

УДК 339.138

ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ СЕКТОРА В2В В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

О. Н. Котова, С. П. Остапенко

В данной статье отражены результаты исследования по планированию в условиях кризиса преимущественно предприятий сектора В2В. Экспертами по теме выступили топ-менеджеры компаний из разных отраслей и регионов: «Акрон», «Брок-инвест-сервис», Горный бизнес ОМЗ, Магнитогорский металлургический комбинат, ХК «Сибирский цемент», «Топливные системы», Ювелирная сеть «585», а также авторы научных исследований. В статье приведены особенности и основные подходы к планированию в кризис, представлены рекомендации эффективного планирования. Внимание акцентировано на разработке маркетинговых планов.

Results of research in the sphere of B2B company planning in conditions of crisis are considered in the article. Reporters are top-managers from different industries and regions. Special features and main approaches to planning in the period of crisis are given, recommendations of effective planning are presented. Marketing plans are taken attention.

Ключевые слова: сценарное планирование, кризис, прогнозирование, целевые показатели, проектный подход.

Большинство руководителей рассматривают план как необходимый инструмент управления компанией в кризисные времена. По мнению Ивана Багазеева, директора по экономике Сибэлектромотора, именно «плановые показатели являются элементом стабильности в хаосе кризиса» [6]. Причем планирование должно быть не только оперативным, но и среднесрочным. Хотя понятие среднесрочности в кризисные времена несколько меняется. Если в период стабильности среднесрочным считался 1 – 3-летний план, то сейчас – только на 1 год. Об изменении сроков планирования говорит и Алексей Тарасов, финансовый директор ИК РЭД (девелопмент): «Мы разработали планы на год. Более длинные – бессмысленно, слишком велика степень неопределенности. Планировать меньше, чем на год, нельзя. Корректировать и уточнять планы будем в рамках квартального планирования» [5].

В ситуации кризиса изменяется роль годового плана в управлении компанией. Прежде всего, план становится не столько набором финансовых показателей, сколько указанием к действию в зависимости от реализации различных факторов риска. Иван Багазеев считает, что цели при этом должны быть «разумно нечеткими», т. е. задавать направление развития и обозначить приоритеты компании, оставляя при этом свободу в плане конкретной трактовки. Это позволит при планировании сохранить единое направление движения, оставив возможность выбора путей, по которым компания будет развиваться. Причем именно в кризис возрастает значимость координирующей функции плана, обеспечивающего согласованность антикризисных действий всех подразделений компании.

Далее, план должен позволять принимать оперативные решения в ответ на текущие изменения внешней среды. Чрезмерное же давление жестких бюджетов может снизить эффективность решений среднего менеджмента, ограничив их гибкость в реагировании на меняющиеся рыночные условия. Для этого, по мнению Игоря Басова, внешнего финансового управляющего Ювелирной сети «585», «руководству компании максимальное внимание следует уделять эффективному обмену информацией между подразделениями и обеспечению обратной

связи на все уровни управления, иногда даже и вопреки соображениям безопасности информации» [6].

Итак, ключевыми особенностями подхода к планированию в кризис являются – снижение детализации, повышение гибкости и оперативности. Как отметил Матти Таук, директор по развитию ОАО «Акрон», «все виды планирования должны по-прежнему быть, меняются только акценты по детализации» [4]. В первую очередь, снижается степень детализации среднесрочных планов. Евгений Черевко, директор Департамента экономики ХК «Сибирский цемент» считает, что детальность проработки среднесрочного плана может быть снижена до индикативного планирования. Наталья Ковальчук, финансовый директор «ОМЗ Горное оборудование и технологии» («ОМЗ ГОИТ») и Марк Сорокин, финансовый директор «ИЗ-КАРТЭКС», предложили удачный критерий требуемого уровня детализации: «План должен обеспечивать ровно ту степень детализации, которая позволяет менеджменту управлять предприятием» [6].

