

Мельник Ю.Н. Анализ составляющих системы маркетинга в процессе антикризисного управления машиностроительного предприятия / Ю.Н. Мельник // Социально-экономические проблемы адаптации реального сектора в современных условиях: Монография. – Донецк: Изд-во «Ноулидж», 2013. С. 203-210.

Мельник Ю.Н.

Анализ составляющих системы маркетинга в процессе антикризисного управления машиностроительного предприятия

Кризисные ситуации являются неотъемлемой составляющей функционирования любой системы и ее объектов. Для экономической системы государства первоочередное значение имеет преодоление кризисных явлений на ее первичных звеньях - машиностроительных предприятиях. На протяжении последних лет значительное количество предприятий остается финансово нестабильными, что в финале приводит к нежелательному результату - банкротству.

Причинами кризисного состояния предприятий является не только влияние внешних факторов: глобальные кризисы, колебания курса валют, снижение платежеспособного спроса, потеря рынков сбыта, несовершенное правовое поле и т.п., но и неадекватное рыночным условиям управление хозяйственно-финансовой деятельностью предприятий [1].

Наиболее существенные деформации кризис приносит на машиностроительные предприятия. Это обстоятельство выводит проблему кризиса украинских машиностроительных предприятий в современных условиях на ведущее место. Следовательно, система маркетингового антикризисного управления как система значительного влияния на эффективность деятельности хозяйствующих субъектов становится фактором предупреждения возникновения кризисного состояния, повышения конкурентоспособности предприятия и обеспечения его перспективного развития, поэтому вызывает усиленное внимание и остается актуальной для всех хозяйственных образований.

Традиционно антикризисное управление предприятием сводят к анализу финансового состояния предприятия, оценке вероятности банкротства и формированию мероприятий, способствующих доведению негативных финансовых показателей до позитивных нормативов [1,2,6]. В результате получается тождество антикризисного управления и финансового анализа. Но практика показывает, что большинству

предприятий удалось успешно миновать последствия кризисных явлений именно благодаря верным маркетинговым решениям [3,4]. Поэтому, наряду с традиционными подходами к антикризисному управлению, более детально рассмотрим маркетинговые аспекты в процессе развития кризисных явлений и их предотвращения.

Представим схематически ключевые элементы маркетинга и менеджмента в антикризисном управлении, на которых основывается проведенный анализ машиностроительного предприятия (рис.1).

