

МАРКЕТИНГОВЫЕ АСПЕКТЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Введение. Инфляция, падение производства, разрыв устоявшихся экономических связей и отсутствие новых, неэффективная работа банковской системы, неопределенная экономическая ситуация – это далеко не полный перечень факторов, не зависящих от субъектов хозяйствования, но оказывающих большое влияние на их функционирование. Для многих предприятий одной из главных задач стало элементарное выживание, сохранение коллектива и приспособление к постоянно изменяющимся условиям производственно-хозяйственной деятельности.

В последнее время принят ряд правовых актов, направленных на повышение степени самостоятельности субъектов хозяйствования и повышение степени их ответственности за результаты своей деятельности. Экономика республики постепенно переходит на реальные рыночные отношения. Рынок как конкретная социально-экономическая категория имеет свои преимущества перед централизованной системой, но не лишен и недостатков в эффективности хозяйствования. Важнейшим недостатком является отсутствие гармоничного сочетания интересов общества в целом, коллектива предприятия, наемных работников, собственников. Все это приводит к возникновению различного рода противоречий в развитии общества и отдельных коллективов. Разрешение этих противоречий требует использования специальных методов управления, в частности, антикризисного управления.

Управление элементами комплекса маркетинга. Большинство организаций не готовятся к кризисной ситуации, когда дела идут удовлетворительно. Их руководители строят соответствующие планы, рассчитывают на будущий успех, определяют горизонты и цели долгосрочного развития. Однако, оценивая обычную для современного бизнеса ситуацию, один из самых авторитетных американских специалистов в области менеджмента П. Друкер отмечает, что «... анализ всего бизнеса и основных его составляющих всегда показывает, что дело обстоит гораздо хуже, чем можно было бы ожидать. Товары, которыми мы гордились, оказываются «вчерашними кормильцами» или вложением в «управленческое эго». Деятельность, на которую не обращали особого внимания, оказывается крупным центром сосредоточения затрат и обходится так дорого, что грозит компании потерей конкурентоспособности. То, что в компании считается признаком качества товара, совершенно не принимается в расчет потребителем. Важные и ценные знания или не применяются там, где они могут дать результаты, или дают результаты, которые никому не нужны».

Нет оснований утверждать, что намечается тенденция сглаживания такого рода противоречий. Количество кризисов не уменьшается, и на уровне оперативного или повседневного управления большинство компаний не в состоянии ни предвидеть их, ни предпринимать необходимые меры. Каждая экономическая система (страна, отрасль, регион, предприятие) сталкивается в своей деятельности с кризисными ситуациями. И каждая находит свой выход из этой ситуации. В результате одни предприятия существуют столетия, другие – десятилетия, а некоторые исчезают достаточно быстро. По данным исследователей, средний срок жизни предприятия составляет примерно 20 лет, а срок жизни транснациональных корпораций – 40–50 лет.

К 2015 году в Республике Беларусь планируется обеспечить рост валового внутреннего продукта на уровне 162–168%; за пятилетие увеличить объем экспорта товаров в 2,2 раза; повысить производительность труда в 1,6 раза; увеличить долю инновационной промышленной продукции в общем объеме производства до 20%. Приведенные цифры свидетельствуют о сохранении ориентации на высокие темпы социально-экономического развития, о попытках

дальнейшего развития существующей модели развития государства.

Однако практика функционирования экономической системы Республики Беларусь как на уровне государства, так и на уровне развития отдельных регионов свидетельствует о наличии прямо противоположных тенденций. Действительно, не вызывает сомнений возможность промышленного комплекса обеспечить прирост валового внутреннего продукта на 8–10%. Но произвести и продать – это две большие разницы. Из 115 промышленных предприятий Брестской области, подлежащих модернизации в нынешнем, 2013-м году, 25 предприятий по итогам года имеют убытки, у 23 предприятий снизилась рентабельность продаж. Одной из основных причин данной негативной тенденции является большая затоваренность складов. Так, складские запасы на Брестском электромеханическом заводе составляют 1137% месячного объема производства, на чулочном комбинате – 380%, заводе «Брестсельмаш» – 320%, на заводе «Цветотрон» – 251%, «Белалко» – 120%. Дальнейшее наращивание производства на этих предприятиях может лишь усугубить и без того сложную экономическую ситуацию в регионе.

