

Научная статья

УДК 658.8

<https://doi.org/10.24158/pep.2022.4.9>

## Управление продажами в кризис: стратегия и инструменты

Надежда Романовна Пашкова<sup>1</sup>, Сергей Владимирович Поляков<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Независимый исследователь, Краснодар, Россия

<sup>2</sup>Независимый исследователь, Краснодар, Россия

<sup>1</sup>[nadin2009-2010@yandex.ru](mailto:nadin2009-2010@yandex.ru)

<sup>2</sup>[poliakovphd@gmail.com](mailto:poliakovphd@gmail.com)

**Аннотация.** В сложных условиях хозяйствования для любого бизнеса самым актуальным вопросом является падение объема продаж. Каждый субъект начинает разрабатывать свою антикризисную стратегию и вырабатывать новые техники и технологии реализации продукции, а также методы стимулирования покупательского интереса. В связи с этим целью данной статьи является разработка стратегии продаж в кризисных условиях хозяйствования. В ходе исследования выявлены основные ограничения, обусловленные сложным экономическим положением в стране, определены ключевые показатели продаж, которые необходимо контролировать в условиях кризиса. Представлен авторский подход к формированию основных инструментов и этапов построения стратегии продаж в кризисных условиях хозяйствования в России. Отмечено, что его реализация позволит организации свести к минимуму потери, приобрести устойчивую репутацию и сохранить позиции на рынке.

**Ключевые слова:** продажи, кризис, ограничения, показатели продаж, стратегия продаж, инструменты, выручка

**Для цитирования:** Пашкова Н.Р., Поляков С.В. Управление продажами в кризис: стратегия и инструменты // Общество: политика, экономика, право. 2022. № 4. С. 58–64. <https://doi.org/10.24158/pep.2022.4.9>.

Original article

## Managing sales in crisis: strategy and tools

Nadezhda R. Pashkova<sup>1</sup>, Sergey V. Polyakov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Independent Researcher, Krasnodar, Russia

<sup>2</sup>Independent Researcher, Krasnodar, Russia

<sup>1</sup>[nadin2009-2010@yandex.ru](mailto:nadin2009-2010@yandex.ru)

<sup>2</sup>[poliakovphd@gmail.com](mailto:poliakovphd@gmail.com)

**Abstract.** In difficult managing conditions for any business, the most pressing issue is the drop in sales. Each entity begins to work out its own anti-crisis strategy and devise new techniques and technologies for selling products as well as methods for stimulating consumer interest. Consequently, the aim of this article is to develop a sales strategy under recessional managing conditions. The study identifies the main constraints due to the difficult economic situation in the country and defines the key sales indicators that need to be monitored in a crisis. The author's approach to the formation of the main tools and stages of building a sales strategy in crisis economic conditions in Russia is presented. It is noted that its implementation will allow the organization to minimize losses, gain a stable reputation and maintain its position in the market.

**Keywords:** Sales, crisis, restrictions, sales figures, sales strategy, tools, revenue

**For citation:** Pashkova N.R. & Polyakov S.V. (2022) Managing sales in crisis: strategy and tools. *Society: Politics, Economics, Law.* (4), 58–64. Available from: [doi:10.24158/pep.2022.4.9](https://doi.org/10.24158/pep.2022.4.9) (In Russian).

В условиях кризисной ситуации обостряется проблема падения объемов продаж, что касается и крупных компаний, и малого бизнеса. Все субъекты экономики одинаково нуждаются в том, чтобы их собственность гарантировалась, стабильно функционировала, совершенствовалась, т.е. воспроизводилась. Продажи являются основным источником выручки и получения дохода, а следовательно, и получения прибыли. Управление продажами представляет собой совокупность технологий и приемов, которые вырабатываются самим хозяйствующим субъектом на основе собственного опыта либо базируются на практике других компаний. В условиях кризисной ситуации снижение объемов продаж является центральной проблемой, от разрешения которой зависит жизнеспособность экономического субъекта и его дальнейшая судьба.