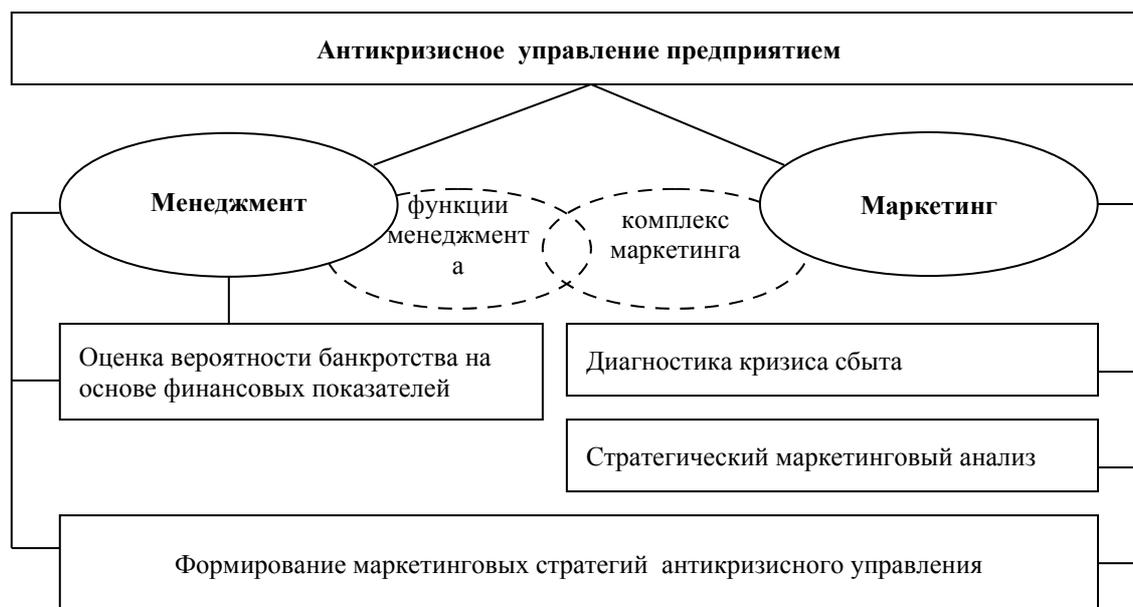


Рисунок 1 – Взаимосвязь ключевых процессов маркетинга и менеджмента в антикризисном управлении

Для диагностики финансового состояния и вероятности банкротства АО «Сумский завод «Насосэнергомаш» используем методики, в которых применяются разнообразные системы показателей или их вариация, потому анализ данных с использованием этих методик можно считать достаточно многогранным и достоверным. Ни одна из приведенных методик автономно не дает комплексного понимания финансово-экономической ситуации на предприятии, так как каждая из них характеризует деятельность с разных сторон, используя для этого разные данные баланса.

Кроме того, исследование результатов этих методик позволит выявить проблемные моменты в деятельности и создать эффективные антикризисные меры. Расчет представлен в таблице 1. Анализ расчетов показывает, что по всем моделям получены положительные оценки. Обобщая результаты, полученные по расчетам пяти моделей оценки банкротства, можно сделать вывод, что вероятность банкротства предприятия является низкой, то есть в ближайшее время банкротстве ему не угрожает.

Исходя из полученных данных, можно выделить интересную тенденцию - методики, основанные на расчете одного результирующего показателя, в большинстве демонстрируют благоприятную ситуацию на предприятии, в то время как расчет частных показателей достаточно отличается. В целом можно сказать, что предприятие находится в фазе неопределенности, подтверждением этого является факт колебания различных показателей финансовой устойчивости.

Таблица 1 - Результаты расчета вероятности банкротства АО «Сумский завод «Насосэнергомаш»

Автор модели	Нормативное значение	Фактическое значение	Результат
Э. Альтман	$Z_A = 0$ - вероятность банкротства 50 %; $Z_A < 0$ - снижение вероятности банкротства; $Z_A > 0$, вероятность банкротства превышает 50 % и возрастает по мере роста Z ;	$Z_A = -0,3877 - 1,0736 \times 2,03 + 0,0579 \times 0,53 = -2,5365$	вероятность банкротства практически отсутствует
Р. Таффлер	$Z_T > 0,3$ - хорошие долгосрочные перспективы; $Z_T < 0,2$ - вероятность банкротства;	$Z_T = 0,03 \times (234547 / 62658) + 0,13 \times (74538 / 127187) + 0,18 \times (62658 / 158078) + 0,16 \times (238784 / 158078) = 0,483$	вероятность банкротства практически отсутствует
Г. Спрингейт	$Z_C < 0,862$ - предприятие является потенциальным банкротом;	$Z_C = 1,03 \times (55226 / 158078) + 3,07 \times (5077 / 158078) + 0,66 \times (5077 / 62658) + 0,4 \times (238784 / 158078) = 1,123$	вероятность банкротства практически отсутствует
Р. Лис	$Z_L \geq 0,037$ - вероятность банкротства высокая; $Z_L < 0,037$ - вероятность банкротства низкая;	$Z_L = 0,06 (127187/158078) + 0,092 (223842/158078) + 0,57 (43982 / 158078) + 0,001 (83540/158078) = 0,322$	вероятность банкротства практически отсутствует
Р. Сайфулин, Г. Кадьков	$Z_{СК} \geq 1$ - финансовое состояние предприятия удовлетворительное; $Z_{СК} < 1$ - финансовое состояние предприятия неудовлетворительное.	$Z_{СК} = 2*1,03 + 0,1*0,71 + 0,08*1,31 + 0,45*0,07 + 0,06 = 2,33$	вероятность банкротства практически отсутствует

Проведем анализ непосредственно элементов маркетинговой подсистемы, которая может проявиться как сбытовой кризис. Для этого проанализируем систему сбыта предприятия по основным ее показателям.

