антикризисную стратегию дальнейшего развития компании.

Стратегия в антикризисном управлении – это своего рода гарантия стабильного развития организации. Конечно, нельзя говорить о том, что стратегия позволяет полностью избежать кризисных ситуаций; она лишь позволяет снизить процент их возникновения, а в случае наступления стратегически переломного момента – обеспечить их как можно более быстрое и безболезненное преодоление, и, соответственно, стабильное развитие. Помимо этого, стратегия позволяет сократить срок принятия решения о способе выхода из кризиса, что является немаловажным фактором.

До разработки стратегии в антикризисном управлении следует распознать наступление стратегически переломного момента, но это довольно непросто. *Э. Гроув* уверен, что в большинстве случаев понимание приходит в несколько этапов. Вначале появляется тревожное чувство, что что-то изменилось, все стало работать как-то иначе; проявляется это через отношение покупателей, через растущую конкуренцию. Потом возникает некоторое расхождение между ожидаемыми теоретическими результатами и наглядно-практическими, что свидетельствует о серьезных проблемах внутри компании; в итоге в коллективе начинает складываться новая система взглядов, новое понимание выполняемых компанией функций, формируются новые модели действий. И, наконец, разрабатываются новые корпоративные заявления.

Весь описанный процесс можно определить как временный хаос, потеря направления в действиях, когда решения приходят в процессе экспериментов. Только свернув со старого пути, приобретается новое вúдение и совершенствуется стратегия дальнейшего развития бизнеса. Основная задача высшего руководства – непременный переход от старых способов ведения бизнеса, не взирая на возможные потери, а менеджеров среднего звена – поддержать решение перехода. Во многом эффективность антикризисного управления зависит от умения руководства разработать такую стратегию развития бизнеса, которая позволит достигнуть желаемых стратегических целей и тактико-оперативных результатов, не подвергая свое дело излишним рискам, в том числе и рискам банкротства.

Для успешного перехода через так называемую «долину смерти» – того самого перехода к новым способам ведения бизнеса – необходимо сформировать внутреннюю картину того, что компания будет представлять собой к моменту выхода из кризисной ситуации. *Дж. Стрикленд*, известный ученый в области стратегического менеджмента, называет подобный процесс формированием вúдения компании. По словам другого, не менее известного исследователя, *П. Друкера*, основной деятельностью, необходимой в ходе трансформации компании, является оптимизация ресурсов старой модели бизнеса под новые модели. И, конечно, немаловажным в преодолении точки стратегического перегиба является достижение стратегической цели: для этого потребуется не только особое внимание высшего руководства компании, но также и менеджеров среднего звена и операционных отделов.

Когда менеджеры теряют силу духа, их работа теряет смысл и в конечном итоге останавливается; когда компания живет без цели, она умирает как организация. Вопрос стоит во времени. Поэтому лидер компании должен иметь вúдение, разрабатывать стратегию и устанавливать четкое направление всех дальнейших действий.

МАРКЕТИНГ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ. ОСОБЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

Тагаева К.И., Шибанова-Роенко Е.А.

Российский университет дружбы народов, Москва, e-mail: camilatagaeva@gmail.com

В связи с возрастающей конкуренцией и ориентацией на максимизацию прибыли проблемы у рядовых хозяйствующих субъектов возникают все чаще. Достаточно просмотреть TV-новости или газеты, и возникает ощущение перманентного кризисного состояния бизнес-среды. Конечно, «черная» выборка не отражает реальной действительности, однако нельзя не замечать сухие цифры статистики: количество убыточных предприятий в отечественной экономике составляет более 30%. Низкая экономическая эффективность функционирования компании, негативные явления, как во внешней среде, так и во внутренней, нередко ставят под угрозу само существование компании, в корне подрывают ее репутацию среди потребителей.

По мере развития управленческой мысли наряду с появлением различных методик по предотвращению кризисных явлений, борьбе с ними, специалисты пришли к выводу о том, что одним из наиболее эффективных инструментов антикризисного управления является маркетинг. И все чаще исследователи выделяют технологии антикризисного маркетинга как отдельную область управленческого – антикризисного – знания и отводят его изучению все бóльшее место.

