
Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП

Надія Бочарова

Кафедра менеджменту Харківського національного автомобільно-дорожнього університету,
Харків, Україна

ORCID 0000-0003-4371-0187

Євгенія Тупицька

Кафедра цивільного права № 2 Національного юридичного університету імені Ярослава
Мудрого, Харків, Україна

ORCID 0000-0002-7484-9723

Для цитування цієї статті:

Бочарова Надія, Тупицька Євгенія. Розробка управлінських рішень щодо вибору антикризової стратегії АТП. International Science Journal of Management, Economics & Finance. Vol. 2, No. 1, 2023, pp. 34-49. doi: 10.46299/j.isjmef.20230201.4.

Надійшла до редакції: 10 грудня 2022 р.; **Схвалено:** 17 грудня 2022 р.;

Опубліковано: 01 лютого 2023 р.

Анотація: Розглянуто поняття антикризової стратегії. Проаналізовано класифікацію антикризових стратегій за основними ознаками: за стадією антикризового управління, залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства, залежно від концепції стратегічного управління, залежно від критерію малобюджетності, залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства, залежно від елементів маркетингу-мікс, залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку та залежно від виду кризи. Запропоновано модель вибору та розроблення антикризової стратегії, що враховує сучасну законодавчу базу, теоретичні основи стратегічного управління, та практику підприємств щодо здійснення заходів по виходу несприятливих ситуацій. Дана модель відображає взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний характер. Встановлено, що при виборі стратегії на автотранспортному підприємстві необхідно передбачити локальні прийоми, механізм тактики її реалізації. Виділено три основні стратегії кризового управління: стратегія усунення небажаної конкуренції, стратегія попереджуючої атаки та стратегія відволікаючого маневру. На основі проаналізованих стратегій сформовано алгоритм вибору антикризової стратегії автотранспортним підприємством (АТП). Запропоновано методологічний підхід до формування механізму стратегії на етапі виходу з кризи, що являє собою логічну взаємоузгоджену систему стратегій всіх рівнів ієрархії, методологічне забезпечення та практичний інструментарій її реалізації, які взаємопов'язані між собою. Запропонована методика опробована на прикладі ПАТ «АТП-15339».

Ключові слова: криза, стратегія, антикризове управління, конкуренція, автотранспорте підприємство.

1. Вступ

Сьогодні, в умовах політичної, економічної, та фінансової нестабільності країни значно поширились випадки банкрутства вітчизняних підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набувають дослідження механізмів виникнення та попередження кризових явищ, а також ліквідації їх наслідків. Структурні зміни, що наразі відбуваються в економічному середовищі функціонування автотранспортних підприємств, реструктуризація, релокація та втрата налагоджених виробничих зав'язків потребують вироблення нових прийомів та способів антикризового управління підприємством. Саме тому дослідження стратегій уникнення кризового стану є актуальним питанням сьогодення, вирішення якого дозволяє подолати проблему банкрутства через впровадження відповідних антикризових управлінських заходів.

2. Об'єкт і предмет дослідження

Об'єктом дослідження є автотранспортне підприємство, що становить собою мікро-економічну систему, яка має здатність до самоорганізації. Предметом дослідження виступають процеси організації системи антикризового управління автотранспортного підприємства.

3. Мета і задачі дослідження

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних аспектів щодо визначення необхідності формування механізму реалізації стратегії антикризового управління та розвитку автотранспортного підприємства з метою забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності при загрозі кризових явищ.

4. Аналіз літератури

Дослідження стратегії антикризового управління підприємством в основному базується на закордонному досвіді її вивчення. Аналіз наукової економічної літератури дає змогу стверджувати про велику кількість науковців, що приділяли чималу увагу зазначеному питанню у своїх працях. Так проблемами розробки стратегії антикризового управління підприємства займалися такі видатні вітчизняні та закордонні вчені, як Гринчишин Я.М. [1], Groh M. [2], Гудзь О.Є. [3], Ziarko J. [4], Walas-Trębacz J. [4], Зосимова Ж.С. [5], Ковалевська А.В. [6], Кривов'язюк І.В. [7], Стрільчук Р.М. [7], Литовченко О.Ю. [8], Мельник Ю.М. [9], Польова О.Л. [10], Сак Т. [11], Ющишина Л. [11], Скібіцький О.М. [12], Strzemecki P. [13], Ткачук Г.Ю. [14], Штангрет А.М. [15], Копилюк О.І. [15], Караїм М.М. [16], Юринець З. [17], Байда Б. [17] та інші. Загальною тезою, яка виділяється у наукових пошуках вказаної проблематики, є необхідність розробки стратегічної програми заходів суб'єкта господарювання, спрямованих на стабілізацію підприємницької діяльності в довгостроковому періоді, та усунення підстав виникнення кризових ситуацій.