АО «Сумский завод «Насосэнергомаш» ориентирован, прежде всего, на экспорт. На рисунке 2 представлена динамика географической структуры экспорта продукции завода. Динамика экспорта продукции на протяжении пяти лет прямо пропорционально менялась. Экспорт в страны СНГ и Балтии в 2010 г. увеличился на 6861,2 тыс. долл., а экспорт в страны дальнего зарубежья - наоборот, уменьшился и составил на 881,3 тыс. долл. меньше в отчетном году, чем в базисном. Такую тенденцию можно объяснить

близлежащим местонахождением завода к странам СНГ и Балтии. В целом структура экспорта за последние пять лет возросла [5].

В течение последних лет основными покупателями продукции АО «Сумский завод «Насосэнергомаш» являются «Гидромашсервис» (г. Москва), «ТД «Гидромашсервис Украина» (г. Сумы), «Силовые машины» (г. Санкт-Петербург), «Транснефть» (Россия), «Концерн «Энергоатом» (Россия), JNPC (Китай), NTPC (Индия).

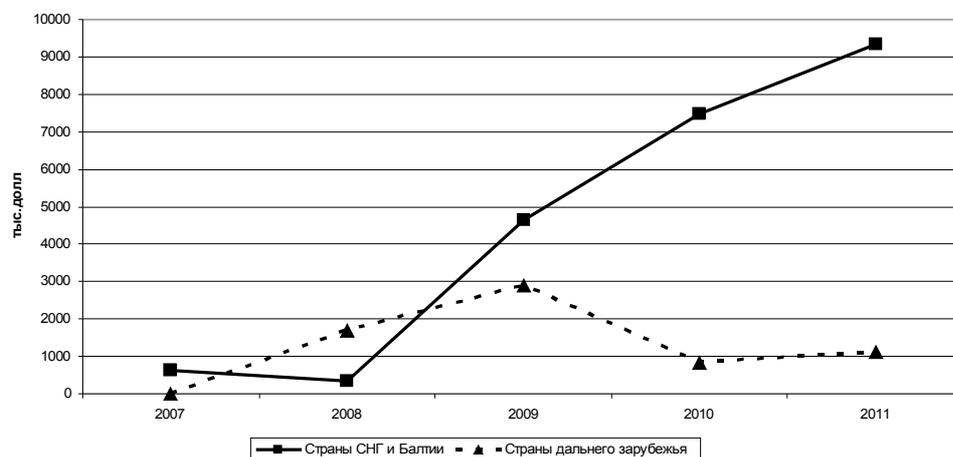


Рисунок 2 - Динамика географической структуры экспорта продукции завода

Завод постоянно укрепляет взаимоотношения с предприятиями-поставщиками основных комплектующих изделий, металлов, вспомогательных металлов. Это позволяет своевременно удовлетворять потребности заказчиков и поддерживать дальнейший рост объемов производства. Экспорт продолжает расширяться, как и ассортимент продукции (таблица 2). Еще одним положительным моментом является тот факт, что завод имеет свою торговую марку.