В общем и целом антикризисный маркетинг помогает менеджеру оценить перспективность рынка и направлений деятельности организации, найти пути выхода из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Меры, принимаемые в рамках программы антикризисного маркетинга, зависят от конкретной ситуации, размера организации, специфики ее деятельности и возможностей. Согласно утверждению *Ф. Котлера*, именно маркетологи помогают компании выжить за счет поиска новых ниш, перестройки продуктовой политики, поиска новых резервов и новых точек приложения усилий[1].

Управленцами должна быть разработана антикризисная маркетинговая стратегия. Для этого решается важнейшая задача маркетинга – выявить как внешние, так и внутренние причины кризисной ситуации и предложить меры по ее преодолению. Антикризисный маркетинг предполагает наличие в компании четко выстроенной системы сбора информации и мониторинга, чтобы было время минимизировать негатив и обратить его себе на пользу. Именно маркетинговый подход к решению основных проблем компании в период кризиса поможет ей не только смягчить удар, но и продолжить активную коммерческую деятельность. К сожалению, немногие компании в России осознают важность формирования антикризисной маркетинговой стратегии: до 98% крупных коммерческих предприятий не имеют антикризисных планов, а около 80% не имеют вообще стратегии развития своей компании[2].

Обычно в период обострения кризисных явлений с целью сократить негативное влияние кризиса на репутацию компании и в рамках антикризисной маркетинговой политики руководство предпринимает меры по активизации деятельности PR-отдела. Но для того, чтобы меры в конечном итоге оказались эф-

[1] Серова О.Ф., Тафинцева М.С. Партизанский маркетинг как вид альтернативного маркетинга. ВолГУ, 2008.

[2] КрукебергД. Корпоративная стратегия компании в период кризиса // 2009. №17.

фективными, грамотному руководителю необходимо иметь представление о динамике кризисных явлений, вовремя принять соответствующую программу действий и сохранить имидж компании.

Руководителям, осуществляющим антикризисную политику, для разработки соответствующей маркетинговой стратегии важно учитывать зна́чимость стадий развития кризиса и уметь оценить их потенциальное влияние на деятельность компании. Стадия «зарождения кризиса» или «стадия стратегического планирования» являются наиболее важными для PR-отдела, и главная задача на этих стадиях – предугадать возможные угрозы, определить слабые стороны фирмы, а также составить перечень превентивных мероприятий.

Подчеркнув актуальность антикризисной маркетинговой политики и сделав серьезный акцент на возрастающей роли PR в борьбе с кризисными явлениями, нельзя не остановиться на рассмотрении некоторых особых подходов и инструментов антикризисного маркетинга.

К ним относится так называемый «партизанский маркетинг», который представляет собой комплекс маркетинговых мероприятий, выходящие за рамки общепринятых способов продвижения товаров и услуг – всевозможные акции провокационного, а иногда и скандального характера, которые позволяют максимально эффектно представить товар потенциальному клиенту[1]. Целью таких мероприятий является создание у потребителей иных, чем обычно, мотивов для совершения покупки, что и является одним из основных преимуществ партизанского маркетинга. В отличие от прямой рекламы ничего не навязывается покупателю открыто и поэтому не вызывает сопротивление, следовательно, позволяет воздействовать более эффективно. «Партизаны» не используют рациональные аргументы, они заставляют потребителя испытать сильные эмоции, и под их влиянием спонтанно совершить покупку.

В период кризисных явлений, когда компания не располагает большим количеством финансовых ресурсов для усиления или даже поддержания рекламы, но при этом в ней работают неординарные профессионалы – маркетологи, генерирующие замечательные рекламные идеи, партизанский маркетинг как инструмент антикризисного управления находится на пике своей актуальности. Сегодня – в условиях высокой конкуренции и нестабильной экономической ситуации – «партизанские» методы используют многие крупные компаниями: *IBM*, *Microsoft*, *Volvo*, *Adobe*, *American Express*, *Procter&Gamble* и др.[2]

Второй инструмент, активно внедряющийся в управление организацией и служащий отличным рычагом для борьбы с кризисными явлениями в компаниях, имеет музыкальное название. Это – «джаз-маркетинг»[3].

В основе данного подхода лежит идеология, основанная на сравнении взаимодействия компании и ее потребителей с взаимообщением музыканта и его публики. Музыка является источником воздействия на зрителей и вызывает обратную связь в виде определенных чувств и эмоций. В мире бизнеса, как и в мире музыки, очень важно не бояться творить, удивлять людей различными способами, общаться с публикой – клиентурой, быть с ней единым целым. По мнению сторонников джаз-маркетинга, в этом и есть настоящее искусство бизнеса, т.е. предполагается особый, специфический стиль руководства организацией плюс определенный стиль борьбы лидера коллектива с кризисными явлениями. В кризисный период деятельность компании должна быть максимально ориентирована на эксцентричность, неординарность в маркетинге и в целом ведении бизнеса, на поиск нового (но об этических рамках все же забывать не стоит).

Некий скрытый механизм взаимодействия между компанией и потребителем и есть маркетинг, как считают разработчики новых подходов. Как говорят маркетологи: будущее нельзя предсказать, его можно придумать. Это еще раз подчеркивает необходимость своевременной разработки антикризисной маркетинговой политики.

Безусловно, те организации, в которых ранее активно использовались традиционные методы и инструменты антикризисного маркетинга, а также накопились нематериальные маркетинговые активы – большое число лояльных потребителей, хорошая репутация, известная торговая марка, профессионализм маркетологов – имеют бóльшие возможности преодоления кризисных явлений. Осваивая дополнительно новые области применения антикризисных технологий и рационально, без полагания на «авось», но с верой с необходимость перемен руководство компанией снижает неопределенность и риски бизнеса.

[1] От англ. – guerrilla marketing. Источник: Букварь маркетинга. – http:// www.abcmarketing.ru

[2] Мастерская партизанского маркетинга. Диверсанты против Наполеона – русские маркет-гуру о партизанском маркетинге. – http:// www.m-pm.ru (дата обращения февраль 2010).

[3] Кузнецов К.С. JAZZ-маркетинг: основы искусства импровизации управления компанией. 2006. С.18.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ: КЛЮЧЕВЫЕ ПОДХОДЫ, ПРОБЛЕМЫ, АСПЕКТЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Успенская Л., Шибанова-Роенко Е.А.

Российский университет дружбы народов, Москва, e-mail: uspenskaya1@mail.ru

Ни одну страну не обходят стороной кризисные ситуации, которые возникают в силу различных причин. В конечном итоге государство разрабатывает стратегии не только для выхода из кризисов, но и для их предотвращения, а также для защиты предпринимателей и граждан от последствий спадов в экономическом развитии.

Антикризисное регулирование – это политика правительства, которая направлена на защиту от кризисных ситуаций и предотвращение несостоятельности предприятий, а, следовательно, и каждого гражданина страны. Это политика, в рамках которой выстраиваются пути для максимального использования научно-технического потенциала и для внедрения инновационных путей развития во все сферы деятельности. Также антикризисное регулирование должно опираться на предыдущий опыт не только своей страны, но и на мировой. Разрабатывать политику антикризисных мер следует на основе знаний, полученных в прошлом: какие происходили кризисы, какова деловая цикличность, какие именно были вызваны последствия (как негативные, так и положительные). Ведь нередко кризис – это начало нового вектора, смена устаревших технологий на современные. Именно поэтому необходима полная диагностика всех возможных аспектов.

Выделяют две основные формы государственного регулирования:

I. Прямые, подразумевающие под собой непосредственное воздействие государства на совокупные спрос и предложение.

II. Косвенные, предполагающие опосредованное воздействие государства. Примерами прямого воздействия можно назвать создание государственного