Что касается гибкости и оперативности планирования, то эксперты высоко оценивают такой инструмент, как скользящее планирование. Так, в металлотрейдинговой компании «Брок-инвест-сервис» скользящий план разрабатывается на три месяца и пересматривается примерно 2 – 3 раза в месяц. Важно помнить, что при значительной вариабильности и гибкости среднесрочных и оперативных планов стратегические планы компании должны меняться только в особых случаях: «Ни в коем случае нельзя с той же скоростью менять стратегические планы – компания в кризисные времена как никогда должна быть «динамически стабильной» [4]. Это значит, что при неизменности стратегических целей и миссии оперативные планы должны полностью соответствовать реалиям окружения бизнеса», – считает Антон Евдокимов, вице-президент компании Лен-СпецСМУ. [5] В свою очередь, Олег Федонин, вице-президент по финансам и экономике Управляющей компании ММК отмечает важность учета отраслевой специфики: «Металлургия – не розничная торговля, здесь нельзя разом изменить направление деятельности или ассортимент, сильны моменты

инерции. Но что определенно приходится делать – это пересматривать числовое выражение целей» [6].

На первый взгляд, в ситуации кризиса подход компаний к планированию унифицируется. Планирование становится более гибким, менее детализированным, но в то же время и более критичным для компании. Набор используемых инструментов планирования в целом тоже совпадает.

Однако при более внимательном анализе обнаруживается, что у разных компаний разные приоритеты в планировании. Для одних критически важно выживание компании, для других – поведение макроэкономических факторов. Для третьих почти ничего не изменилось.

На основании опыта экспертов-практиков, можно выделить 3 подхода к планированию в условиях кризиса:

- 1) от «прожиточного минимума»;
- 2) от сценариев развития внешней среды;
- 3) от целевых показателей.

Конечно, на практике вариантов намного больше. Обычно в тех или иных пропорциях сочетаются все три подхода. Но важно ясно понимать, какой из подходов для компании является основным, а какие – дополнительными.

1. Подход «от прожиточного минимума» достаточно распространен в текущий период. Он активно используется компаниями из наиболее пострадавших от кризиса отраслей или компаниями из относительно благополучных отраслей, вошедших в кризис со значительной долговой нагрузкой. Вот как описывает подход к планированию финансовый директор компании «РИАТ» Александр Селюков: «Еженедельно, исходя из оценки внешней среды (заявки на поставку и предварительные планы покупателей), формируется и рассматривается скорректированная редакция бюджета. Сценарий пессимистический, но, с учетом необходимости поддержания положительного сальдо денежных средств, ставятся дополнительные задачи по снижению складов, востребованию запасов и др.» [6].

Обычно при данном подходе ключевой задачей является поддержание ликвидности компании. Однако на практике используются и другие показатели. «Для «выживаемости» наших предприятий главной задачей является минимально необходимая контрактация, обеспечивающая загрузку предприятия как минимум на уровне 50 %, даже ценой ухудшения условий оплаты (например, 100 % отсрочка платежа) изготавливаемой продукции» – рассказывают Наталья Ковальчук и Марк Сорокин (Горный бизнес ОМЗ) [6].

2. Подход «от сценариев развития внешней среды» критически значим для компаний, бизнес которых существенно зависит от динамики макроэкономических показателей и решений властей. Прежде всего это относится к импортерам и экспортерам, компаниям-монополистам. В зависимости от сочетания значимых факторов внешней среды финансово-экономические результаты могут значительно варьироваться. Влияние же на них внутренних факторов обычно менее значимо. Безусловно, сценарное планирование весьма полезно и для «обычных»

компаний. Роман Гусев, финансовый директор компании «Ангстрем ТМ» (значительна доля импортного сырья в производстве) отмечает, что сценарии разрабатываются на основании анализа рынка, прогнозов экономической ситуации, решений правительства по их отрасли. «Это основа для подготовки нашего плана» – утверждает он [4].

В отличие от предыдущего подхода, ключевыми показателями, от которых отталкиваются при планировании, становятся такие показатели, как курс доллара, цена на нефть, инвестиционная программа Газпрома и т. д. Вот как комментирует этот вопрос Юлия Белова, директор по экономике ГК «ГазРезерв»: «Так как наша компания является одним из ведущих импортеров в Северо-западном регионе, главная сложность, с которой мы сталкиваемся, – это прогнозирование курса евро и доллара. В настоящий момент, основываясь на нескольких возможных сценариях по изменению курсов валют, разрабатывается и ряд планов. Для себя мы приняли: оптимистичный вариант – курс доллара и евро 33 и 43 рубля соответственно, реалистичный – 36 и 47 рублей, и пессимистичный 40 и 50 рублей» [5].