Вопросы организации управления продажами отражены в работах таких зарубежных авторов, как Ч. Фатрелл (2004), Р.А. Спиро, Ч.Дж. Стэнтон (2004) и др., а также российских экономистов – А.А. Астахова (2019), А.Л. Белобородовой, О.В. Мартыновой<sup>1</sup>, Н.Г. Новиковой (2017), И.В. Руденко (2012), что определяет степень изученности проблемы.

Актуальность темы исследования обусловлена современной социально-экономической ситуацией в России, сложившимися кризисными условиями, в которых оказались все хозяйственные субъекты, и необходимостью формулировки стратегий продаж в этих условиях. Небольшое количество научных исследований по данной проблематике требует ее дальнейшего изучения, а результаты научных изысканий могли бы стать основой для разработки практических рекомендаций, связанных с применением предложенных стратегий продаж в работе маркетинговых отделов, способствующих повышению эффективности и рентабельности бизнеса. Приведенные выше обстоятельства определили выбор цели работы, ее структуру и круг поставленных в ней задач.

Научная новизна исследования состоит в том, что авторами сформулированы основные показатели продаж для разных сфер деятельности, систематизированы ключевые стратегии повышения их объемов и соответствующие им инструменты, определены подходы к управлению продажами в условиях кризисной ситуации, а также представлены авторские рекомендации по формированию и реализации техник продаж в условиях кризиса.

Целью исследования является выработка рекомендаций по совершенствованию стратегий продаж в кризисных условиях хозяйствования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- определить природу и сущность кризиса, выявить определяемые им ограничения для работы;
- установить, как обнаруженные ограничения влияют на падение объемов продаж;
- сформулировать показатели продаж для разных сфер деятельности;
- провести анализ и систематизацию существующих стратегий продаж и их инструментов;
- выработать практические рекомендации по изменению стратегии и техники продаж в кризисных условиях хозяйствования.

Теоретическая значимость работы состоит в разностороннем исследовании этапов и техник продаж экономического субъекта в условиях кризиса.

Практическая значимость заключается в возможности применения результатов исследования в управлениях продажами экономического субъекта в кризисных условиях хозяйствования.

Методологическую основу исследования составляют научные труды отечественных и зарубежных ученых в области изучения процесса продаж и оценки его эффективности как элемента управления организацией.

Решение задач, поставленных в работе, осуществлялось при применении общенаучных методов, используемых при исследовании: статистического анализа, эмпирических методов исследования, включая изучение разнообразных источников, а также синтеза и обобщения информации.

Переходя к описанию сути исследования, следует прояснить природу хозяйственного кризиса. Д.М. Кейнс писал: «В экономическом цикле есть еще одна характерная черта, которую наша теория должна объяснить, если она правильная, а именно явление кризиса, т.е. внезапную и резкую, как правило, смену повышательной тенденции понижательной. Тогда как при обратном процессе такого резкого поворота зачастую не бывает» (Кейнс, 2013: 78).

По мнению А.А. Богданова, «экономический кризис перепроизводства разрушает множество наиболее слабых и наименее целесообразно организованных предприятий... Повсюду кризис вызывает тенденцию отбросить устаревшие способы производства, устаревшие формы организации предприятий в пользу способов и форм более современных, какие только находятся. В этом обнаруживается относительный характер жизнеспособности всякой динамической устойчивости. Отрицательный подбор уничтожает то, что менее жизнеспособно в данных условиях» (Богданов, 2019).

Управление продажами – многоуровневое понятие, которое складывается из различных составляющих – от управления предприятием до управления людьми или отделами продаж.

А.Л. Белобородова и О.В. Мартынова отмечают, что «управление продажами – многоаспектное понятие, не предусматривающее единого четкого содержания»<sup>2</sup>.

Ряд авторов понимает управление продажами как управление персоналом, занятым продажами. Приверженцем этой точки зрения является Ч. Фатрелл, который отмечал, что управле-

---

<sup>1</sup> Белобородова А.Л., Мартынова О.В. Управление продажами : учебное пособие. Казань, 2016. 88 с.

<sup>2</sup> Белобородова А.Л., Мартынова О.В. Указ. соч. С. 7.

