

схід і прагнення Німеччини стати безперечним лідером в розширеному Євросоюзі.

**Висновки.** Зовнішня торгівля являється для Німеччини одним з основних напрямів міжнародних економічних відносин і нерозривно пов'язана з національним виробництвом країни. Як з'ясувалося, зовнішня торгівля визначає динаміку економічного зростання Німеччини, і основні потоки виробничих чинників спрямовані в сектори, орієнтовані на зовнішні ринки. Тому роль і місце Німеччини у світі багато в чому визначається конкурентоспроможністю її продукції і успішністю зовнішньоторговельної стратегії.

#### Джерела та література:

1. Аكوпова Е. С. Международная экономика и международные экономические отношения / Е. С. Аكوпова. – Ростов н/Д., 2000. – 255 с.
2. Битюков С. Германия и ее экономика / С. Битюков // Экономика и жизнь. – 2010. – № 47. – С. 66-76.
3. Борисов С. Германия и ее экономика / С. Борисов // Экономика и жизнь. – 2010. – № 34. – С. 5-10.
4. Козик В. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посібн. / В. В. Козик, Л. А. Панкова, Н. Б. Даниленко. – К. : Знання-Прес, 2003. – 406 с.
5. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ. В. Д. Щетинина. – М. : Международные отношения, 1993. – 481 с.
6. Сальвадоре Д. Международная экономика / Д. Сальвадоре. – М., 1998. – 898 с.
7. Шмирков О. Торговля з ЄС : стратегічні бар'єри / О. Шмирков // УК. – 2005. – № 232. – С. 5.

Умеров Э.Ж., Каменев В. В.

УДК: 347.192:008+338.486.5.

### СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В КРИЗИСНОЙ СИТУАЦИИ

**Постановка проблемы** Современное состояние рыночной экономики Украины характеризуется усиливающейся нестабильностью внешней среды. Неизбежно возникают кризисные ситуации как для системы в целом, так и для отдельных предприятий, повышаются темпы изменений, которые значительно превосходят скорости ответных реакций организации; возрастает частота появления неожиданных событий, их непредсказуемость.

В таких условиях становится невозможным осуществлять управление путем реакции на уже возникшие проблемы на основе предшествующего опыта. Очевидно, что предприятиям без четких программных действий существовать невозможно; одних только мер менеджмента по адаптации компании к быстро меняющейся внешней среде, недостаточно. Для того, чтобы выжить в условиях кризиса и усилить свои позиции в рыночной среде, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим управлением не только на функциональном уровне, но и на уровне формирования поэтапных действий, нацеленных на результат.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Проблематика стратегического управления в условиях кризиса подробно исследована во многих работах отечественных и иностранных авторов, таких как О. Виханский, Б. Райзберг, а также И. Ансофф, П. Друкер, М. Кастельс, Ф. Котлер, М. Портер. В работах некоторых исследователей (Э.А. Уткин, А. Грязновой, А.Евсеев, З.Айвазян, В.Кириченко) проведены довольно успешные исследования взаимосвязей между стратегическим управлением и управлением в условиях кризиса, приведены методические аспекты проблемы. Однако, предлагаемые подходы раскрыты в этих источниках недостаточно подробно[3, с 114]. В украинской литературе этот вопрос исследован поверхностно, поэтому предпринимателям в Украине приходится использовать методы разработки стратегии, не адаптированные к условиям функционирования предприятий в условиях кризиса. Особое внимание в публикациях по этой тематике уделено таким вопросам: сущность и принципы стратегической деятельности, сущность антикризисного управления, кризис предприятия, классификация кризисных ситуаций и др.

Крупнейший теоретик стратегического управления Игорь Ансофф определяет ситуацию как кризисную в том случае, если[2, с. 60]:

- ситуация возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- ситуация ставит новые задачи, не соответствующие реальной деятельности (при неумении принять ответные решения это приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибыли);
- решения должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в фирме порядок действий этого не позволяет.

**Целью статьи** является выявление подходов и концепций стратегического управления в условиях кризиса, что позволит сделать выбор наиболее эффективной системы управления деятельности организации в условиях кризиса.

**Основной материал исследования.** Кризис предприятия вызывается несоответствием его финансово-хозяйственных показателей параметрам окружающей среды, что в свою очередь обусловлено неверно выбранной стратегией и, как следствие, слабым адаптацией к рыночным условиям. В свою очередь, кризис рыночной системы хозяйства характеризуется резким спадом производства в результате нарушения равновесия между спросом и предложением на какой-либо товар или в какой-либо определенной отрасли хозяйства. Либо это явление возникает как перепроизводство, сопровождаемое стремительным падением цен, банкротством банков и остановкой производственных пр

безработицы.

Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо своевременно выявлять такие изменения и реагировать на них до наступления кризисных ситуаций.

Перед предприятием, стремящимся выйти из кризиса, стоит ряд последовательных задач: уменьшить последствия кризиса – восстановить платежеспособность и стабилизировать финансовое положение предприятия; устранить причины кризиса – разработать стратегию развития.

Для разрешения кризисной ситуации необходимо выработать принципы построения новой стратегии, которые будут включать в себя программные радикальные мероприятия. Они должны защищать организацию от внешних угроз в настоящем и будущем. С этой целью разрабатывается программная наступательная тактика деятельности (для роста реализации товара) и оборонительные (для защиты позиций и прибыльности). В частности, должен проводиться тщательный анализ всех возможностей и угроз, возникающих при изменении рыночной ситуации, своевременно выявлять и оперативно корректировать стратегию. Хорошая стратегия должна быть ориентирована на максимальное использование возможностей роста и надежную защиту от внешних угроз [5, с. 257].

При изменении стратегии необходимо учитывать наличие в организации соответствующих ресурсов и возможностей для её эффективной реализации. Обратить внимание на то, что проще всего достичь конкурентных преимуществ в тех видах деятельности, в которых в организации есть уникальные ресурсы, либо возможности, которых конкуренты не смогут оперативно внедрить без увеличения затрат. Если же организация не обладает особыми преимуществами и возможностями, а именно так чаще всего и бывает, то стратегия строится исходя из существующих ресурсов с учетом слабых сторон.

В кризисной ситуации предприятие может выбрать различные стратегии.

– стратегия концентрированного роста – допускает усовершенствование или выпуск новой продукции, а также поиск возможностей улучшения состояния предприятия на существующем рынке или переходе на новый рынок;

– стратегия интегрированного роста – обеспечивает экономический рост за счет приобретения собственности, а также создание новых производственных структур.

– стратегия диверсифицированного роста – реализуется в том случае, если предприятие не может развиваться дальше на данном рынке с данным товаром в рамках данной области;

– стратегия сокращения производства или стратегия ликвидации – реализуется, когда предприятие имеет потребность в перегруппировке, структурной перестройке или ликвидации.

Стратегическое управление имеет решающее значение в кризисной ситуации. Оно осуществляется на основании анализа внешней и внутренней среды бизнеса, путем выделения тех компонентов, которые имеют значение для организации. В дальнейшем осуществляются сбор и отслеживание информации по каждому компоненту и на основе оценки реального положения предприятия выясняются причины кризисного состояния.

Если предприятие своевременно отслеживает появление внешней угрозы и располагает временем, достаточным для выработки эффективной реакции, оно может последовательно ликвидировать все проблемы. Поэтому при планировании антикризисной стратегии необходимо предусматривать максимальную параллельность работ. Антикризисная стратегия наиболее эффективна, если она

критических ситуациях времени на подготовку базы для стратегических изменений не остается и приходится решительно изменять сложившуюся систему управления, что оказывает негативное влияние на работу персонала.

**Выводы и перспективы дальнейших исследований.**

Разработка и реализация антикризисного стратегического управления предприятием – ключевые проблемы стабилизации экономики. Стратегия антикризисного управления дает возможность вовремя распознать кризис и, учитывая его особенность, снизить его остроту.

Стратегии и механизмы управления взаимно обуславливают друг друга: механизмы управления адаптируются к вновь формируемой стратегии, а при невозможности этого – стратегия адаптируется к реальному механизму управления.

В итоге все наработки стратегического менеджмента могут сводиться к полноценному обоснованию стратегического конкурентного преимущества, которое является желательным для данной конкретной организации в данной перспективе, а также к заданию соответствующих стратегических целей по его достижению.

Разработка действенной стратегии позволит выработать механизм управления кризисными ситуациями на предприятии. Для этого необходимо:

1. Определить критерии оценки кризисной ситуации
2. Достоверность информации
3. Гибкая структура управления

Использование стратегического подхода дает возможность определять содержание антикризисного управления, которое разрабатывается согласно внутренним возможностям предприятия, состояния внешнего окружения, временных и ресурсных ограничений производственного процесса.

**Источники и литература**

1. Баринов В. А. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. А. Баринов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ФБК-Пресс, 2008. – 488 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М., 1987. – С. 390.
3. Стратегическое управление : регион, город, предприятие / под ред. : Д. С. Львова, А. Г. Гранберга, А. П. Егоршина; ООН РАН, НИМБ. – М. : Экономика, 2004. – 605 с.
4. Кузьмин О. Е. Основы менеджмента : учеб. / О. Е. Кузьмин, О. Г. Мельник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
5. Коротков Э. М. Антикризисное управление / Э. М. Коротков. – М. : Инфра-М, 2007. – 325 с.