Таблица 2 - Эффективность экспорта продукции завода

Показатели	2007 г.	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Отклонение (+;-)
Общая себестоимость, тыс.грн.	25704,9	22825,9	39707	51965	+26260,1
Средняя цена реализации, тыс.грн.	162,3	978,1	77,3	150,2	-12,1
Валовая прибыль, тыс.грн.	7081,4	4560	8327,3	27782,6	+20701,2
Эффективность экспорта, %	27,5	20	21	53,5	+26

Общая себестоимость экспорта продукции по данным таблицы 2. выросла в базисном году по сравнению с отчетным на 26260,1 тыс.грн. На этот показатель повлияло увеличение различного рода налогов и сборов при проведении ВЭД. А средняя цена реализации - наоборот снизилась на 12,1 тыс.грн. за тот же период. Причиной этого стало увеличение производства продукции, которая экспортируется [5].

Валовая прибыль экспорта продукции завода в 2010 г. увеличился на 20701,2 тыс.грн, по сравнению с 2007 годом. Эффективность экспорта выросла в 2008 году на 26%. Это обозначает что все же к 2010 г. верные стратегические решения позволили повысить показатели эффективности и вывести предприятие из кризиса.

Конкуренцию в отрасли составляют такие украинские предприятия: «Кировоградский насосный завод «Сахгидромаш» (г. Кировоград), «Южгиромаш» (г. Бердянск), СМНПО им. «Фрунзе» (г. Сумы), «Свесский насосный завод» (пгт. Свеса); предприятия России: «Калужский турбинный завод» (г. Калуга), «Уралгидромаш» (г. Сисерт), «Ясногорский машзавод» (г. Ясногорск), «Димитровградхиммаш» (г. Димитровград); в Швейцарии: Sullzer pumps Ltd; в Германии: KSB AG; ABS Pump Ltd.

Использование инструментов антикризисного управления в конкурентной борьбе и разработка соответствующих антикризисных программ касающихся внешнеэкономической деятельности - это необходимое направление деятельности менеджмента предприятия.

Проведем анализ стратегий антикризисного управления. После экономического кризиса 2008 года действия руководства были направлены на преодоление последствий кризиса сбыта. Среди антикризисных мероприятий, которые были внедрены предприятием за 2009-2013 гг. и основываются на использовании маркетинговых элементов можно выделить следующие:

- В 2009 году были успешно реализованы:
 - стратегия развития рынка (расширение рынков сбыта продукции, как за счет стран СНГ, так и за счет стран дальнего зарубежья);
 - стратегия диверсификации (освоение новых видов продукции);
 - стратегия производственных факторов (выполнения сверхтяжелых заказов - оборудование для АЭС, реализация незадействованного в технологическом процессе оборудования);
 - кадровая стратегия (привлечение новых кадров, сокращение рабочего дня);

- аутсорсинг (привлечение независимого аудита).

• В 2010 году предприятие использовало стратегии:

- реструктуризации и интеграции (присоединение торгового дома в состав предприятия, распределение цеха №1 и №5);

- внутриотраслевая стратегия (реструктуризация путем присоединения машиностроительных предприятий г.Сумы);

- стратегия информационных факторов (на предприятии создана IT система, которая рассчитывает затраты на производство насоса, оптимизирует их, показывает слабые места, что значительно ускоряет работу работников и дает наименьшие потери времени и затрат для предприятия);

- стратегия вертикальной диверсификации (запущено новое литейное производство для уменьшения зависимости от поставщиков);

- стратегия производственной сферы (построен принципиально новый испытательный центр, который не имеет аналогов во всей Европе).

На протяжении 2011-2012 гг. стратегическая линия предприятия оставалась неизменной. Этот период можно охарактеризовать как послекризисный и, ввиду того, что стратегические альтернативы прошлых лет дали желаемые результаты, то кардинальные меры не предпринимались.

• 2013 год стал началом нового цикла докризисного управления и новым этапом роста компании:

- стратегия кооперации (осуществлено стратегическое партнерство с Азербайджаном).

Вышеперечисленные стратегии позволили предприятию остаться лидером на рынке сложного наукоемкого производства, привлечь новых клиентов, сохранить рабочие места и т.п.