ние продажами представляет собой «эффективное и результативное достижение целей, поставленных перед торговым персоналом, с помощью планирования работы, подбора, обучения сотрудников и руководства ими, а также контроля организационных ресурсов» (Фатрелл, 2004: 132). В. Вертоградов разделяет эту точку зрения и отмечает, что «управление продажами представляет собой управление работой сотрудников отдела продаж, а точнее их активностью» (Вертоградов, 2011: 52).

Часть авторов подходит к управлению продажами комплексно и фиксирует многогранность этого процесса. Так, по мнению И.В. Руденко, «продажи и с точки зрения теории, и тем более с точки зрения практики, рассматриваются широко и охватывают весь спектр действий, направленных на то, чтобы помочь клиенту сделать выбор и совершить покупку» (Руденко, 2012: 22). Р.А. Спири и Ч.Дж. Стэнтон отмечали, что «управление продажами – это любые действия, которые может предпринять компания для того, чтобы ее отдел продаж работал максимально эффективно» (Спири, Стэнтон, 2004: 71).

Из приведенных определений следует, что управление продажами является сложным процессом, включающим сочетание самого процесса продаж и правильно выбранной технологии его реализации.

Ограничения, обусловленные сегодняшней экономической ситуацией, сложившейся в России, и характеризующие кризисное состояние экономики, могут быть обозначены следующими фактами: растущей социальной и экономической напряженностью, падением рубля по отношению к валюте, введением санкций на импорт в РФ из ЕС; принятием ограничений по валютным операциям; санкциями против российских банков; введением контроля расчетов с иностранными лицами; снижением покупательской способности. Из-за действующих ограничений, санкций и отключений абсолютно все российские организации попали в кризисную ситуацию. В этих условиях каждый хозяйствующий субъект начинает разрабатывать свою антикризисную стратегию, менять техники и технологию продаж.

Для начала надо определиться с показателями продаж в зависимости от сферы деятельности субъекта. Ключевые показатели продаж для различных сфер деятельности приведены в табл. 1.

**Таблица 1 – Показатели продаж для разных сфер деятельности**

<b>Сфера деятельности</b>	<b>Ключевые показатели продаж</b>
Производство	Выручка. Число заявок. Количество лендингов. Конверсии по разным этапам
Оптовая торговля	Доля в клиенте. Миграция клиентов из категории в категорию. LTV (пожизненная ценность клиента). Совокупная стоимость клиента. Конверсия по новым клиентам. Число покупателей в регионе. Конверсия в нового клиента со средним чеком. Число клиентов в работе у менеджера
Розничная торговля	Трафик в магазин. Конверсия по трафику. Средний чек. Качество обслуживания покупателей. NPS. Индекс утечки покупателей. Прибыль по магазину. Прибыль и оборот на квадратный метр. Оборачиваемость товаров. Остатки товаров на складе. Возврат клиентов. LTV (пожизненная ценность клиента). АВСXYZ-анализ
Услуги	Конверсия в продажу. Число звонков. Число коммерческих предложений и счетов. Число менеджеров по продажам. Число зарегистрированных заявок

Именно по ключевым показателям продаж делаются выводы о масштабах кризиса внутри субъекта, динамика именно этих показателей находится в поле зрения во всех антикризисных

процедурах. Прежде всего, необходимо разработать стратегию по устранению проблемных зон и поиску новых возможностей. Целесообразно это делать на основе четырех составляющих:

- продукт – необходимо оценить востребованность различных товарных категорий и скорректировать ассортимент в соответствии с изменениями спроса потребителей;
- цена – ценовая политика подстраивается под условия рынка и под соотношение спроса и предложения. При этом если стоимость снижается, то качество должно остаться прежним, а если оно остается на прежнем уровне, то нужно повышать ценность продукта;
- место – задействуются все перспективные площадки в онлайн-пространстве, в том числе интернет-магазин, социальные сети, маркетплейсы и т.д.;
- продвижение – реклама ориентирована на удовлетворение интересов потребителя в условиях кризиса.

Основные стратегии продаж и используемые для их реализации инструменты представлены в табл. 2.

