через интернет в общем объёме торговли [Электронный ресурс]. URL: <https://www.fedstat.ru/indicator/50236>.
2. Зуенкова Ю.А. Антикризисный маркетинг в условиях неопределённости экономической и политической ситуации // Практический маркетинг. 2022. № 3(300). С. 3–8. DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN VUKPVI.
3. Мониторинг селлеров маркетплейсов [Электронный ресурс]. URL: https://datainsight.ru/DI_Monitoring_of_Sellers_2024_1.
4. О финансовых результатах деятельности [Электронный ресурс] // Росстат: сайт. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/34_10-03-2023.html (дата обращения: 02.02.2024).
5. Сулл Д.Н. Почему хорошие компании терпят неудачу и как выдающиеся менеджеры их возрождают: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 214 с.
6. Трофимова В.В. Маркетинг в антикризисном управлении // Экономика, управление и право в современных условиях: межвуз. сб. ст. Тольятти: Ин-т судебной строительно-технической экспертизы, 2022. Т. 43. С. 80–85. DOI: 10.51608/23104392_2022_43_80. EDN GYGEGZ.

7. Черненко В.А., Шведова Н.Ю. Антикризисное управление. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 465 с.

8. Чиркина И.А. Антикризисный маркетинг и управление в малом бизнесе: тенденции и перспективы // Инновационная наука. 2024. № 3-2. С. 131–134. EDN FQRAMB.

9. Щур Е.А. Ребрендинг как инструмент антикризисной маркетинговой программы // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Донецк, 6–7 июня 2023 г.). Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 259–261. EDN KWMRYQ.

ГУРДЖИЯН ВЛАДИМИР ЛЬВОВИЧ – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (vladim_leo@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1262-0579>).

МИХАЙЛОВ РОМАН ЭДУАРДОВИЧ – студент IV курса, экономический факультет, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (romeosport02@mail.ru).

Vladimir L. GURDZHIYAN, Roman E. MIKHAYLOV

**AREAS OF RESTRUCTURING THE MARKETING SYSTEM
IN THE ANTI-CRISIS PROGRAM OF THE ORGANIZATION**

Key words: *marketing, crisis, restructuring, anti-crisis program, hypothesis testing, crisis management.*

In today's rapidly changing market conditions, organizations wishing to be competitive require flexibility and responsiveness to changes in the market environment. The high dynamism of the market environment leads to an increase in the number of crises in organizations. In this regard, in order to successfully overcome the crisis, it is necessary to draw up a competent anti-crisis program that allows you to get out of the crisis situation with minimal damage. In the anti-crisis program, an important role is played by provisions devoted to marketing, which are the starting point for the precise development of the remaining functional areas of restructuring (production, finance, and personnel).

The purpose of the study is to develop a technology for restructuring the marketing system as a part of the formation of an anti-crisis program of the organization in the conditions of a reactive model of crisis management.

The scientific novelty lies in the development of conceptual approaches to restructuring the marketing component of the anti-crisis program.

Materials and methods. *Scientific papers, marketing research results and statistical collections were materials for the present study. The following methods were used in the work: analysis and comparison.*

Research results. *The need to introduce the elements of crisis management into the organization's management system has been identified. The main mistakes of companies in a crisis situation have been identified, including ignoring changes or taking a long time to respond, thoughtlessly cutting costs, reducing customer focus, and lacking an action plan. A program of measures has been proposed to restructure the marketing system in the anti-crisis program according to the elements of the marketing mix: client, product, price, promotion, sales. A fragment of the anti-crisis program is presented, taking into account the identified problems in the marketing elements.*

Conclusions. *As a result of the study, technology for restructuring the marketing system in conditions of crisis development of the organization is presented. The proposed methods can be used in a reactive model of crisis management. Developed by business entities in crisis conditions, the proposed anti-crisis program will allow timely and painless elimination of crisis factors. In the future, the developed methodology can be applied in other functional areas of activity (production, finance, personnel).*

References

1. *Dolya prodazh cherez internet v obshchem ob"eme trgovli* [Share of online sales in total trade volume]. Available at: www.fedstat.ru/indicator/50236.
2. Zuenkova Yu.A. *Antikrizisnyi marketing v usloviyakh neopredelennosti ekonomicheskoi i politicheskoi situatsii* [Anti-crisis marketing in an uncertain economic and political situation]. *Prakticheskii marketing*, 2022, no. 3(300), pp. 3–8. DOI: 10.24412/2071-3762-2022-3300-3-8. EDN VUKPVI.
3. *Monitoring sellerov marketpleisov* [Monitoring marketplace sellers]. Available at: www.datainsight.ru/DI_Monitoring_of_Sellers_2024_1.
4. *O finansovykh rezul'tatakh deyatelnosti* [About financial results of activities]. Available at: www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/34_10-03-2023.html (Access Date: 2024, Feb 2).
5. Sull D.N. *Revival of the Fittest. Why Good Companies Go Bad and How Great Managers Remake Them*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2003. (Russ. ed.: *Pochemu khoroshie kompanii terpyat neudachu i kak vydayushchiesya menedzhery ikh vozrazhdayut*. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2004, 214 p.).
6. Trofimova V.V. *Marketing v antikrizisnom upravlenii* [Marketing in crisis management]. In: *Ekonomika, upravlenie i pravo v sovremennykh usloviyakh: mezhvuz. sb. st.* [Economics, management and law in modern conditions: International Collection of Articles]. Togliatti, 2022, vol. 43, pp. 80–85. DOI: 10.51608/23104392_2022_43_80. EDN GYGEGZ.
7. Chernenko V.A., Shvedova N.Yu. *Antikrizisnoe upravlenie. 4-e izd., pererab. i dop.* [Crisis management. 4th ed.]. Moscow, Yurait Publ., 2024, 465 p.
8. Chirkina I.A. *Antikrizisnyi marketing i upravlenie v malom biznese: tendentsii i perspektivy* [Anti-crisis marketing and management in small business: trends and prospects]. *Innovatsionnaya nauka*, 2024, no. 3-2, pp. 131–134. EDN FQRAMB.
9. Shchur E.A. *Rebranding kak instrument antikrizisnoi marketingovoi programmy* [Rebranding as a tool for an anti-crisis marketing program]. In: *Puti povysheniya effektivnosti upravlencheskoi deyatelnosti organov gosudarstvennoi vlasti v kontekste sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii: materialy VII Mezhdun. nauch.-prakt. konf.* [Proc. of 6th Int. Sci. Conf. «Ways to increase the efficiency of management activities of public authorities in the context of socio-economic development of territories»]. Donetsk, 2023, pp. 259–261. EDN KWMRYQ.

VLADIMIR L. GURDZHIYAN – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of the Management and Marketing, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (vladim_leo@mail.ru; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1262-0579>).

ROMAN E. MIKHAYLOV – 4th year Student, Faculty of Economics, Chuvash State University, Russia, Cheboksary (romeosport02@mail.ru).

Формат цитирования: Гурджиян В.Л., Михайлов Р.Э. Направления реструктуризации системы маркетинга в антикризисной программе организации [Электронный ресурс] // *Oeconomia et Jus*. 2024. № 3. С. 32–41. URL: <http://oecomia-et-jus.ru/single/2024/3/4>. DOI: 10.47026/2499-9636-2024-3-32-41.