**Использование средств маркетинга**

**в антикризисном управлении**

Интеграционный характер маркетинговых средств воздействия определяет необходимость комплексного использования методических подходов в процессах их прогнозирования и планирования, контроля и оценки. Комплексность обусловлена многогранностью отношений и интересов людей, управляемых с помощью маркетинговых средств, а системность вытекает из принципа последовательности и взаимосвязанности действий менеджеров в маркетинговом цикле. Динамика рыночных процессов и рыночной конъюктуры, принимаемая во внимание в процессах предвидения развития ситуаций в экономике и на конкретных рынках, требует использования ситуационного подхода. Методы экспертных оценок связаны с неопределённостью протекания многих социально-экономических процессов, отсутствием информации или её ненадёжностью. Данные и многие другие факторы в условиях кризисов, в поисках путей выхода организации из трудных ситуаций обусловливают сложность и рискованность принятых управленческих решений и процессов формирования механизмов и систем управления маркетинга.

Рассмотренные методологические особенности ярко проявляются в антикризисном менеджменте. Обоснование маркетинговой стратегии как процесса включает широкий набор средств и методов управления. Организующее и стимулирующее воздействие оказывает наличие государственной программы антикризисного регулирования экономики. В условиях расширения сферы влияния рыночных регуляторов приоритетный вид управленческой деятельности – обеспечение взаимодействия рыночных рычагов, а критерий такого взаимодействия – устойчивость системы во внешней среде. Функция регулирования через маркетинг создаёт предпосылки для планирования и служит средством реализации планов (программ). Оценка стратегии маркетинга с позиций соответствия правовому полю функционирования экономики и конкретного рынка расширяет возможности маркетингового менеджера по принятию более правильного решения и предвидения стратегических перспектив. В антикризисных условиях речь может идти о приоритете сфер экономики и о государственной поддержке, например, производственной сферы экономики, малого и среднего бизнеса. Особенность процесса обоснования стратегии в том, что на первом этапе предусмотрено обязательное сравнение маркетинговой стратегии и цели, а также рыночных возможностей организации. Такое сравнение соответствия ключевых характеристик положения организации на конкретном рынке дает основание для поиска прогнозных альтернативных рыночных путей выхода из кризиса.

На втором этапе маркетинговая стратегия оценивается на предмет её соответствия целями стратегии организации, возможно уточнение или формирование новой стратегии при резких изменениях рынка, что в кризисных условиях может произойти с большой степенью вероятности. Ключевыми параметрами сравнения выступает наличие возможности использования ресурсного, инвестиционного, инновационного, кадрового потенциала организации.

На третьем этапе формируется комплекс маркетинговых мер по реализации маркетинговой стратегии. Таким образом, процесс обоснования стратегии включает этапы её разработки и перспективы реализации с оценкой социально-экономической эффективности.

При изменении стратегии процесс обоснования соответствия указанным ключевым параметрам повторяется. Естественно, в реальности все этапы работы с оценкой стратегии могут осуществляться параллельно на постоянной основе и результаты такой деятельности в кризисных условиях могут служить основанием для выживания организации.

В антикризисном менеджменте также важно взаимодействие стратегических и тактических маркетинговых целей. Поэтому как цели, так и стратегии их достижения анализируются в динамике, причём временной интервал характеризует движение от тактических до стратегических целей. В каждый данный момент фактическая величина тактического результата сравнивается с потенциальной величиной стратегического результата. Величина отклонения стратегического результата от фактического характеризует результативность развития менеджмента.

Маркетинг как система управления предполагает наличие объекта и субъекта управления, формирование целевых процессов управления, выбор средств управления (воздействия и взаимодействия между людьми и коллективами), создание чёткой системы правомочий и ответственности лиц, осуществляющих функции управления маркетингом. При этом используются общепринятые принципы, критерии, алгоритмы построения систем управления, ресурсное обеспечение, особенна, кадровое информационное. Вместе с тем содержание функций управления, методы их реализации с изменением целевой и стратегической направленности, управления на отдельных стадиях развития менеджмента будут различаться.