**Таблица 2 – Стратегии продаж и используемые для их реализации инструменты**

Стратегия	Цель	Инструменты
Агрессивная стратегия (захват рынка)	Занять место конкурентов или значительную часть рынка	Интернет-продвижение, СМИ, агрессивная реклама, акции, скидки
Переход на новые рынки и ниши	Выйти на новые территории или на новую целевую аудиторию	Автоматизация бизнес-процессов, CRM, реклама
Импортозамещение	Заменить импортные товары на рынке	Анализ затрат и цен, маркетинговые исследования
Оптимизация продаж	Сократить расходы на совершение сделки	Анализ затрат, автоматизация бизнес-процессов, CRM, лидогенерация
Схлопывание	Отказаться от направлений, не приносящих доход	Сегментация клиентов, анализ клиентской базы по системе ABC

При этом необходимо отметить, что эффективность используемых инструментов зависит от того, с какой группой клиентов идет работа. Например, для привлечения внимания эффективны такие инструменты, как SEO, контекстная реклама, лидогенерация, офлайн-методы и сарафанное радио, а при повторных продажах работает внедрение CRM, e-mail-маркетинг, СМС-рассылки, мобильные приложения с уведомлениями, бонусы и скидки.

В условиях кризисной ситуации агрессивная стратегия и стратегия перехода на новые рынки и ниши не являются актуальными в связи со снижением покупательной способности, а следовательно, следует использовать стратегию импортозамещения, оптимизации продаж и схлопывания. Выбор конкретной стратегии или их сочетания основывается на анализе условий хозяйствующего субъекта и включает в себя следующие этапы:

1. Диагностика рынка – определение факторов риска для хозяйствующего субъекта.
2. Исследование спроса на продукты компании – уточнение данных, что именно влияет на его показатели, есть ли падение и какова перспектива роста спроса.
3. Оценка ассортимента товаров – определение позиций и категорий, пользующихся спросом у граждан и дающих максимальную выручку при продажах.
4. Разработка стратегии – формирование бизнес-планов и маркетинговых стратегий, направленных на минимизацию расходов, снижение негативного воздействия кризиса и выход из неблагоприятной ситуации.
5. Перераспределение ресурсов – составление или обновление бюджета продаж и денежных средств (Новикова, 2017).

Поскольку стратегия импортозамещения применима лишь в тех сферах деятельности, где есть возможность предложить российский аналог продукции (работ, услуг), то очевиден вывод, что для большинства организаций подходит стратегия оптимизации продаж или стратегия схлопывания. При этом основными инструментами антикризисной деятельности являются: маркетинговое исследование рынка, обновление бизнес-планов, изменение рекламных компаний, внедрение программ мотивации персонала, установка на минимизацию расходов, настройка CRM-системы (Астахов, 2019).

Рассмотрим их подробнее.

Настройка CRM-системы предполагает, что все сделки должны осуществляться с ее использованием, тут же могут формироваться отчеты о продажах. Воронки продаж должны быть настроены в разных разрезах, чтобы давать максимальную информацию о продажах. Также целесообразно CRM-систему интегрировать с сайтом, IP-телефонией, лендингами, соцсетями и т.п.

Изменения ключевых показателей деятельности организации при внедрении CRM-системы представлены в табл. 3.

**Таблица 3 – Изменение ключевых показателей деятельности организации при внедрении CRM-системы**

Менеджер	До внедрения CRM-системы	После внедрения CRM-системы	Темп роста, %
Максимальное возможное количество контактов для обзвона в день	25	80	320
Количество минут (исходящая связь)	40	180	450
Кол-во отправленных коммерческих предложений	20	80	400
Воронка продаж при сумме договора 1 000 руб., руб.	4 000	16 000	400

Расшифруем представленные данные. До внедрения CRM-системы конверсия обзвона в коммерческих предложениях составляла 40 %, договор заключали в 20 % случаев, оплата при этом составляла 10 %. То есть обзвонили 25 клиентов, отправили столько же коммерческих предложений, согласились на договор 20 % потенциальных клиентов, то есть 4 человека, общая сумма заказа составила 4 000 руб. при стоимости одного договора 1 000 руб. После внедрения в деятельность организации CRM-системы количество потенциальных клиентов, подлежащих обзвону, увеличилось до 80, им были отправлены коммерческие предложения, согласились на договор 20 % адресатов, то есть 16 клиентов на общую сумму 16 000 руб. Таким образом, после внедрения CRM-системы сумма продаж увеличилась в 4 раза.