5. Методи досліджень

У процесі дослідження використовувалися методи абстрактно-логічного і системного аналізу, синтезу, та порівняння.

6. Результати досліджень

Теоретичне обґрунтування та класифікація антикризових стратегій

Вітчизняний досвід показує, що антикризову стратегію застосовують тоді, коли неможливе не тільки виживання, але й подальше існування підприємства. Будь-який суб'єкт господарювання, що прагне успіху та довготривалого існування на ринку, орієнтується на розвиток та зростання. Однак, протягом своєї діяльності, під впливом чинників внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, створюються такі умови, які вимагають перегляду загальної та функціональної стратегій підприємства. Це, у свою чергу, передбачає собою обрання оптимальних та ефективних програм, що не завжди означають дотримання високих темпів зростання, але вони можуть гарантувати «виживання» в умовах нестабільних соціально-економічних та політичних кризових явищ, в яких опиняється підприємство протягом своєї діяльності.

Етимологія поняття «криза» та «кризові явища» походить від грецького «krisis», що означає важкий перехідний етап або тяжкий переломний момент, певну невідповідність чи критичну точку падіння. В економічній теорії досліджуваний термін здебільшого використовується зв'язку з формуванням та ефективним функціонуванням так званих концепцій циклічності розвитку економічних систем, що, у свою чергу, становить собою одне з фундаментальних понять її категоріального апарату. Таким чином, можна зробити висновок, що антикризові стратегії підприємства складаються із певної сукупності як запланованих дій, так і необхідних поправок, що застосовуються ним у випадку виникнення непередбачених обставин об'єктивної дійсності. Залежно від співвідношення потенціалу різних видів стратегічних змін до відповідних типів змінюваних процесів їх можна класифікувати на певні групи. Так, зокрема, на практиці виділяють такі моделі стратегій: 1) попереднього структурування; 2) поетапну; 3) невідкладну; 4) комплексну. Їх використання залежить від виникнення та розвитку чинників, що виступають підґрунтям того чи іншого кризового явища. Крім цього, убачається за необхідне існування на підприємстві головної, так званої «генеральної» стратегії розвитку та подолання кризових обставин. Остання відобразить способи реалізації загальної місії відповідного суб'єкта господарювання. Поряд із цим, для можливості виходу з особливих, непередбачуваних ситуацій, пов'язаних із виникненням проблеми неплатоспроможності підприємства, має розроблятися спеціальна антикризова програма – стратегія банкрутства, що водночас повинна включати в себе різні варіанти процедури санації.

Несприятливі умови здійснення господарської діяльності підприємства можуть бути викликані різноманітними негативними чинниками – політичними, економічними, демографічними, епідемічними, тощо, які, як правило, характеризуються раптовістю свого виникнення. Тож, за наявності відповідних обставин, поступово стає неможливим подальше забезпечення ефективного управління підприємством, та його подальше економічне зростання, шляхом використання наявних методів функціонального менеджменту, що виявляються непридатними для подолання кризових ситуацій. Це породжує необхідність розроблення та впровадження дієвих антикризових методів так званого ситуаційного менеджменту, що передбачає прийняття нестандартних рішень із застосуванням інноваційних методів управління підприємством та подолання проблем, незалежно від підстав їх виникнення. Сучасні кризові обставини, що існують в нашій країні, все більше викликають необхідність створення спеціальних антикризових команд, які утворюються із працюючих на підприємстві експертів різного профілю (керівник управління, HR компанії, бухгалтер, юрист, та ін.), які здатні швидко аналізувати інформацію про вплив негативних факторів, оперативно приймати управлінські рішення та вживати спеціальні антикризові засоби забезпечення подальшого функціонування

