

## ДЕЛОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА В АНТИКРИЗИСНОЙ ПРОГРАММЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. I, с. 109–111

Антикризисная программа предприятия (АПП) обычно имеет пять основных направлений:

- коренная перестройка структуры управления, организации труда на предприятии;
- поддержание минимальной стабильности производства и сбыта продукции в условиях кризиса;
- внедрение эффективной технологии и организации производства;
- использование финансово-правовых приемов и методов стабилизации экономического положения предприятия;
- реализация эффективной маркетинговой политики.

Общая цель антикризисной программы предприятия — преодоление кризиса посредством проведения мероприятий, необходимых для нормализации его деятельности.

Отправной точкой в реализации АПП является четкое представление изменений, которые должны произойти, чтобы возникла нормальная ситуация. Изменения связаны прежде всего с разработкой антикризисного делового проекта (бизнес-проекта) и его конкретного воплощения в бизнес-план. Успешное проведение изменений, на наш взгляд, возможно при наличии как минимум трех условий:

- благоприятные факторы, прежде всего социальные;
- оптимальное сочетание объективных и субъективных элементов эффективности антикризисного проекта;
- качественно разработанные деловые документы, сопровождающие конкретный проект.

Антикризисная программа предприятия тесно связана с деловым планированием.

**Деловое планирование** — это планирование изменений. Любое планирование начинается с выд-

вижения идеи, определения целей делового проекта, превращения их в конкретный бизнес-план. Для перехода от идеи проекта к бизнес-плану требуется пошаговая проверка идеи или рассмотрение альтернативных решений путем исследования благоприятствующих факторов. Общее исследование таких факторов можно подразделить на три категории:

- исследование в каком-либо районе, например в административном, слаборазвитом, в районах, прилегающих к порту, железнодорожной станции и т. п.;
- исследование в определенной отрасли промышленности, агропромышленного комплекса, строительства и т. п.;
- исследование возможностей конкретного делового проекта.

**Проект** — это намерение, при осуществлении которого должен быть достигнут определенный результат. Каждый деловой проект, будь то инвестиция, новая разработка или реорганизация предприятия, требует систематической работы с целью максимального достижения результатов при соблюдении установленных сроков, фиксированных затрат, определенных требований к качеству проектных работ. Однако далеко не всегда удается достичь желаемых результатов. На наш взгляд, это объясняется прежде всего недостатками методологического подхода к разработке проектов и совершаемыми ошибками, которых можно было бы избежать. Рассмотрим основные из них.

1. Недостаточный анализ существующего состояния предприятия и обоснований предлагаемого делового проекта, что не позволяет вскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения. Следует выяснить:

- проверены ли все возможные альтернативные проекты;

- оправдывает ли концепция выбранного проекта необходимость проведения детального исследования его осуществимости;

- насколько различные аспекты проекта благоприятствуют его осуществимости и есть ли необходимость в проведении углубленных функциональных исследований, например таких, как обзоры рынка, лабораторные тесты;

- рассматривается ли на основе имеющейся информации идея проекта с точки зрения ее жизнеспособности и достаточной привлекательности для конкретного инвестора или группы инвесторов;

- соответствуют ли условия окружающей среды и характер потенциального влияния производственного процесса национальным стандартам.

2. Нечетко определены цели проекта изменений. Можно очень быстро назвать цели, но редко они бывают обоснованно определены и документированы. Поэтому нужно проверить:

- на каких данных базируются определенные цели;

- к какому горизонту планирования относятся цели;

- какую пользу принесет достижение цели;

- какие сроки и затраты следует планировать.

Цели должны иметь четкое содержание и смысл, результаты должны быть измеримыми, а заданные параметры — выполнимыми.

3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту. Важно выяснить:

- возможны ли альтернативные решения;

- по каким критериям производятся оценка и выбор альтернативы;

- что происходит при нулевой альтернативе: “Ничего не менять”.

Целенаправленно отобранные и полно документированные альтернативы позволяют найти рациональное, а возможно, и лучшее решение, разработать обоснованный план действий.

Успех антикризисного проекта зависит от первых шагов. Если они не верны, то все дело, связанное с проведением изменений, обречено на неудачу. Не нужно планировать создание антикризисного проекта, если не решены антикризисные стратегические вопросы: цели проекта, эффект проекта, время разработки, трудовые ресурсы и средства.

Как показывает опыт известных предпринима-

телей, имеет смысл делать проект, даже если предполагаемые расходы удвоятся, а ожидаемый эффект снизится на половину. Долгое ожидание экономических результатов вызовет новые осложнения.