Чистку клиентской базы и ее анализ необходимо осуществлять по системе ABC (А – это покупатели, которые обеспечили основную прибыль; В – это средний уровень вложений в благополучие компании; С – наименьший уровень). В условиях кризиса часть клиентов уходит, часть покупает мало, а часть может не оплачивать заказы по различным причинам (от банкротства до мошенничества и игре на ситуации). Необходимо ранжировать потенциальных покупателей по указанным категориям. На этом этапе может быть применена скоринг-система, позволяющая отсеять неблагонадежных, неперспективных и неплатежеспособных клиентов. С постоянными заказчиками необходимо поработать, чтобы подстроиться под их запросы и потребности и сохранить клиентскую базу. Если в компании есть резервы, то можно дать отсрочку оплаты или сделать скидку по запросу. При проведении ABC-анализа в организации были получены результаты, представленные в табл. 4.

**Таблица 4 – Результаты ABC-анализа**

Класс	Доля выручки, %	Антикризисная стратегия
А	80	Удержание, предоставление отсрочек, скидок
В	15	Выполнение принятых обязательств без предоставления различных преференций
С	5	При возникновении проблем прекращение работы с ними

В условиях кризиса меняются потребительские предпочтения и поэтому нужно уловить быстро меняющиеся тенденции и перестроить ассортимент под спрос. Ассортимент должен соответствовать и решать проблемы потребителей.

Необходимо составить бюджет продаж, чтобы обновить планы деятельности, получить четкое представление о точке безубыточности и создать платежный календарь. Все это необходимо сделать, чтобы у организации не было кассового разрыва.

В кризисной ситуации нельзя категорически:

1. Впадать в панику. Необходимо взять паузу и подумать, что производимый организацией продукт или предлагаемая услуга не востребованы временно и при изменении ситуации вновь станут актуальными для граждан.

2. Демпинговать цены. Если снижать стоимость предлагаемой продукции, то для сохранения баланса необходимо увеличивать количество клиентов, однако в кризис их становится закономерно меньше, поэтому есть риск для предприятия получить убыток.

3. Увольнять ключевых сотрудников. Необходимо сделать анализ работы отдела продаж с целью определения результативности и эффективности деятельности его сотрудников, итоги которого могут послужить основанием для оптимизации штата через сокращение и увольнение работников с низкими показателями.

4. Сокращать заработные платы сотрудникам отдела продаж. Нельзя менять мотивацию работников задним числом. Для изменения системы оплаты труда необходимо сделать расчеты согласно изменившейся экономической ситуации, выполнить аналитику продаж.

5. Звонить всем клиентам подряд. В условиях кризиса становится актуальным ABC-анализ клиентской базы для оценки следующих позиций: изменения покупательских сегментов, определения, кто и как часто покупает, какой средний чек, кто не покупает (спящие клиенты). Данный анализ поможет определить, кому звонить пока не надо, а кому стоит подготовить адресные предложения.

6. Сокращать расходы необдуманно. Необходимо проанализировать, какие каналы продаж работают, сколько приносят лидов (делок), какова их стоимость. На основе полученных данных можно принимать решение о закрытии каналов, которые мало работают или не работают совсем. Также необходимо пересмотреть портрет клиента, возможно, он поменялся, чтобы перестроить таргет на нужную аудиторию.

Нельзя снижать расходы на обучение. В кризис менеджеры работают усиленно, встречают все больше возражений и отказов, и им нужна поддержка как внутренняя – от руководства, так и внешняя – в результате обучения и общения с коллегами. Можно сократить количество часов на повышение квалификации или отказаться от обучения, которое не связано с продажами и ведением переговоров, но профильное оставить нужно.

В условиях кризиса следует сохранить в прежнем объеме расходы на подбор персонала. Найм нужно продолжать по новой мотивации и по новым критериям.

Нельзя снижать уровень предлагаемого клиентам сервиса (макеты, рекламные материалы, ручки, кружки, доставка, персональный менеджер, упаковка и т.д.), так как это помогает продавать дорого и удерживать клиента годами (Кейнс, 2013).