Следующим этапом сформируем маркетинговые антикризисные стратегии по разным классификационным признакам для АО «Насосэнергомаш». Разработка маркетинговой стратегии для антикризисного управления - сложная и многогранная работа, в значительной степени зависит от конкретной ситуации. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, необходимых

ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая маркетинговая стратегия должна рассматриваться как многоаспектная [1].

Рассмотрим более детально антикризисные маркетинговые стратегии по ряду классификационных признаков, предложенные для использования АО «Насосэнергомаш»:

➤ в зависимости от концепции антикризисного управления: стратегии, направленные на поиск новых возможностей в результате положительных посткризисных изменений (инновационные стратегии, креативные стратегии и т.п.). Это, в свою очередь, поможет предприятию выйти на новый уровень функционирования, предлагая инновационные решения, и завоевать новые высокие позиции на рынке.

➤ в зависимости от критерия малобюджетности: переход на низкобюджетные маркетинговые средства (в нашем случае это будет бенчмаркинг, т.к. вирусный маркетинг и партизанский маркетинг целесообразнее использовать для товаров широкого потребления). Использование данной стратегии поможет предприятию сохранить рабочие места, избежать увеличения безработицы путем уменьшения бюджета на коммуникации. Данное предприятие уже использует стратегию бенчмаркинга, которая заключается в том, что активно анализируется деятельность конкурентов, сравнивая недостатки их работы, предприятие вовремя адаптируется к требованиям рынка, проводятся рыночные исследования. На предприятие поступает информация от дилеров по улучшению сервисного обслуживания и совершенствования параметров работы определенных видов насосов.

➤ в зависимости от прогноза ситуации на рынке и возможностей самого предприятия выбираем тип антикризисной маркетинговой стратегии - стратегию диверсификации, которая предполагает, что предприятие пытается выйти на новые рынки, для чего вводит в свой ассортимент новые товары. Очень рискованная стратегия, она может потребовать больших инвестиций. В условиях недостаточной информированности о потребностях клиентов и их финансовой надежности такая возможность является затруднительной для предприятий, имеющих большие долги.

Стратегия предполагает разработку новых продуктов, внедряемых на новые рынки. Эта стратегия также уже успешно используется предприятием, например, в производство были запущены новые виды насосов не имеющие аналогов во всей Европе.

➤ в зависимости от конкурентной позиции и поведения на рынке: стратегия крупных предприятий. Заключается в глубоком проникновении на рынок, завоевании новых позиций, укрепление конкурентоспособности, удержание лидерства в отрасли.

➤ согласно позиционирования предприятия в кризисных условиях (этот классификационный признак для маркетинговых коммуникационных стратегий в зависимости от того, как старается себя представить предприятие перед потребителями, несмотря на реальное положение дел): стратегия предприятий, которых обошел кризис (имиджевые коммуникации, акцент на надежности, стабильности, престиже и т.п.); Данная стратегия используется предприятием и сегодня, ведь предприятие завоевало лидирующие позиции на мировом рынке насосостроения, продукция завода носит брендовое имя, стабильность деятельности предприятия не вызывает сомнений [4]. После кризиса, который пережил предприятие, была проведена его частичная реструктуризация, введены новые технологии производства насосов.

➤ по направлению деятельности предприятия на пути к установлению связей с другими контрагентами (юридически обособленными участниками рынка): интеграционные стратегии - макроэкономическая стратегия. Целесообразно направлять свои усилия на завоевание большей доли рынка за рубежом, найти и наладить отношения с постоянными клиентами.

➤ по отношению к факторам производства: стратегия производственных факторов и стратегия инвестиционных факторов. Эти стратегии помогут предприятию преодолеть барьеры в поставках сырья, материалов, комплектующих, найти средства на развитие новых идей насосов и их внедрение.

➤ в зависимости от стадии (этапа) антикризисного управления выбираем стратегии послекризисного управления, направленные на ликвидацию последствий кризиса, поиск новых рыночных возможностей: стратегия развития рынка - предполагает сбыт существующего товара новым покупателям на новых рынках; стратегия развития товара - внедрение нового или модифицированного товара существующим потребителям на имеющихся сегментах рынка.