Очевидно, что выход из создавшейся ситуации возможен только при использовании системы различных методов антикризисного управления на предприятиях. Такая система включает в себя разработку конкретных действий в отдельных функциональных областях управления. Одной из таких функциональных областей является маркетинговая деятельность.

Как во время кризиса 90-х гг. XX века, так и в современных условиях основная маркетинговая задача менеджмента состоит в создании системы управления маркетингом в организации, адекватной ее стратегии выхода из кризисной ситуации.

Какой бы ни была эта стратегия, она основывалась на наиболее распространенных представлениях о целях и функциях маркетинга, которые доказали свою эффективность. Цель маркетинга в антикризисном управлении – обеспечить в первую очередь производство таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли.

Маркетинговый процесс и факторы, его определяющие, можно представить следующим образом:

1. Маркетинговый анализ: выбор целевых потребителей, которых предприятие может обслуживать более эффективно, чем конкуренты, состоит из следующих этапов: количественная оценка спроса и его прогноз; сегментация рынка; определение конкурентных преимуществ; отбор целевых сегментов; позиционирование товара на рынке и анализ позиционирования конкурентных товаров. Исходной базой для выполнения данных видов работ являются результаты анализа макро- и микросреды.
2. Разработка маркетинговой стратегии. Маркетинговая стратегия носит в данном случае вторичный, подчиненный характер. Ее содержание определяется общей антикризисной стратегией предприятия.
3. Разработка комплекса маркетинга. Каждый из элементов комплекса маркетинга должен носить достаточно выраженный антикризисный характер.
4. Разработка плана маркетинга. Подробный маркетинговый план необходим для каждого вида деятельности, товара или товарной марки. Он состоит из тех же элементов, что и общий план развития предприятия.
5. Реализация маркетинговых мероприятий. Успех реализации маркетинга зависит от следующих факторов: программы действий; организационной структуры; системы принятия решений; мотивации персонала; культуры организации.

Медведева Галина Тимофеевна, к.э.н., профессор кафедры мировой экономики, маркетинга и инвестиций Брестского государственного технического университета.

Беларусь, БрГУ, 224017, г. Брест, ул. Московская, 267.

Маркетинговая стратегия в кризисной ситуации направлена на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка. Определяются генеральные направления деловой активности предприятия.

Маркетинговая стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: как организация сохранит и завоеует целевые рынки? Как организация сможет с выгодой для себя сохранить и расширить свою рыночную долю (нишу)?

Организации предстоит принимать следующие стратегические решения: выделение конкретных целевых сегментов рынка; выбор целевых сегментов; выбор методов выхода на рынок, закрепление на нем или ухода с него; выбор времени выхода на рынок или ухода с него.

Стратегия выхода либо закрепления предприятия на новом рынке может быть осуществлена одним из следующих способов: приобретение акций других фирм; собственное развитие; сотрудничество с другими фирмами. Сотрудничество с другими фирмами позволяет распределить возможные убытки между всеми участниками, уменьшая риск для каждой фирмы, использовать опыт и ресурсы всех участников проекта (альянса).

Маркетинговая тактика – формы и способы конкретных действий по реализации маркетинговой стратегии.

В кризисной ситуации приходится действовать в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, сложно предвидеть изменения и оценить их последствия), дефицита времени (необходимо быстро принимать и реализовывать решения, действовать решительно) и ресурсов (жесткие бюджетные ограничения заставляют искать нестандартные решения).

Маркетинговая тактика в кризисной ситуации отличается ориентацией на быстрое и решительное выполнение поставленных задач при высокой адаптивности и гибкости способов их выполнения.

Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации

1. Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка. В этот период замедляется рост спроса и возрастает его эластичность в зависимости от цены и уровня сервиса; усложняются процессы внедрения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения; снижается рентабельность хозяйственной деятельности; обостряется конкуренция. В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть такие задачи, как:

- экономия затрат на маркетинг (цель – отказ от убыточных проектов и сосредоточения маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкурентные преимущества);
- коррекция ценовой политики в соответствии со стратегией конкурентов; – смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение – замедление темпов роста рынка заставляет заниматься снижением издержек;
- увеличение объема продаж лояльным (постоянным, преданным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросами клиентам;
- ориентация маркетинга на приобретение активов слабых предприятий конкурентов, что позволяет увеличить прибыль;
- выход на внешние рынки, что может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, использования более современной технологии.

2. Маркетинговые приоритеты в условиях застойного рынка. На рынке наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются. Приоритетными задачами маркетинга в данной ситуации являются: концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, прибыль обеспечивается за счет преимуществ отдельных сегментов рынка; стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции; повышение эффективности производства и продаж за счет снижения себестоимости.

3. Маркетинговые приоритеты в условиях кризиса. Основные моменты стратегии развития предприятия:

- создание новой продукции, выход на новые рынки. Выход из кризиса возможен только на волне инноваций;

- изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация в условиях кризиса – не надо стараться угодить всем клиентам сразу, от части наиболее привередливых и требовательных клиентов можно отказаться;
- использование работников, обладающих высоким уровнем профессиональной компетентности. В итоге это окажется эффективнее;
- обслуживание конкретного сегмента рынка и использование индивидуального подхода к клиенту.

4. Изменения в поведении потребителей. Поведение покупателей в условиях кризиса меняется следующим образом:

- исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных товаропроизводителей; производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые разновидности этих марок;
- покупатель становится равнодушным к упаковке, готов покупать нужные товары в более дешевой упаковке;
- падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей;
- потребитель предпочитает покупать все на рынке, супермаркеты переживают тяжелые времена; следовательно, продавцам приходится осваивать новые каналы товародвижения и распределения товаров.

5. Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях. Становится очевидным, что в условиях экономического спада возможна модификация отдельных функций маркетинга. Специалисты говорят о следующих возможных направлениях изменений в маркетинговых стратегиях:

- корректировка рынка, на котором работает предприятие: поиск новых рыночных сегментов, особенно экспортных; постепенный уход с тех сегментов рынка, на которых позиции фирмы являются относительно слабыми;
- достаточно четкая концентрация усилий, что приводит к уменьшению широты товарного ассортимента и уменьшению количества покупателей;
- ревизия ассортимента; в сложной ситуации он обычно сужается, что позволяет снизить затраты; в ассортимент необходимо ввести более экономичные торговые марки, сохранив дорогие для лучших времен;
- корректировка цен; необходимо проанализировать цены конкурентов и работать на перспективу; повышение цен должно сопровождаться мероприятиями, обеспечивающими повышение спроса;
- адаптация к изменившимся условиям возможна, если управление организацией будет строиться на известных всему миру принципах успешной деятельности во время кризисов. Эти принципы можно сформулировать следующим образом: целеустремленное и рациональное управление организацией; адекватная маркетинговая политика; более жесткое управление финансами организации; отказ от производственно-бытового маркетинга (цель которого – загрузить производственные мощности, сохранить коллектив, выполнить план и т.д.) и переход к рыночному маркетингу, ориентированному на завоевание определенных позиций на рынке; переход к гибким производственным системам, которые позволяют перестраивать производство в соответствии с требованиями рынка, а для этого нужны большие инвестиции.

Управление маркетинговой деятельностью в системе антикризисного управления предполагает проведение маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования, представляющие собой сбор, обработку, анализ и интерпретацию информации, призваны сформировать ясное представление о вероятном будущем состоянии окружающей среды и предприятия. Эта информация является основой для принятия эффективных управленческих решений по выходу предприятия из кризиса.