Таким образом, в результате исследования была определена природа и сущность кризиса по отношению к отдельной организации, выявлены ограничения, влияющие на объем продаж в неблагоприятных условиях. Выполнен анализ и систематизация существующих стратегий продаж и соответствующих им инструментов.

Следует заключить, что в условиях кризиса наиболее эффективны стратегии оптимизации продаж и схлопывания. Импортзамещение может быть актуально в кризис для организации при соответствующем ассортименте ее продукции (работ, услуг).

В ходе исследования также было выявлено, что основными инструментами продаж являются следующие: настройка CRM-системы, чистка клиентской базы и ее ABC-анализ, сегментация клиентов, пересмотр ассортимента товаров и составление нового бюджета продаж.

Резюмируя, можно сказать, что современное состояние российской экономики и рынка способствует генерации различных способов и методов осуществления маркетинговой деятельности организации. Приведенные практические рекомендации по изменению стратегии продаж позволят хозяйственному субъекту перестроить свою работу в неблагоприятных условиях с минимизацией потерь.

#### Список источников:

- Астахов А.А. Современные методы продаж // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 2 (13). С. 9–11.  
Богданов А.А. Тектология : всеобщая организационная наука. М., 2019. 679 с.  
Вертоградов В. Управление продажами. СПб., 2011. 236 с.  
Кейнс Дж. Общая теория занятости, процента и денег. М., 2013. 402 с.  
Новикова Н.Г. Факторы, влияющие на результаты управления продажами в условиях конкуренции в сфере услуг (на примере услуг розничной торговли) // *Baikal Research Journal*. 2017. Т. 8, № 2. С. 1–19. [https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8\(2\).19](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(2).19)  
Руденко И.В. Управление продажами: истоки, сущность, подходы // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2012. № 4. С. 21–25.  
Спиро Р.Л., Стэнтон У.Дж. Управление продажами. М., 2004. 704 с.  
Фатрелл Ч. Управление продажами. СПб., 2004. 640 с.

#### References:

- Astakhov, A. A. (2019) Modern Methods of Sales. *Biznes-obrazovanie v ekonomike znanii*. (2 (13)), 9–11 (in Russian).  
Bogdanov, A. A. (2019) *Tektologiya : vseobshchaya organizatsionnaya nauka [Tectology : General Organisational Science]*. Moscow. 679 p. (in Russian).  
Fatrell, Ch. (2004) *Upravlenie prodazhami [Sales Management]*. Saint-Petersburg. 640 p. (in Russian).  
Keins, D. (2013) *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg [General Theory of Employment, Interest and Money]*. Moscow. 402 p. (in Russian).  
Novikova, N. G. (2017) Factors Influencing the Results of Sales Management in Terms of Competition in Service Sphere (as Exemplified by Retail Trade Services). *Baikal Research Journal*. 8 (2), 1–19. Available from: [doi:10.17150/2411-6262.2017.8\(2\).19](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2017.8(2).19) (in Russian).

Rudenko, I. V. (2012) Sales Management: Origins, Essence, Approaches. *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. (4), 21–25 (in Russian).

Spiro, R. L & Stenton, U. D. (2004) *Upravlenie prodazhami [Sales Management]*. Moscow. 704 p. (in Russian).

Vertogradov, V. (2011) *Upravlenie prodazhami [Sales Management]*. Saint-Petersburg. 236 p. (in Russian).

#### **Информация об авторах**

**Н.Р. Пашкова** – директор компании «Первый класс» (ИП Пашкова Надежда Романовна), Краснодар, Россия.

**С.В. Поляков** – кандидат технических наук, бизнес-эксперт, компания «Первый класс» (ИП Пашкова Надежда Романовна) Краснодар, Россия.

#### **Information about the authors**

**N.R. Pashkova** – Director of the company «First Class» (PE Pashkova Nadezhda Romanovna), Krasnodar, Russia.

**S.V. Polyakov** – PhD in Technical Sciences, Business Expert, Company «First Class» (PE Pashkova Nadezhda Romanovna), Krasnodar, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 29.03.2022;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 11.01.2022;

Принята к публикации / Accepted for publication 19.04.2022.