3. Подход «от целевых показателей» характерен для компаний, влияние кризиса на бизнес которых пока что незначительно. Как правило, при планировании отталкиваются от тех же показателей, что и в докризисный период. Для большинства же компаний это проблематично. Так, Юлия Кошкина, директор по маркетингу компании «Топливные системы» ТМ Рекар, считает, что сейчас использование целевых показателей эффективно только в оперативном периоде [4].

Между тем исследователь в области маркетинга Дэвис Дж. Считает, что любой компании, для того чтобы правильно осуществлять маркетинговое планирование, необходимо рассмотреть ряд показателей:

1. Задачи: выручка, валовая прибыль, отношение «ценность – объем», чистая прибыль, стоимость компании, основанная на показателях прибыли, рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность акционерного капитала, маркетинговые издержки на единицу продукции, соотношение программных и непрограммных расходов, соотношение «программные расходы – начисления персоналу», доля чистых продаж от одного сегмента, временной учет затрат по видам деятельности.

2. Прогнозы: казуальный прогноз, анализ временных рядов.

3. Рынки: темпы роста рынка, доля рынка, рыночный спрос, проникновение на рынок.

4. Сегменты и клиенты: прибыльность сегмента, прибыльность клиента, доля компании в бизнесе клиента, затраты, связанные с приобретением клиента, стоимость одной наводки, анализ безубыточности, капитал клиента и совокупная ценность клиента, потребительское предпочтение, коэффициент сохранения клиентов, коэффициент текучести клиентов, приток новых клиентов, потеря клиентов, рентабельность клиента.

Различия между тремя описанными подходами хорошо проявляются в том, как компании подходят к балансированию ликвидности и прибыльности в

своих планах. Для первого подхода это «обеспечение ликвидности при минимально допустимом уровне прибыльности», для третьего подхода — «обеспечение заданного уровня прибыльности при допустимом уровне ликвидности».

Экспертами обозначаются разные «уровни сопротивления». Иван Багазеев (Сибэлектромотор) отмечает, что в этом году рентабельность не является целевым показателем, «как получилось в результате расчетов». Наталья Ковальчук и Марк Сорокин (Горный бизнес ОМЗ) констатируют, что приходится «идти на компромисс по рентабельности, но с получением за счет этого более выгодных условий оплаты». По словам Олега Федонина (ММК), «в краткосрочной перспективе компания отдает приоритет поддержанию запаса ликвидности. Это обусловлено задачей сохранения надлежащего уровня оборотных средств в условиях крайне высокой стоимости привлечения заемного капитала. Основным критерием при определении ассортимента производимой продукции выступает условие покрытия переменных расходов, чтобы как минимум продукция приносила маржинальную прибыль». [2, с. 37] В компании «РИАТ» целевой показатель прибыльности равняется нулю (т. е. недопущение убытков) с учетом всех накладных расходов. В то время как Роман Гусев («Ангстрем ТМ») отмечает, что в годовой план заложен повышенный уровень рентабельности, учитывающий инфляционные и валютные риски.

Наиболее сложной особенностью планирования в условиях кризиса является высокая степень неопределенности будущего.

Из опыта экспертов-практиков можно выделить ряд правил, как сделать кризисный план более реалистичным.

1. Расчет, исходя из пессимистичного прогноза. «В оперативном плане мы сознательно используем пессимистические предпосылки развития различных факторов и используем максимум компенсирующих мероприятий для страховки возможных срывов. Это позволяет избежать высокой степени неопределенности» – делятся своим опытом Наталья Ковальчук и Марк Сорокин [6].

2. Использование экспертных оценок сотрудников. Евгений Черевко (ХК «Сибирский цемент») называет метод экспертных оценок одним из основных для преодоления проблемы неопределенности, хотя и замечает, что в компании он недостаточно формализован. При проведении сессий антикризисного планирования метод экспертных оценок играет большую роль и позволяет за короткий срок эффективно использовать огромный опыт и знания, накопленные топ-менеджерами компании. В текущей же практике компаний этот метод обычно недостаточно задействуется.