Проект с плохим сетевым графиком требует для реализации в три раза больше времени, чем предусмотрено этим графиком, а при хорошо составленном графике — в два раза больше.

**Маркетинговый бизнес-план финансового оздоровления** является основным документом, сопровождающим антикризисный проект на начальной стадии его жизненного цикла.

Стратегия финансового оздоровления включает как план кардинальных перемен в деятельности предприятия (частичного или полного репрофилирования), так и решение проблемы накопленных долговых обязательств.

В зависимости от характера предлагаемого проекта бизнес-план может содержать разделы, отражающие его специфические особенности, но в целом содержание такого рода делового документа более или менее стандартно. Структура маркетингового бизнес-плана финансового оздоровления не является жестко регламентированной как в Украине, так и за рубежом. Схемы систематизации разделов бизнес-плана, используемые в отечественной и зарубежной практике, по сути своей одинаковы и могут отличаться только по форме представления и расположения частей.

Рекомендуется, чтобы в маркетинговом бизнес-плане были предусмотрены следующие разделы: меморандум о конфиденциальности; резюме; описание предприятия и отрасли; описание продукции; план маркетинга; инвестиционный план; производственный план; организационный план; финансовый план и показатели эффективности проекта; анализ рисков (анализ чувствительности) проекта; выводы; приложения.

**Антикризисная стратегия маркетинга** занимает особое место в антикризисной программе предприятия и подразумевает выдвижение наиболее важных задач в области производства, ценовой и сбытовой политики предприятия, способствующих достижению стабильности развития бизнеса и снижению риска банкротства.

Главный принцип антикризисной стратегии маркетинга — производство товаров, имеющих высокий спрос на рынке и приносящих основную массу прибыли.

Важное значение приобретает взаимодействие субъектов маркетинговой системы предприятия. Маркетинг взаимоотношений и маркетинг сделок — две полярные стратегии.

Как известно, маркетинг сделок — это стратегия, суть которой заключается в стремлении проводить операции с любым покупателем без целенаправленного развития каких-либо длительных отношений с этим покупателем. Маркетинг взаимоотношений представляет собой долгосрочную маркетинговую стратегию предприятия, направленную на развитие и улучшение стабильных отношений с покупателем. При осуществлении этой стратегии основной целью является торговля с существующими покупателями, хотя при этом важно получить и новых клиентов.

В маркетинге сделок важную роль играют реклама и персональные продажи, а также ценовая конкуренция. В маркетинге взаимодействий преобладает схема управления “покупатель—продавец”.

Антикризисная маркетинговая стратегия предприятия до выхода на рынок включает следующие мероприятия:

- анализ рыночной ситуации и прогноз ее развития;
- оценивание степени свободы в установлении горизонтальных контактов (с предприятиями-сотрудниками и их конкурентами);
- определение своей собственной позиции на рынке и коммерческого риска, связанного с ее изменением под влиянием конкурентов;
- разработка самостоятельной организационно-технологической, ценовой политики предприятия в целях изменения конъюнктуры;
- сбор, обработка и анализ информации относительно факторов, формирующих рыночное окружение предприятия;
- подготовка высококвалифицированных специалистов, способных вести деловые переговоры

и практически реализовать план маркетинга от начала до конца.

Наиболее важно и сложно спрогнозировать объем сбыта продукции (услуг), поскольку анализ существующего рынка и политика формирования уровня и структуры спроса на продукцию определяют результаты инвестиционного проекта.

Результаты исследования рынка являются базой для разработки антикризисной стратегии маркетинга, текущей маркетинговой политики предприятия и определяют его потребности в материальных, людских и денежных ресурсах.

Заметим, что вне зависимости от того, выработана или осмыслена антикризисная стратегия маркетинга, при составлении плана маркетинга необходимо учитывать непредвиденные обстоятельства:

- что случится, если конкуренты разработают планы, которые помешают осуществлению разработанного плана маркетинга;

- что делать, если некоторые предположения, ставшие основой при составлении плана маркетинга, окажутся ложными?

Чем больше гипотетических ситуаций учтено, тем лучше подготовка в случаях возникновения реальных непредвиденных ситуаций.

Наиболее характерные ошибки при составлении финансового прогноза по плану маркетинга:

- преувеличение объема продаж и размера возможной прибыли;
- неправильное распределение во времени годового объема продаж;
- недооценка возвратов и возмещения расходов;
- неверная оценка деятельности конкурентов.

Учет этих ошибок необходим не только для составления оптимального плана маркетинга и финансового плана предприятия, но и для оценивания общего уровня его инвестиционной привлекательности.