Поскольку управление можно рассматривать как процесс взаимосвязанных функций, то на предкризисной стадии развития менеджмента отдаётся приоритет доследованию факторов, предотвращающих кризисные ситуации, стратегическим бизнес-планам по маркетингу, программно-целевым и корпоративным структурам, мотивации конечных результатов деятельности, контролю факторов риска. Такой анализ, изучение тенденций, накопление опыта позволит в дальнейшем быстрее и правильнее реагировать на изменение ситуации на рынке, и с помощью управленческих средств избегать возможных потерь и негативных последствий.

От стадий менеджмента зависит динамика процессов управления и приоритетных средств управления. Так, в процессах разработки стратегий первенство от факторов, средств и методов управления, предотвращающих кризисные ситуации (предкризисное управление), передается факторам и средствам, снижающим кризисные явления и активизирующим выход из кризиса (кризисное управление), а затем стратегиям, направленным на обновление производства и систем Менеджмента (послекризисное управление). Существенно изменяется направленность процессов мотивации персонала.

Приоритет в предкризисном управлении принадлежит мотивации конечных результатов деятельности, что способствует организованности, целенаправленности и заинтересованности персонала в устойчивом развитии предприятия. В кризисном управлении предпочтение отдается ситуационной мотивации как более приемлемой быстрого изменения производственных и рыночных ситуаций. В послекризисном управлении более эффективна комплексная мотивация с учетом разнообразия мотивов и стимулов деятельности персонала и более полного использования ресурсного потенциала.

В области мотивации менеджер анализирует возможные мотивы, следуя которым потребитель (покупатель) может принять решение о приобретении товара. Достоинства продукции и потребности покупателей рассматриваются с позиций завтрашнего дня. Менеджер пытается представить даже психологический портрет потребителя, что учитывается при проведении рекламной кампании.

Маркетинговые коммуникации и информация выполняют ключевую связующую роль в управлении. В широком смысле слова под коммуникациями понимается общение людей в процессе совместной деятельности, обмен информацией, идеями и мыслями. Чаще всего выделяют личностный и информационный характер коммуникаций. Коммуникация как взаимодействие людей учитывает те особенности, которые вносит в общение каждая личность — интересы, ценностные ориентиры, интуицию, эмоции. В то же время любая коммуникация представляет собой движение информации, которая создаётся, передаётся, возникает в результате коммуникации. Информация является также средством установления связей. Взаимосвязь данных понятий ярко проявляется в маркетинговой деятельности.

Маркетологи и маркетинговые менеджеры используют коммуникации как средство получения и оценки информации в значительно большей степени, нежели другие менеджеры фирмы. Информация в интегрированном виде выступает в качестве одного из предметов, средств и результатов маркетинговой деятельности. В то же время использование коммуникаций в маркетинге имеет особое значение, ярко проявляющееся в управлении во время кризиса. Основные виды коммуникаций – внешние, то есть взаимодействие с рыночными субъектами, государственными органами, акционерами, общественными организациями, СМИ, населением.

Следует сказать, что внешние коммуникации в сравнении с внутренними приоритетны в антикризисном менеджменте. Многоканальные коммуникации преобладают над одноканальными, что определяется спецификой, многогранностью решаемых в маркетинге проблем и их взаимосвязанностью. В кризисном управлении должны преобладать формальные коммуникации над неформальными, их взаимодействие, естественно, зависит от характера распределения функций, прав и ответственности.

В маркетинговых коммуникациях большое значение имеют связи социально-психологического характера, используемые в комплексе с экономическими и организационными. Маркетинговые коммуникации зависят не только от оплаты и вознаграждения, но и от имиджа фирмы, авторитета руководителей, атмосферы в коллективе.

Большое значение в управлении маркетингом имеет отбор информации по содержанию, структуре, составу, качеству, полноте, надёжности источников её получения. Эффективность использования информации определяется технологией, техническими средствами обработки и передачи, применением современных средств связи. Исследования зарубежных специалистов по управлению показывают, что коммуникации – едва ли не самая сложная проблема в менеджменте. Такого мнения придерживается 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей.