3. Опора на знания и опыт службы продаж. При этом важно реально оценивать уровень понимания компаний своего рынка. Это мнение подтверждают Наталья Ковальчук и Марк Сорокин: «Можно много рассуждать о прогнозах рынка, тенденциях мировой и отечественной экономики, но без профессиональной, ответственной службы про-

даж реалистичный план получить практически невозможно» [6].

4. Оперативное реагирование на изменения. Возможно также создание в компании специальной группы из числа менеджеров, которая будет мониторить основные отраслевые и макроэкономические показатели и транслировать результаты для быстрого реагирования. Такая оперативная группа для управления изменениями создана в компании «Топливные системы». По оценке Андрея Казинского, директора по экономике Брок-Инвест-Сервис, ключевым моментом в оперативном планировании является групповая работа топ-менеджеров по согласованию платежей и поступлений: «По сути, происходит синхронизация основных бизнес-процессов в компании и вырабатываются «короткие и быстрые» решения по текущей ситуации» [4].

5. Поддержка стабильной системы закупок и продаж. Вот как комментирует это Юлия Белова (ГК «ГазРезерв»): «Так как ГазРезерв активно присутствует на рынке уже более 6 лет, 70 % всех операционных договоров заключены с постоянными партнерами компании, которые выполняются практически без отклонений из месяца в месяц. Доля свободных продаж и закупок менее 30 % – таким образом, даже если план продаж в этой части «провален» на четверть (чего в принципе быть не должно), это приведет к невыполнению общего плана продаж только на 7,5 %» [5].

Безусловно, ключевым инструментом планирования в условиях высокой неопределенности является сценарное планирование.

В каждой компании свои особенности разработки сценариев. Однако общий подход чаще всего схожий. На наш взгляд, можно выделить 5 основных этапов сценарного планирования в компании:

1. Определение ключевых факторов внешней среды, влияющих на компанию.

Очень важно подходить индивидуально к вопросу выделения влияющих факторов для каждой конкретной компании. Не стоит увлекаться чрезмерным анализом и прогнозированием внешних макроэкономических факторов, которые, с одной стороны, могут быть не столь уж значимыми для компании, а с другой стороны, часто не могут быть точно спрогнозированы даже специализированными экспертными структурами.

Количество реально влияющих факторов может быть небольшим. Так, по словам Алексея Тарасова (ИК РЭД), для их компании важны только два фактора: состояние денежного рынка (доступность заимствования) и спрос на продукт (покупка/аренда помещения) как следствие экономической ситуации в стране или регионе.

2. Формулирование сценариев на качественном уровне.

При сценарном прогнозировании очень важно сформулировать качественно разные варианты развития событий. Часто компании ограничиваются составлением пессимистичных, реалистичных и оптимистичных сценариев, что неправильно, т.к. по сути является математическими вариациями одного и того же сценария. Кроме этого, составить адекватные

количественные прогнозы часто слишком сложно, тогда как определить основные возможные тенденции и направления развития более реалистично.

Характерной особенностью текущего кризиса являются преимущественно пессимистичные прогнозы бизнеса. Часто это оправдано. Однако нередко возникает ситуация, когда позитивные возможности и небанальные антикризисные идеи даже не пытаются искать. Например, при более детальном рассмотрении может выясниться, что позитивное влияние кризиса на бизнес компании (возможности роста экспортных продаж и т. д.) оказалось сильнее его негативного влияния (спад внутреннего спроса и т. д.).

Впрочем, некоторые из опрошенных компаний учитывают в своих сценариях и возможности, предоставляемые кризисом. Например, в Генподрядной компании СТЭП разработано 2 сценария: пессимистичный – составленный только по действующим объектам с оценкой платежеспособности клиентов, и оптимистичный, который предполагает появление новых заказов на строительство в течение 2009 года. Павел Михайлушкин, финансовый директор компании, комментирует это так: «Основывались на следующих факторах: снижение инвестиционной активности в стране и появление новых возможностей, благодаря структурным сдвигам. В частности, девальвация рубля может привести к появлению активности в импортозамещающих отраслях, снижение стоимости российских активов и расходов, номинированных в рублях, повысит интерес иностранных компаний к вложениям в Россию» [6].

