

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА АТП

Нестеренко А.П., здобувач вищої освіти
bogebanie@gmail.com

Тихоненко О.С., здобувач вищої освіти

Пукач К.С., здобувач вищої освіти

Науковий керівник: Бочарова Н.А., к.е.н., доцент

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Вітчизняний досвід показує, що антикризову стратегію застосовують тоді, коли неможливе не тільки виживання, але й подальше існування підприємства. Будь-яке підприємство, що прагне успіху та довготривалого існування на ринку орієнтується на розвиток та зростання. Однак протягом своєї діяльності під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, створюються такі умови, які вимагають перегляду як загальної стратегії, так і функціональних стратегій підприємства та вибору оптимальної стратегії, яка не завжди може передбачити дотримання високих темпів зростання, але яка гарантує виживання в нестабільних умовах зовнішнього середовища. Отже, стратегія складається із запланованих дій та необхідних поправок у випадку виникнення непередбачених обставин. З метою здійснення класифікації стратегій в умовах кризи на практиці розробляють модель співвідношення потенціалу різних видів стратегій змін до типу до типу процесу змін. На основу цього виділяють чотири види стратегій: попереднього структурування, поетапну, невідкладну, комплексу та пропонує їх використовувати залежно від чинників розвитку кризи.

На підприємстві поряд з даними стратегіями також повинна існувати головна стратегія – генеральна, яка відображає способи реалізації місії організації. А для особливих непередбачуваних випадків повинна розроблятися спеціальна стратегія, зокрема стратегія банкрутство. Виходячи з цього автотранспортні підприємства повинні розвиватися за наступними напрямками: заміна старого, нерентабельного рухомого складу новим; введення конкуруючих на ринку послуг; введення нових маршрутів перевезень, для залучення нових клієнтів.

Тому антикризова стратегія автотранспортного підприємства повинна бути не резервною стратегією, а однією з основних, універсальною, бо саме тоді вона буде наперед спланованою і

взаємопов'язаною із стратегіями усіх інших сфер діяльності підприємства не тільки в умовах кризи, але й в стабільних умовах функціонування підприємства, виступаючи гарантом передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

На підставі аналізування існуючих видів антикризових стратегій, можна стверджувати, що єдиного підходу до класифікації даного виду стратегій не існує. Тому представимо в таблиці 1 розширену класифікацію антикризових стратегій, яка у свою чергу, допоможе визначитися підприємству при подоланні кризового стану.

Таблиця 1 – Розширена класифікація антикризових стратегій

Класифікаційна ознака	Види
1	2
<p>1. За стадією (етапом) антикризового управління</p>	<p>1.1 Передкризове управління – стратегії, які запобігають розвитку кризовим ситуаціям на автотранспортних підприємствах:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «позиційний захист» - полягає у захисті ринкової частки, завойованих ринків збуту; – «фланговий захист» - передбачає оборону «слабких місць» автотранспортного підприємства; – «мобільний захист» - передбачає вихід на інші товарні та територіальні ринки збуту (стратегія розвитку ринку, стратегія диференції). <p>1.2 Кризове управління – стратегії, які згладжують дію кризових явищ, активізують вихід з кризи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія «відступу» - характеризується позбавленням активності; – стратегія диверсифікації – може бути як концентричною, так і горизонтальною; – малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу. <p>1.3 Після кризове управління – стратегії, спрямовані на ліквідацію наслідків кризи, пошук нових ринкових можливостей:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія розвитку ринку – передбачає надання існуючих послуг на новим клієнтам на нових ринках; – стратегія розвитку послуги – впровадження нової послуги або модифікованої існуючим клієнтам на наявних сегментах ринку; – стратегія глибокого проникнення на ринок – спрямована на розширення збуту існуючої послуги існуючим клієнтам на наявному ринку.

Продовження таблиці 1

1	2
2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	<p>2.1 Стратегія «скорочення»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія «замороження» - усі статті витрат скорочуються, в компанії залишаються мінімальний штат співробітників для формальної підтримки «життєдіяльності» підприємства, майбутній розвиток підприємства вимагатиме серйозних інвестицій, фактично бізнес необхідно буде розвивати з нуля; – стратегія оптимізації витрат – скорочення витрат носить характер оптимізації, а не мінімізації, тобто зменшуються статті адміністративних витрат, витрат на заробітну плату. <p>2.2 Стратегія «захоплення ринку»:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія диверсифікації; – стратегія «регіональної експансії» («дистанційна робота» - налагодження роботи із споживачами через технічні засоби: телефон, факс, Інтернет тощо).
3. Залежно від концепції антикризового управління	<p>3.1 Превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи (стратегії пошуку цільових ринків, маркетингові дослідження тощо);</p> <p>3.2 Стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації);</p> <p>3.3 Стратегії невтручання (стратегії нейтралітету);</p> <p>3.4 Стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання);</p> <p>3.5 Стратегії виходу з кризи (стратегії росту);</p> <p>3.6 Стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації);</p> <p>3.7 Стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін.</p>
4. Залежно від критерію малобюджетності	4.1 Стратегія зниження витрат на маркетинг Перехід на низькобюджетні маркетингові засоби.
5. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей АТП вибирається тип антикризової маркетингової стратегії	<p>5.1 Стратегія повернення підприємства на ринок;</p> <p>5.2 Стратегія розвитку ринку;</p> <p>5.3 Стратегія розробки послуг;</p> <p>5.4 Стратегія диверсифікації. Припускає, що підприємство намагається вийти на нові ринки, для чого вводить в свій асортимент нові послуги;</p> <p>5.5 Стратегія відходу з ринку</p>

Закінчення таблиці 1

1	2
6. Залежно від елементів маркетингу-мікс	<p>6.1 Товарна стратегія: стратегія розвитку послуги; стратегія концентричної диверсифікації; стратегія поліпшення якості наданих послуг; стратегія зміни асортименту наданих послуг.</p> <p>6.2 Збутова стратегія: стратегія прямої інтеграції; стратегія «регіональної експансії»; стратегія виходу з ринку; переорієнтація на платоспроможних клієнтів; скорочення терміну відстрочок та знижок.</p> <p>6.3 Цінова стратегія:</p> <ul style="list-style-type: none"> – стратегія гнучких цін; – стратегія встановлення нижчих цін; – стратегія договірних цін; – підвищення ціни. <p>6.4 Комунікаційна стратегія: стратегія нагадування, наголошення на перевагах; стратегія проштовхування; стратегія протягування; стратегія скорочення відносної вартості одного контакту, стратегія скорочення загального бюджету на комунікації; стратегія прямого маркетингу; стратегія з раціональними мотивами.</p>
7. Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	<p>7.1 Стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій);</p> <p>7.2 Стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, іноваційна стратегія);</p> <p>7.3 Стратегія малих підприємств (бенчмаркетинг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії).</p>
8. Стратегії, які спрямовані на їх подолання кризи	<p>8.1 Криза збуту (стратегія протягування);</p> <p>8.2 Криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів);</p> <p>8.3 Фінансова криза.</p>

Запропонована класифікація не повинна обмежувати дії підприємства в процесі вибору тієї чи іншої стратегії, а допомогти керівництву зупинити свій вибір на найкращому варіанті; повинні застосовуватися кожним АТП індивідуально, враховуючи реальний стан підприємства, його можливості, силу впливу і обмеження зовнішніх та внутрішніх ситуаційних чинників.

Література.

1. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 860 с.