Маркетинговые исследования позволяют улавливать слабые сигналы о начинающихся переменах и своевременно принимать

решения по предупреждению кризисных ситуаций. Производитель должен знать, насколько хорошо известен потребителю его товар и конкурирующие товары; кто покупает его товары, как часто, какова вероятность дальнейших покупок; имидж товара, его сильные и слабые стороны; насколько товар удовлетворяет конкретным требованиям потребителя.

Маркетинговые коммуникации в период кризиса

Одной из основных проблем функционирования организации в период кризиса является проблема организации маркетинговых коммуникаций с различными группами контактных аудиторий. Сложность данной проблемы определяется тем, что ситуация изменилась (как внутри предприятия, так и во внешней среде) и прежние каналы и методы осуществления коммуникаций становятся в большей или меньшей степени неэффективными. Как отмечают специалисты, некоторые ситуации требуют достаточно жесткого общения с персоналом предприятия, клиентами, поставщиками и другими стейкхолдерами. Неудачи в этой области могут превратить кризис в катастрофу, которая логически приведет к ликвидации организации.

С другой стороны, коммуникации во время кризиса требуют тщательной подготовки с точки зрения передачи информации конфиденциального характера. Утечка такой информации может вызвать негативную реакцию со стороны клиентов, кредиторов, инвесторов и других влиятельных стейкхолдеров, после чего проблемы, связанные с кризисом, многократно возрастут, и контроль над его развитием будет утерян.

Уровень коммуникаций находится в прямой зависимости от сложности и глубины кризиса, количества и качества контактных аудиторий, интересы которых он затрагивает. Очевидно, что для организации эффективных коммуникаций необходимо учитывать специфику каждой из контактных аудиторий. Однако прежде рассмотрим общие принципы организации системы коммуникаций предприятия в период кризисных ситуаций.

1. Четкое определение всех контактных аудиторий, которые будут ожидать информации в период кризисных ситуаций. Для этого необходимо сформировать группы контактных аудиторий на основании их экономических интересов и определить способы передачи им информации.
2. Четко определить аргументацию того, что руководство предприятия осознает проблему и имеет план деятельности для ее разрешения. Здесь может иметь место психологическое невосприятие действий руководства, негативная оценка этих действий со стороны контактных аудиторий. Для преодоления такого невосприятия аргументация руководства должна быть более убедительной, чем в обычных условиях.
3. Необходимо оперативно подготовить краткую информацию для контактных аудиторий, которая подтверждала бы осознание сложности проблемы руководством предприятия. В такой информации также должны быть представлены оперативные действия со стороны руководства, направленные на преодоление кризисной ситуации.
4. Информация должна быть объективной; должна существовать возможность ее проверки и подтверждения. Это означает, что надо остерегаться высказывать какие-либо предположения. Лучше четко определить несколько конкретных действий, чем определять долгосрочные перспективы разрешения сложившейся ситуации. Положения, которые должны быть доведены до сведения аудитории, их необходимо сформулировать так, чтобы избежать двойственности толкования и разночтений.
5. Не сообщать ложной информации. Склонность представить положение дел лучше, чем оно есть на самом деле, существует всегда. Однако в кризисной ситуации даже незначительная ложь может значительно усугубить ситуацию. Это грубейшая ошибка со стороны менеджмента предприятия, которую руководство может совершить для защиты и сохранения своей репутации во время кризиса. По мнению специалистов, именно эта ошибка может нанести наибольший ущерб из всех возможных.

6. Не комментировать гипотетические ситуации. Средства массовой информации обычно требуют комментария гипотетических ситуаций: «Что вы будете делать, если произойдет...?», «Если случится... как отреагирует ваша организация?». Часто попытки ответить на подобные вопросы подаются прессой как обязательства организации действовать определенным образом. Не оправдать сформированные подобным образом ожидания – значит нанести значительный вред имиджу организации.

7. Быть оперативным и предприимчивым. Чтобы доказать контактным аудиториям, что для преодоления кризисных ситуаций делается все возможное, обычно имеется очень мало времени. Кризис требует от топ-менеджеров организации оперативных действий и быстрого принятия информационных действий. На ранних этапах кризиса для менеджмента важно доказать свою компетентность и наличие контроля над ситуацией.