3. Оцифровка сценариев – прогноз развития факторов и прогноз развития рынков. Укрупненная оцифровка сценариев нужна, т. к. позволяет перейти к разработке планов компании, которые всегда в «цифре». Для Магнитогорского металлургического комбината ключевыми факторами, закладываемыми в сценарии, являются курсы валют, конъюнктура рынка, макроэкономические параметры РФ. Олег Федонин отмечает, что «в среднесрочной перспективе достаточно сложно определить реальный уровень цен. И здесь более уместно определять коэффициент соотношения цен на металл и сырье, так как эти цены существуют в тесной корреляционной связи» [4].

4. Определение рисков и возможностей для компании в каждом сценарии. На этом этапе закладываются основные предпосылки для формулирования ответных мер.

Интересным опытом перехода от разработки сценариев к ответным мерам приводит Юлия Белова, (ГК «ГазРезерв»): «После изучения планов, созданных на базе разработанных сценариев, было принято решение вернуться к практике 90-х годов – установлению цен реализации в условных единицах (равных доллару). В этом случае устраняется риск того, что, получив (условно) 100 рублей за 100 кг спустя месяц после отгрузки (товарный кредит на 30 дней), мы сможем закупить только 85 кг следующей партии, т. к. за месяц рубль обесценился на 15 %» [5].

5. Выявление критических событий и определение контрольных точек развития сценариев.

На этом этапе определяются показатели двух видов:

1) События внешней среды, наступление которых будет являться индикатором смены сценариев.

2) Показатели, по которым регулярно отслеживается развитие сценариев.

Андрей Казинский (Брок-Инвест-Сервис) так комментирует этот вопрос: «В рамках планирования 2009 года мы использовали два набора контрольных цифр: для базового варианта («дно» в отрасли достигнуто) и очень жесткого варианта. Второй вариант прорабатывался в разрезе мероприятий параллельно с созданием бюджетов базового варианта. Предполагается, что при ухудшении внешнего окружения компания синхронно переходит на этот вариант и каждый руководитель держит в голове набор необходимых мероприятий, чтобы совершить этот переход» [5].

Планирование – это работа для всех топ-менеджеров предприятия, результаты которого доведены до каждого из сотрудников. Принятая система планирования и методы прогнозирования должны быть последовательными. Если пессимистический вариант не позволяет сохранить положительное сальдо денежных средств и выполнить обязательства, то необходима постановка целевых показателей, связанная с мотивацией (распродажа складов, активизация мер по востребованию дебиторской задолженности).

Известный бизнес-консультант Р. Шайхутдинов выделяет пять задач маркетинга в условиях сокращения рынков, в соответствии с которыми следует осуществлять маркетинговое планирование. Сокращение спроса – период, когда от маркетинга требуется наивысшая активность и видимые результаты.

По его мнению, наименьшая часть бизнес-рынков в условиях кризиса будет продолжать рост, иные стабилизируются, большинство же будет сокращаться, правда, в разной степени и в разное время. Прогнозировать поведение локальных рынков с большой точностью – малопродуктивное занятие, а с появлением первых признаков кризиса – снижения продаж, тем более [7].

Любой кризис характеризуется 4 особенностями:

- неожиданно возникают финансовые проблемы;
- перед фирмой ставятся нестандартные задачи;
- неспособность вовремя решить задачи приводит к финансовым потерям;
- обычные системы и процедуры не обеспечивают нужной скорости верных решений.

Но пытаться прогнозировать в условиях кризиса необходимо, хотя бы на «короткие дистанции». Нужна некая основа для построения 2 – 3 сценариев развития событий и подготовки к действиям.

Итак, приведем 5 основных задач маркетинга, применительно к рынкам сектора В2В, на которых необходимо акцентировать внимание в период кризиса:

Задача 1. Анализ: выявлять угрозы и возможности для развития.

Задача 2. Перейти к краткосрочным маркетинговым планам (МП).

Задача 3. Сохранять клиентов.

Задача 4. Сохранять продажи.

Задача 5. Использовать проектный подход к планированию маркетинга.

Остановимся подробнее на второй и пятой задачах, отражающих предмет исследования данной статьи.