➤ в зависимости от вида кризиса выбираем стратегии, направленные на их преодоление: для ликвидации последствий кризиса сбыта можно использовать коммуникационные стратегии прямого маркетинга, а так же стратегию проталкивания.

➤ в зависимости от концепции антикризисного управления: стратегии адаптации/нейтралитета к действию кризисных явлений (стратегии стабилизации) и стратегии, направленные на поиск новых возможностей в результате положительных посткризисных изменений (инновационные стратегии, креативные стратегии и т.п.).

➤ по элементам комплекса маркетинга рекомендуемые стратегии представим в таблице 3.

Таблица 3 - Стратегии антикризисного управления АО «Насосэнергомаш» по комплексу маркетинга

Элемент комплекса маркетинга	Предложенная стратегия
Товарная политика	Стратегия дифференциации профилирующей услуги, проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.
Ценовая политика	Стратегия адаптации цен: ценовые скидки и поощрения, дискриминационное ценообразование, ценообразование по географическому принципу.
Политика сбыта	Стратегия прямой интеграции; стратегия «региональной экспансии»;
Коммуникационная политика	Информативная реклама, выставки, ярмарки, семинары, бизнес-форумы, интернет-маркетинг

➤ в зависимости от конкурентной позиции: стратегии лидера – удержание конкурентных позиций на рынке насосостроительной отрасли.

Таким образом, предложенные маркетинговые стратегии антикризисного управления по различным классификационным признакам соответствуют современным условиям хозяйствования и могут быть использованы при разработке антикризисной программы АО «Насосэнергомаш». Эти стратегии имеют свои специфические характерные особенности и должны применяться адекватно рыночным условиям, учитывая реальное состояние предприятия, его возможности, силу воздействия и ограничения внешних и внутренних ситуационных факторов на деятельность предприятия. Именно эти обстоятельства обуславливают необходимость совершенствования разработки механизма выбора маркетинговой антикризисной стратегии насосостроительного предприятия, что и является перспективой дальнейших научных разработок в этом направлении.

На анализируемом предприятии АО «Насосэнергомаш» система антикризисного управления работает довольно эффективно, о чем свидетельствует проведенный анализ финансовой стабильности предприятия, анализ основных показателей хозяйственной деятельности и анализ составляющих системы антикризисного маркетинга. Кризис сбыта был успешно преодолен благодаря антикризисным стратегиям, которые основывались на использовании маркетинговых инструментов, что позволяет сделать вывод об их значительном влиянии и важности в системе антикризисного управления предприятием. На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что антикризисная маркетинговая стратегия предприятия должна быть не резервной стратегией, а разновидностью универсальных стратегий. Только при таких условиях она будет заранее спланированной и взаимосвязанной со стратегиями всех сфер деятельности предприятия не только в условиях кризиса, но и в стабильных условиях функционирования предприятия, выступая гарантом предвидения и предотвращения различного рода кризисных ситуаций.

Литература

1. Антикризисное управление: Учебное пособие / Дорофеев В.Д., Левин Д.Н., Сенаторов Д.В., Чернецов А.В. - Пенза: Изд-во "ПИЭРАУ", 2006. – 209 с.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2003. - 504 с.
3. Мельник Ю.М. Маркетингові інструменти антикризового управління підприємством / Ю.М. Мельник // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д.е.н., професора С.М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. - С. 505 - 516.
4. Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування / Ю.М. Мельник // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №4. – Т. II. – С. 105-110
5. Официальный сайт АО «Насосэнергомаш». - [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.nempump.com/ru>
6. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / [З.Є. Шершньова, В. М. Багацький, Н. Д. Гетманцева]; За заг. ред. З. Є. Шершньової. - К. : КНЕУ, 2007. - 680 с.