8. Не говорить «без комментариев» прессе или представителям стейкхолдеров. Существует несколько способов хранить молчание, но в то же время поддерживать ощущение контроля, доступности, честности и доверия. Ответ «без комментариев», по мнению автора, свидетельствует лишь об отсутствии практического опыта выхода из кризисных ситуаций.

9. Сообщать все плохие новости одновременно. Это почти всегда более эффективно, так как позволяет снизить количество проблем во взаимоотношениях с контактными аудиториями, возникающими всякий раз, когда сообщается плохая новость.

10. Установить каналы получения откликов и информации от контактных аудиторий. Важно получить отзывы, предложения, идеи от сотрудников, клиентов и представителей других контактных аудиторий. Отсутствие двусторонних коммуникационных каналов во время кризиса почти всегда ведет к разрыву отношений.

11. Организовать учет документов. Полученные телефонные звонки, ход совещаний, контракты и переговоры, проводимые во время кризиса, должны фиксироваться. Данная информация будет востребована после преодоления кризиса, чтобы оценить эффективность принятых управленческих решений и иметь возможность предупреждения возможных кризисных ситуаций в дальнейшем.

12. Постоянно контролировать и оценивать ситуацию. Анализ поступающих вопросов позволит определить, как лучше организовать и откорректировать коммуникационный процесс.

13. Не прекращать коммуникации, даже если пик кризиса преодолен. Это достаточно типичная ошибка. Представители антикризисного управления ошибочно полагают, что коммуникации уже не нужны. Однако прекращение коммуникаций – всегда ошибка. Кризис дает руководству вступить в более тесный контакт с целевыми аудиториями. Нужно использовать момент и искать пути к дальнейшему укреплению отношений.

Приведенные рекомендации подтверждают сложность коммуникационного процесса в период кризиса. Очевидно, что полностью избежать ошибок в таком сложном процессе практически невозможно. На практике руководители часто допускают ошибки, которые они осознают сами или на которые им укажут представители службы по связям с общественностью. Важным моментом является реакция руководителей на совершенные ошибки. С точки зрения специалистов, здесь возможны два варианта действий руководителей.

Вариант первый. Признать ошибку. Одним из наилучших шагов в данной ситуации будет признание ошибки о принятии определенных действий к устранению ее негативного эффекта.

Извиниться, если это уместно. Если допущена ошибка, которая негативно повлияла на настроение контактных аудиторий, руководителю целесообразно извиниться за нее и принять на себя ответственность. Даже если проблема возникла не по вине руководителя, ему следует показать, что он больше всех переживает из-за этого. Большинство людей прощает ошибку, если кто-либо ее признает и извинится.

Описать шаги, которые намечено предпринять для быстрого и эффективного решения проблемы. Во многих случаях контактные аудитории захотят узнать, что конкретно сделано для корректировки ситуации, чтобы самостоятельно решить, должным ли образом это делается.

Объяснить, что конкретно делается, чтобы подобная ситуация не повторилась. Целевым аудиториям необходимо объяснить, что конкретно делается для профилактики ситуации проблемы, в частности, какие изменения произошли в политике коммуникации, процедурах или управлении персоналом. Необходимо сообщить также и о дальнейшем поступлении информации.

Многих ошибок удастся избежать, если четко продумать и провести работу по анализу коммуникационных возможностей организации во время кризиса. Такой анализ предполагает, что будут правильно определены проблемы и слабые места коммуникационного процесса, сегментированы аудитории и определены желаемые аудитории. Важно заранее определить ключевые сообщения, которые нужно довести до каждой контактной аудитории. Надо помнить, что проблемы чаще всего имеют несколько вариантов их разрешения. Поэтому при общении с различными контактными аудиториями следует делать акцент на том варианте, которые будут выглядеть более или менее конструктивными в глазах данной аудитории. Речь идет о вариантах, которые не противоречат друг другу и базируются на нескольких общих принципах. Продуманной должна быть и тактика проведения коммуникаций. Лучшая тактика – скорость, быстрота и интенсивность реализации плана коммуникаций. Особое внимание необходимо уделить выбору способов коммуникации с различными контактными аудиториями (клиентами, персоналом предприятия, представителями СМИ, органов местной власти и т.д.). Тактика может включать личные и групповые встречи и собрания, письма и докладные записки, сообщения по электронной почте, информационные бюллетени, листовки, брошюры и объявления в газете.

Чтобы избежать ошибок кризисного общения, необходимо оценить сильные и слабые места проведенных коммуникационных мероприятий. Это можно сделать путем тестирования, собраний фокус-групп, путем формирования специальных аналитических групп.

Коммуникации с внутренними контактными аудиториями

Сложность организации коммуникационного процесса возрастает еще и потому, что при его организации необходимо учитывать два вида контактных аудиторий – внутренние контактные аудитории и внешние. К числу внутренних контактных аудиторий относится персонал предприятия; внешние контактные аудитории – все остальные, включая представителей СМИ, местное население и т.д.

В рамках данного исследования основное внимание уделено организации процесса коммуникаций с внутренними контактными аудиториями.

Многие руководители очень уверены в своих работниках. Предполагается, что они хорошо информированы, лояльны и мотивированы, их действия направлены на повышение эффективности деятельности предприятия. Часто это действительно так, но в ряде случаев все обстоит по-другому. Результаты проводимых психологических тестов часто свидетельствуют о том, что руководители видят не реальную картину морально-психологических взаимоотношений в коллективе, а желаемую. И если в обычных условиях такое различие в меньшей степени сказывается на деятельности предприятия, то в кризисных ситуациях это чревато различными осложнениями.

Основная задача внутренних коммуникаций в период кризиса – донести до работников то, чего от них ожидают менеджеры, направлять их активность, избавлять от томительных ожиданий и страхов, наконец, дать им прочувствовать свою значимость в организации в период кризиса. Таким образом, работники могут стать как самыми яркими сторонниками компании, так и ее противниками. И в значительной степени это зависит от коммуникаций.

Правильно спланированная и организованная работа с персоналом компании даст ряд преимуществ в борьбе с кризисом. Во-первых, работники, обладающие достаточным количеством информации и чувствующие, что компания проявляет к ним внимание, с большой вероятностью будут поддерживать ее позиции. Чувство «единой семьи» побуждает поступать именно таким образом, как необходимо руководству в данный момент. В условиях кризиса, когда финансовые ресурсы ограничены, резко возрастает роль именно моральной поддержки персонала.

Во-вторых, информированные работники не станут распространять слухи о сложившейся ситуации. Они не станут этого делать, чтобы не нанести вред предприятию, которое и так находится в сложной ситуации.

В-третьих, информированные работники будут лучше, инициативнее работать в условиях кризиса, когда положение предприятия часто зависит от нестандартных подходов к управлению и энтузиазма на каждом рабочем месте.

В-четвертых, хорошие отношения с персоналом предприятия будут важным сигналом поставщика, клиентам и другим представителям внешних контактных аудиторий о том, что у организации имеются серьезные шансы для успешного преодоления кризиса. Во время кризиса партнеры нужны значительно больше, чем в обычных условиях. Если компанию поддерживают ее работники, это поможет убедить партнеров также оказывать поддержку, а конкуренты, возможно, откажутся от агрессивных планов. Достаточно вспомнить американскую корпорацию «Крайслер» в период кризисных явлений. По утверждению специалистов именно умелое антикризисное управление, эффективная организация внутрифирменных коммуникаций во многом способствовали успешному выходу компании из кризиса.

Американский исследователь М.Каре-Силвер определил основные правила организации эффективного общения с персоналом во время кризисных ситуаций. Суть их можно представить следующим образом.