Особенно важна роль эффективных коммуникаций в антикризисном маркетинге, когда динамичность и своевременность действий в значительной степени зависят от правильности и достоверности информации. Многогранность маркетинговой среды, разнообразие субъектов коммуникаций, развитие информационных технологий и средств связи обусловливают возрастание роли коммуникаций в будущем.

При выборе средств коммуникаций в антикризисном менеджменте используется комплексный подход, адаптированный к конкретной экономической ситуации. Наиболее действенным и распространенным средством коммуникаций, по мнению маркетологов, является реклама.

Реклама — форма коммуникаций; обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечения гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем. Поэтому рекламу можно рассматривать как средство управления, обеспечивающее развитие производства, рыночных отношений и общества. В рекламной деятельности используется широкий спектр средств и методов. В России по содержанию в большей степени получила распространение товарная, имиджевая и социальная реклама. По признаку носителя информации выделяют следующие виды рекламы: в прессе, на радио и телевидении, рекламные листки. По затратам виды рекламы в России распределяются следующий образом: реклама в прессе — 50, по телевидению — 25%, наружная реклама и другие рекламные средства – 25%. Рекламная активность в России не всегда реализуется на должном художественном уровне, в ряде случаев отличается недобросовестностью, вызывая вместо положительной реакции негативную; пока не сложились чёткие правила поведения покупателей, встретившихся с ложной информацией, нанесшей ущерб (материальный иди моральный).

Содействие продажам представляет собой комплекс мероприятий по воздействию на потребителя, чтобы «подтолкнуть» его к покупке, и на производителя с целью стимулирования сбыта. В качестве приемов содействия продажам используются: снижение цен (сезонное или в определенное время суток); кредит, предложенный на льготных условиях; премии, бесплатный товар в придачу к покупке, денежная премия миллионному покупателю; образцы-подарки, пробы, дегустации; конкурсы, лотереи.

Следует отметить, что меры содействия продажам в России в настоящее время в большей степени привязываются к потребителю и его интересам. На российском рынке широко используются прямые продажи производителем или его торговым аппаратом для привлечения потенциальных или реальных потребителей товара. Кроме того, прямые продажи способствуют большей информированности самих производителей о достоинствах и недостатках продукции, о предпочтениях покупателей и приоритетах в услугах, сопутствующих продаже.

Следует отметить и регулярное информирование в диалоговом режиме производитель — потребитель, применяемое в странах с рыночной экономикой, а также развитие системы формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), воздействующей на покупателя в направлении, привлекательном для производителя товаров. Формирование спроса через систему содействия связано с созданием новых товаров и увеличением доли рынка.

Мероприятия по стимулированию сбыта направлены на продавцов-посредников, агентов, дилеров, т. е. на систему содействия продажам, что рассматривается как побуждение к последующим покупкам и к приверженности продукции и фирме.

В условиях антикризисного управления в России представляется необходимым расширение коммуникаций в области содействия стимулирования производителей, ускорения сбыта и создания услуг, сопутствующих сбыту, например послепродажное сервисное обслуживание.

Связи с общественностью (public relations - паблик рилейшнз) вид деятельности, направленный на формирование положительного общественного мнения о фирме, её продукции, о главных менеджерах, деловой культуре. Для этого до общественного мнения доводятся её интересы и создается её позитивный имидж.

Структура деятельности зарубежных агентств по связям с общественностью следующая: общение со средствами массовой информации — 35%; создание фирменного имиджа — 28%; лоббирование и спонсорство — 37%. Приоритетное развитие связей с общественностью в России предполагается в сфере политики, в финансовых организациях, в сфере услуг, торговли, производства.

Следует отметить, что в настоящее время отсутствуют достоверные данные о российском рынке маркетинговых коммуникаций. Вместе с тем очевидно, что любая организация должна иметь соответствующий уровень развития коммуникаций, особенно в кризисных ситуациях, чтобы своевременно реагировать на изменение внешней среды, рыночной ситуации и оказывать определенное воздействие на рынок.