Хамідова О.М., Савченко А.А.

УДК 339.138:658.8

## ЗНАЧЕННЯ МАРКЕТИНГУ ЯК ОДНОГО З ЧИННИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

**Постановка проблеми.** Транспорт є важливою галуззю кожної держави, адже обсяг транспортних послуг значною мірою залежить від стану економіки країни, а сам транспорт часто стимулює підвищення рівня активності економіки. Маркетинг як система управління комерційною діяльністю авіакомпанії несе в собі певні елементи цінного і прогресивного, оскільки по своїй концепції він спрямований на підвищення економічної ефективності громадського виробництва і є сукупністю засобів і методів, що забезпечують найкращий взаємозв'язок виробництва товарів та послуг із задоволення попиту споживачів.

Авіакомпанії України з метою стабілізації та стійкого прибуткового функціонування застосовують маркетингові інструменти вже давно, проте їх зусилля нескоординовані та не мають системного характеру. Саме маркетингова діяльність транспортних підприємств є невирішеною проблемою, що й зумовило актуальність цієї статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Багато робіт присвячено маркетингу транспортних підприємств: Власенко Д.О., Дергоусова А.О., Дрьомін М.С., Крисько С.Л., Парубець О.М., Телетов О.С тощо. Розробці теоретичних, практичних і методологічних питань розвитку та підвищення ефективності діяльності авіапідприємств присвячені роботи таких вчених-економістів як Апарова А.В., Борисенко О.С., Загорулько В.М., Коба В.Г., Кулаєв Ю.Ф., Мова В.В., Тошина Н.М., Юн Г.М., Ященко Л.А.

**Мета і задачі дослідження.** Метою дослідження є визначення проблем та підходів до формування та впровадження маркетингової концепції в діяльність авіапідприємства.

Відповідно до визначеної мети у статті поставлено та вирішено наступні завдання:

- уточнено роль та значення маркетингу для авіапідприємств;
- досліджено основні напрями розвитку маркетингових стратегій на ринку авіапослуг;
- визначені переваги та недоліки організації маркетингу авіапідприємств.

**Основний матеріал дослідження.** Сьогодні послуги, пов'язані із здійсненням повітряних пасажирських перевезень знаходяться на другому місці серед інших видів транспортних послуг на світовому ринку [1, с. 307].

Через посилення конкуренції на ринку і розширення попиту споживачів до якості обслуговування все більш зростає роль маркетингу в управлінні діяльністю підприємств авіаційного транспорту [2, с. 257-258].

На конкурентоспроможність авіаційної послуги впливають переваги в сервісі, рекламі, іміджі авіакомпанії, а також ситуація на ринку авіаперевезень: коливання попиту на транспортні послуги з боку клієнтів, які виступають як творці проблем для авіапідприємства, що надає ці послуги. Отже, при вдалій реалізації власного потенціалу через впровадження відповідної стратегії підвищення конкурентоспроможності, авіаперевізник буде ефективно здійснювати комерційну діяльність, отримувати вагомий прибуток і впевнено себе почувати у конкурентній боротьбі та мати підстави для розвитку [3, с. 305].

Економічний ефект діяльності авіакомпаній у сучасних умовах забезпечується чітко налагодженим логістичним процесом, який можна проаналізувати з трьох сторін [6, с.141]:

- комплексне дослідження ринку авіаперевезень, визначення кон'юнктури ринку;
- співробітництво між авіакомпаніями (interline, code-share, угоди тощо);
- співробітництво з перевізниками інших видів транспорту, налагодження інтермодальних зв'язків.

У практиці господарювання українські авіапідприємства використовують наступні стратегії розвитку [6, с. 143]:

- сегментація ринку авіапослуг;
- диференціація;
- створення конкурентної переваги;
- використання концепції «досконалого» підприємства.

Відправним пунктом маркетингової діяльності транспортних підприємств і однією з важливих складових системи транспортного маркетингу є комплексний аналіз транспортного ринку та вивчення попиту споживачів транспортних послуг.

Саме тому, можливо запропонувати наступну структуру маркетингових досліджень у транспортних організаціях [2, с. 258]:

- дослідження кон'юнктури ринку пасажирських перевезень, що являє собою сукупність чинників і умов, взятих в їх взаємному зв'язку і дає уявлення про стан ринку авіаційних перевезень в даний моме