1. Необходимо поговорить с персоналом сразу после того, как произошла кризисная ситуация.
2. Необходимо поддерживать постоянное общение.
3. Необходимо сообщать персоналу столько информации, сколько руководство считает нужным.
4. Если вам кажется, что работники хотят знать какую-то конфиденциальную информацию, объясните им, почему это невозможно.
5. Рассказывайте о причинах принятия того или иного решения.
6. Если вы сообщаете неутешительные новости, например, о сокращении рабочих мест, делайте это с сочувствием.
7. Попытайтесь наладить эффективную обратную связь.
8. Относитесь к персоналу так, как хотели бы, чтобы относились к вам.
9. Убедитесь, что о важных новостях всему персоналу сообщается примерно в одно и то же время.
10. Общайтесь с персоналом в приемлемой форме.
11. Сообщите персоналу, что будете постоянно рассказывать им о происходящих изменениях и сдержите свое обещание.
12. Объявите «призыв к действию».
13. Помните, что иногда даже внутрифирменные документы могут попасть не в те руки.
14. Не будьте дерзки, саркастичны или чрезмерно милы – кто-нибудь наверняка неверно истолкует ваше поведение.
15. Постоянно повторяйте ваши основные сообщения.
16. Слушайте предложения ваших сотрудников, интересуйтесь их мнением, отвечайте на их вопросы.
17. И помните одно важное правило: относитесь к другим так, как хотите, чтобы они относились к вам, будь вы на их месте.

Даже самый поверхностный анализ приведенных правил построения внутрифирменных коммуникаций позволяет сделать вывод о том, что здесь имеет место проявление системы маркетинга взаимоотношений и внутреннего маркетинга.

Маркетинг взаимоотношений повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия. А это свидетельствует о том, что для достижения высокого уровня обслуживания потребителей, выхода из кризисных ситуаций необходимо развивать внутренний маркетинг.

Внутренний маркетинг – это ориентированная на персонал деятельность по обеспечению эффективного выполнения сотрудниками поставленных задач для выхода из возможной кризисной ситуации и эффективной деятельности предприятия. Процесс внутреннего маркетинга включает в себя:

- внедрение на предприятии стандартов обслуживания (правила, процедуры, системы действий и поощрений);

- развитие маркетингового подхода к управлению персоналом, что особенно актуально в условиях кризисных ситуаций и в полной мере относится к организации внутрифирменных коммуникаций;
 - распространение маркетинговой информации среди сотрудников.
- Внутренний маркетинг направлен на укрепление лояльности персонала к предприятию и создание для него условий, в которых эффективная работа и позитивное отношение к своему предприятию становятся важными факторами конкурентоспособности предприятия на рынке.

Заключение. Цель маркетинга в антикризисном управлении – обеспечить в первую очередь производство и продажу таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную часть прибыли. Наиболее полно и лучше, чем конкуренты, удовлетворять запросы потребителей возможно, если в выбранных направлениях деятельности предприятие имеет или может иметь сильные и устойчивые конкурент-

ные преимущества, основанные на стержневых компетенциях предприятия. Одной из таких стержневых компетенций предприятия может стать маркетинг персонала, эффективная организация системы внутрифирменных коммуникаций. Особенно актуальной данная компетенция является в условиях кризисных ситуаций.

СПИСОК ЦИТИРОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Якокка, Л. Карьера менеджера: послесловие / Л.Якокка, С.Клайнлл; пер. с англ. С.Э. Борич. – Мн.: Попурри, 2007. – 384 с.
2. Бухгольц, Т. Новые бизнес-идеи от ушедших топ-менеджеров / Т.Бухгольц; перев. с англ. П.А. Самсонов. – Минск: Попурри, 2009. – 416 с.
3. Дурович, А.П. Маркетинг: курс интенсивной подготовки: учеб. пособие / А.П. Дурович. – Минск: Современная школа, 2010. – 256 с.
4. Зуб, А.Т. Антикризисное управление: учеб. пособие для студентов вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2006. – 319 с.

Материал поступил в редакцию 04.09.13

MEDVEDEVA G.T. Marketing aspects of crisis management

The main marketing aspects of management are determined by separate elements of a complex of marketing. The special attention is paid to the organization of effective communications during crisis at the enterprise. Problems of internal marketing in the field of intra firm communications are defined.

УДК 338.28 (476)

Иващенко С.М.

ИНТЕГРАЦИЯ РОССИИ И БЕЛАРУСИ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ДОСТИЖЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

Интеграция России и Беларуси проходит довольно длительный путь. Стоит отметить основное достижение Союзного государства: Россия и Беларусь одинаково, единым фронтом выступают по всем внешнеполитическим вопросам. Интеграция экономик двух стран позволяет им добиваться больших успехов, что предопределяет активное экономическое развитие и каждой страны в отдельности. Единая система ПВО России и Беларуси фактически означает начало интеграции армий двух государств.

Конечно, хотелось бы, чтобы Союзное государство России и Беларуси прирастало другими государствами. Наиболее важным и значимым с этой точки зрения является вхождение в Таможенный и Евразийский союзы Украины. Это означало бы расширение Союзного государства России и Беларуси, укрепление политических и экономических позиций государств участниц. На данный момент можно констатировать два взаимно параллельных интеграционных процесса. Вопрос приоритета одного из них, является второстепенным, и на данный момент это пока не известно. Но пока позиция Украины по вопросам интеграции не определена, пока конкурирующие государства активно тормозят этот важнейший процесс, придавать какой-то новый статус Союзному государству России и Беларуси нет никакого смысла.

Развитие российско-белорусских отношений идет по разным направлениям.

Широко обсуждаются вопросы наземного использования российской спутниковой системы навигации ГЛОНАСС с наземным комплексом управления в Минске, размещения в Беларуси заказов Таганрогского авиазавода, а также механизмы использования собственности Союзного государства.

За время работы Союзного государства на средства союзного бюджета создавалась инфраструктурная собственность. Таможенные терминалы, дороги, взлетные полосы, пункты перехода на российской и белорусской сторонах.

Сложнее дело обстоит с интеллектуальной собственностью, созданной за счет средств Союзного государства. Здесь не отработана правовая база, чтобы зарегистрировать тот или иной патент.

По итогам заседания Высшего Госсовета Союзного государства Беларуси и России состоявшегося 15 марта 2013 года в Санкт-Петербурге были подписаны: постановление Высшего государственного совета Союзного государства об итогах торгово-экономического сотрудничества Беларуси и России в 2011–2012 годах, декрет о бюджете Союзного государства на 2013 год (без малого 5 млрд. российских рублей), а также постановления о ходе выполнения Программы согласованных действий в области внешней политики на 2012–2013 годы, о приоритетных направлениях дальнейшего развития Союзного государства, об основных вопросах к заседаниям ВГС на 2013 год. Среди подписанных документов – межправительственное соглашение о предоставлении Беларуси в аренду земельного участка для размещения гостевого комплекса посольства Белоруссии в России (в 2012 году данный вопрос прорабатывался на уровне МИД с участием правительства Москвы), межправительственное соглашение о сотрудничестве в Антарктике [3].

После заседания ВГС 15 марта Владимир Путин заявил: «Набирает обороты процесс создания технологических альянсов между предприятиями двух стран, что мне представляется особенно важным. Начато формирование холдинга "Росбелавто", в который войдут лидеры российского и белорусского автопромов – "КАМАЗ" и "МАЗ". Инициатива компании "Ростехнологии" по объединению автозаводов в настоящий момент рассматривается в Минске [3].

Перед государствами ставится основная задача – восстановление единого экономического пространства, разорванного на части, возобновление партнерских отношений между субъектами хозяйствования. Целью проводимой интеграционной политики должно стать восстановление этого большого территориального объединения, а не маленького его фрагмента. Но именно это и придает союзному государству особый смысл, делает его локомотивом формирования экономического и политического объединения равного по силам Евросоюзу.

Сегодня по-прежнему возникают разговоры о создании единой валюты Союзного государства. Денежной эмиссией в России занимается фактически независимый от государства Центральный банк, политика которого в гораздо большей части коррелирует с проводи-