господарської діяльності. При цьому, обрання тих чи інших методів подолання несприятливих обставин має супроводжуватись мінімізацією фінансових та репутаційних втрат підприємства, які воно може зазнати у зв'язку з виникненням кризи. Отже, залежно від стадії існування негативних факторів, можна виділити декілька напрямків діяльності антикризових експертів на підприємстві. Так, у період стабільності головним завданням команди є запобігання, тобто моніторинг стану підприємства, прогноз можливих ризиків здійснення господарської діяльності, а також вироблення ефективних запобіжних заходів. У період безпосереднього виникнення несприятливих обставин команда має забезпечити на підприємстві реалізацію заходів протидії, а саме – ретельно продіагностувати ситуацію, розробити дієвий план спеціальних заходів із відповідним розподілом обов'язків та контролем за їх реалізацією. Після завершення кризи повинен бути здійснений аналіз помилок, що були допущені в діяльності підприємства до виникнення та під час існування кризових явищ, розроблений подальший механізм запобігання їх виникненню та мінімізації негативного впливу. Варто звернути увагу, що найважливішою функцією антикризової команди підприємства є протидія вже існуючих кризових явищ. Тож головними напрямками її роботи на цій стадії є: 1) підтримка фінансової стабільності суб'єкта господарювання, у тому числі шляхом скорочення працівників, оптимізації процесів оподаткування та залучення кредитних коштів; 2) забезпечення соціального напрямку шляхом здійснення допомоги та підтримки співробітникам; 3) у разі можливості – релокація команди та засобів виробництва компанії; 4) підтримка ефективної комунікації зі стратегічними партнерами; 5) аналіз наявних у підприємства збитків; 6) порушення питань страхових виплат; 7) забезпечення безперервної роботи сучасних комп'ютерних технологій підприємства; 8) оцінка ризиків реалізації антикризових дій та їх юридичних наслідків, аналіз вірогідного виникнення форс-мажорних обставин, тощо.

На підставі зазначеного можемо зробити висновок, що автотранспортні підприємства доречно розвивати за наступними напрямками: заміна старого, нерентабельного рухомого складу новим; введення конкуруючих на ринку послуг; введення нових маршрутів перевезень, для залучення нових клієнтів, тощо. Варто зауважити, що загальна антикризова стратегія автотранспортного підприємства повинна бути не якимось резервним планом дій, а становити собою сукупність ефективних та універсальних, взаємопов'язаних засобів, що органічно акумулюються з усіма іншими існуючими програмами розвитку діяльності підприємства, які можуть бути використані не тільки в умовах настання кризи, але й в період його стабільного функціонування. Сказане дасть змогу гарантувати можливість передбачення та недопущення різного роду кризових ситуацій.

Наявність великої кількості антикризових засобів, що можуть так чи інакше використовуватись підприємством для подолання виникаючих несприятливих обставин свідчить про неможливість об'єднання всіх існуючих антикризових стратегій за одним або декількома класифікаційними ознаками. У зв'язку з відсутністю єдиної доктринальної методології їхнього поділу на групи та види, пропонується розширена класифікація антикризових стратегій, що наводиться у таблиці 1. Запропонований підхід дасть змогу суб'єкту господарювання обрати найбільш сприятливі за даних умов засоби протидії кризовому стану.

Таблиця 1. Розширена класифікація антикризових стратегій (початок).