Задача 2. Чем выше скорость происходящих на рынке изменений, тем короче горизонт планирования. Вторая половина 2008 г. научила бизнес-сферы финансов планировать на период 1 дня и даже одного часа. В сфере производства товаров/услуг для предприятий может быть оптимальным горизонт планирования на неделю-месяц и то применительно к малому/среднему бизнесу. Однако важно не забывать, что готовых рецептов по срокам планирования быть не может – слишком велики отраслевые, корпоративные (масштаб деятельности компании), рыночные и другие различия. Например, для небольшой пекарни, поставляющей продукцию для продуктовых магазинов «у дома», планировать действия на рынке вполне можно на день/неделю/месяц, а для кондитерской фабрики, обеспечивающей крупные супермаркеты, потребуется более длительный период – месяц/квартал. При этом отдельные изменения в работу, например по ассортименту, фабрика может вносить более оперативно.

Скорость реагирования на рыночные изменения – главное назначение МП. В условиях рецессии он становится главным документом на столе руководителей, предпринимателей, маркетологов, по которому и над которым идет постоянная работа: корректировка, уточнения, дополнения в режиме оперативных действий. Слово "гибкость" из затертой рекламной лексики выходит на арену повседневной практики, результаты которой должны быть восприняты и оценены клиентами.

Разумеется, оперативное, ситуационное планирование требует согласования со стратегией развития бизнеса. Если таковой нет, то лучшего времени для разработки может не представиться.

Задача 5. Жесткий контроль и эффективное использование ресурсов в интересах достижения целей маркетинга в условиях кризиса – это основа проектного подхода, который используют лидеры мирового бизнеса. Что такое проект? По данным компании IDCJ (Япония), "проект представляет собой взятие на себя обязательств достичь в будущем конкретных результатов, определенных заданием. Проект подлежит реализации в течение определенного периода времени при заданных ресурсах в данной ситуации" [7].

Применение проектного подхода дает бизнесу:

- предсказуемость и определенность результатов;
- возможность оперативно корректировать действия;
- предотвращение и минимизация рисков;
- прозрачность деятельности компании, отделов, сотрудников;
- высокий уровень контролируемости и управляемости;
- максимально высокая эффективность работы участников.

Составленный на неделю или месяц маркетинговый план в проектом исполнении способен кратковременно увеличить эффективность работы компании в период кризиса. По мнению бизнес-консультанта Михаила Рыбакова, "на сегодняшний день одним из самых прогрессивных подходов к ведению бизнеса компании Just Consulting (Москва) является управление проектами" [7]. Однако проектный метод может применяться при наличии у менеджеров определенного уровня знаний и владения специальными технологиями и методами. Это высший пилотаж современного менеджмента.

Таким образом, несмотря на непредсказуемый характер развития кризисной ситуации, большинство маркетологов сходятся во мнении относительно целесообразности разработки плана маркетинговых мероприятий. Предпочтение следует отдавать планированию краткосрочных маркетинговых мероприятий. В условиях кризиса увеличивается роль тактических и оперативных решений, возрастает роль использования ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций или появления новых перспектив развития организации. Механизм адаптации планов предприятия к внешним и внутренним изменениям состоит в использовании системы планирования, предусматривающей внесение уточнений в планы различных видов деятельности фирмы на периодической основе или при возникновении существенных изменений. Реализация таких подходов требует повышения уровня оперативности работы с текущей информацией, быстроты реагирования на кризисные явления.

Литература

1. Голубков, Е. П. Антикризисный маркетинг / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 5 – 17.
2. Дэвис, Дж. Практическое руководство по измерению эффективности маркетинга / Дж. Дэвис // МиМИ. – 2009. – № 4. – С. 35 – 41.
3. Голубков, Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации. – Режим доступа: [<http://mavriz.ru/articles/2003/4/31.html>].
4. Матюшина, Т. В. Алгоритм разработки антикризисной стратегии маркетинга: шаг за шагом / Т. В. Матюшина. – Режим доступа: [www.src-master.ru].
5. Мельник, О. Планирование в условиях кризиса: экстрим плану не помеха / О. Мельник. – Режим доступа: [<http://www.iemag.ru/projects/detail.php?ID=18609&#add-comment>].
6. Сироткин, Д. Планирование в условиях кризиса / Д. Сироткин, И. Зинина. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/practice/crisis_planning.shtml].
7. Шайхутдинов, Р. Пять задач маркетинга в условиях сокращения рынков / Р. Шайхутдинов. – Режим доступа: [<http://market-pages.ru/osnmark/6.html>].

Рецензент – И. Н. Остапенко, Кемеровский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета.