

ность предприятия реализовывать имеющийся в наличии товар через данных посредников.

Исключение пользующихся периодической популярностью товаров из производственного ассортимента осложнено тем, что ряд покупателей, помимо того, что постоянно включают в заказы новую продукцию, прежний перечень покупаемых товаров не изменяют. Убрав из производства эти товары, предприятие может потерять часть прибыли. В то же время постоянное включение в план производства незначительных партий товаров данной категории вызывает ряд переналадок в производственном процессе, а также дополнительных трудовых и временных затрат.

Таким образом, на предприятии необходимо провести ряд следующих мер:

- анализ существующего ассортимента с целью выявления перечня тех позиций, наличие которых необходимо постоянно поддерживать на складах;

- введению в ассортимент новых наименований товара должно предшествовать освоение выпуска данного изделия на производстве и пробные продажи в выбранных магазинах городов республики;

- одновременно с введением в производство новых наименований изделий необходимо выводить из производства позиции, пользующиеся меньшей покупательской способностью;

- рассмотреть возможность создания группы товаров сувенирного характера, прямо отождествляющихся с Республикой Беларусь, — декоративные бутылки в виде зубров, штофы с изображением достопримечательностей республики — Национальной библиотеки, Красного костела (Костела Сымона и Елены), Дворца Республики и др. Это позволит получать прибыль как на территории республики за счет иностранных туристов, так и завоевывать внешние рынки.

*Т.В. Дятковская*

*Мозырский государственный педагогический университет им. И.П. Шамякина (Беларусь)*

## **ОПЕРАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: УПРАВЛЕНИЕ НЕПРЕРЫВНОСТЬЮ БИЗНЕСА**

Основной целью управления в чрезвычайных ситуациях является обеспечение непрерывности бизнеса. Это словосочетание отражает суть западного понятия Business Continuity Management (управление непрерывностью бизнеса), лежащего в основе процесса управления рисками (риск-менеджмента). Вышеназванная технология помогает не столько упредить, сколько локализовать и минимизировать последствия корпоративного кризиса — кризиса в управлении компанией. Ме-

менеджмент должен быть готовым к тому, чтобы обеспечить нормальное функционирование своей компании в любой возможной ситуации.

Деятельность фирмы, особенно крупных структур, связана с широким спектром рисков — природными катаклизмами, техногенными катастрофами, финансовыми кризисами. В дополнение к этому перечню полновесным риском также считается недееспособность руководителя, которая наступает, когда глава компании лишается возможности принимать взвешенные решения, адекватные текущей ситуации. Полностью или частично первое лицо недееспособно при длительной командировке или учебе, а также в ситуациях, возникновение которых трудно спрогнозировать, например болезни или ареста.

В мировой бизнес-практике есть примеры, когда в отсутствие главы компании управление в ней дробилось, приводя к корпоративным междоусобицам. Иногда это заканчивалось выводом активов из бизнеса. Руководитель, на время выбывший из процесса, просто передавал право финансовой подписи не самым надежным людям. Между тем одна из ключевых задач Business Continuity Management в том и состоит, чтобы не позволить переменам в руководстве отразиться на деятельности компании и целостности ее активов. Все это может иметь печальные финансовые последствия — особенно для компаний, бизнес которых сильно персонифицирован. Работа в рамках Business Continuity Management делится на три этапа.

Первый этап включает распознавание рисков компании и моделирование угрозы бизнесу, финансовый анализ влияния этих рисков на бизнес компании, превентивные меры (минимизация рисков доступными средствами).

Второй этап включает формирование так называемой группы кризисного управления (в нее обычно входят пять—семь топ-менеджеров), разработку детальных планов по каждому риску.

Так, в плане, связанном с директором, пофамильно указываются управленцы и называются позиции, которые они займут в случае изменения состава и структуры менеджмента. В ходе многоступенчатого перемещения людей может потребоваться двойная замена, если кто-то из списка преемников оказывается недееспособным. Разработка плана с привлечением профессиональных консультантов может потребовать от двух недель до месяца. Большую часть этого срока займет проведение интервью с менеджментом.

Организационные расходы напрямую зависят от масштабов бизнеса компании, ее оргструктуры и квалификации менеджмента. Отдельный пункт плана — инструкция его хранения. По классической схеме документ должен находиться сразу в трех надежных местах. Прежде всего в офисе — и, как правило, в кабинете руководителя. Также каждому из членов кризисной группы следует иметь копию плана в легкодоступном месте, но не в офисе. На всякий случай предусмотрено дополнительное место хранения, например в банковской ячейке. Составленный план быстро устаревает — это неизбежно при постоянных изменениях в

бизнесе и кадровом составе компании. Время от времени нужны коррективы. И что особенно важно, регулярные тренинги по отработке плана для всех участников кризисной ситуации. Смоделировать ее может директор компании, внезапно уехавший в отпуск или командировку. Такой импровизированный тест помогает понять, как работает план, насколько точны, оперативны и слаженны действия членов кризисной группы.

Третий этап — реакция. При возникновении чрезвычайной ситуации задача кризисной группы заключается в том, чтобы определить, какой из планов (либо их комбинация) нужно пускать в дело, а далее — неукоснительно следовать каждому из прописанных там пунктов.

О каком бы форс-мажоре ни шла речь, контроль над ситуацией должен быть установлен за считанные минуты, максимум — часы. Затем в пределах трех дней происходит восстановление коммуникаций и информирование сотрудников. После чего в компании начинается кропотливая работа по выходу на прежний, докризисный, уровень бизнеса.

Управление непрерывностью бизнеса — это также защита финансовой устойчивости компании. Следует заранее представлять, в какой мере и какое событие конкретной группы рисков этой устойчивости угрожает. Готовность компании к любому развитию событий, которое иногда кажется совсем уж маловероятным, говорит о многом. Например, о том, насколько ее руководство заботится о безопасности бизнеса, интересах акционеров и множества юридических и физических лиц, прямо или косвенно заинтересованных в стабильности компании.

*Н.В. Карелина*

*Белорусский государственный экономический университет (Минск)*

## **МАРКЕТИНГ ВЫСТАВОЧНЫХ ПРОЕКТОВ (НА ПРИМЕРЕ МУЗЕЙНОЙ ВЫСТАВКИ KUPALLE.BY)**

Концепция музейного маркетинга получает все большее развитие на постсоветском пространстве и является наиболее актуальной в условиях социально ориентированной рыночной экономики. В современном мире музеи представляют собой не только хранилища исторического и культурного наследия, но и часть неагрессивного (в основном, городского) пространства, где создается непринужденная обстановка для встреч людей, которая дает импульс творчеству и инновациям.

Музеи используют различные инструменты маркетинга для привлечения посетителей на постоянную экспозицию и на временные выставки. Во втором случае особую роль играет перспективный план проекта. При организации временных выставок следует учитывать, что план маркетинга для каждого мероприятия нужно разрабатывать отдельно, поскольку могут меняться цели, аудитория, ресурсы и многие другие факторы.