Класифікаційна ознака	Види
1	2
1. За стадією (етапом) антикризового управління	1.1 Передкризове управління: «позиційний захист»; «фланговий захист»; «мобільний захист». 1.2 Кризове управління: стратегія «відступу»; стратегія диверсифікації; малобюджетні стратегії за комплексом маркетингу. 1.3 Після кризове управління: стратегія розвитку ринку; стратегія розвитку послуги; стратегія глибокого проникнення на ринок.
2. Залежно від характеру впливу кризи на діяльність підприємства	2.1 Стратегія «скорочення»: стратегія «замороження»; стратегія оптимізації витрат. 2.2 Стратегія «захоплення ринку»: стратегія диверсифікації; стратегія «регіональної експансії».
3. Залежно від концепції антикризового управління	3.1 Превентивні стратегії, що запобігають виникненню кризи; 3.2 Стратегії пристосування до дії кризових явищ (стратегії стабілізації, адаптації); 3.3 Стратегії невтручання (стратегії нейтралітету); 3.4 Стратегії, що сприяють розгортанню кризи (стратегії виживання); 3.5 Стратегії виходу з кризи (стратегії росту); 3.6 Стратегії, що спрямовані на боротьбу з негативними наслідками кризи (стратегії виживання та стабілізації); 3.7 Стратегії, що спрямовані на пошук нових можливостей в результаті позитивних післякризових змін (інноваційні стратегії, креативні стратегії тощо).
4. Залежно від критерію малобюджетності	4.1 Стратегія зниження витрат на маркетинг (скорочення працівників, зменшення бюджету на комунікації тощо) 4.2 Перехід на низькобюджетні маркетингові засоби (вірусний маркетинг, партизанський маркетинг).
5. Залежно від прогнозу ситуації на ринку і можливостей самого підприємства вибирається тип анти-кризової маркетингової стратегії	5.1 Стратегія повернення підприємства на ринок; 5.2 Стратегія розвитку ринку. 5.3 Стратегія розробки послуг. 5.4 Стратегія диверсифікації. 5.5 Стратегія відходу з ринку (ліквідація підприємства як господарюючого аналізу економічної і ліквідаційної вартостей).
6. Залежно від елементів маркетингу-мікс	6.1 Товарна стратегія. 6.2 Збутова стратегія. 6.3 Цінова стратегія: стратегія гнучких цін; стратегія встановлення цін, нижче, ніж у більшості фірм; стратегія договірних цін; підвищення ціни. 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; імпульсні комунікації.

Продовження таблиці 1

1	2
7. Залежно від конкурентної позиції та поведінки на ринку	7.1 Стратегія великих підприємств (глибоке проникнення, зняття вершків, стратегія захисту позицій); 7.2 Стратегія середніх підприємств (інтенсивний маркетинг, патентна стратегія, інноваційна стратегія); 7.3 Стратегія малих підприємств (бенчмаркетинг, стратегія ринкової ніші, інтеграційні стратегії).
8. Залежно від виду кризи виділяють стратегії, які спрямовані на їх подолання	8.1 Криза збуту (стратегія протягування, стратегія проштовхування, товарні інноваційні стратегії); 8.2 Криза відносин (маркетинг відносин, стратегічні інтереси стейкхолдерів); 8.3 Фінансова криза (стратегія розвитку ринку та розвитку послуги при здійсненні санації та реструктуризації підприємства, стратегія диверсифікації).

Необхідно звернути увагу, що наведена класифікація у жодному разі не обмежує суб'єкта господарювання необхідністю обрання відповідного варіанту антикризової поведінки, навпаки, вона покликана зорієнтувати підприємство на вибір тих чи інших індивідуальних кроків відновлення ефективності його функціонування в умовах виникнення несприятливих обставин. Останні залежатимуть від існуючого реального фінансового становища підприємства, його сили можливостей обмеження сили впливу зовнішніх та внутрішніх ситуаційних чинників.

Державне регулювання антикризових стратегій та підтримки підприємства.

У випадку настання тих чи інших кризових ситуацій воєнного, політичного, економічного, епідемічного, соціального чи іншого характеру державою, як правило, приймається ціла низка нормативно-правових актів, що регулюють найважливіші сфери суспільного життя та спрямовані на забезпечення нормалізації стабільного функціонування підприємств відповідної сфери у найскладніших умовах. Зупинимось на основних законодавчих актах, у яких містяться положення, що мають бути враховані антикризовою командою підприємства при формуванні відповідних стратегій, призначених для подолання несприятливих обставин, що виникають під час здійснення підприємницької діяльності або загальних суспільних негараздів.

Так, на сьогодні урядом затверджуються відповідні державні програми, спрямовані на стимулювання економіки країни. Вони покликані ефективно запобігати та усувати втрати, що є наслідком різних непередбачуваних обставин, таких, як стихійні лиха, епідемії, воєнний стан, тощо, а також створювати нові можливості стабілізації розвитку країни. Наприклад, Постановою Кабінету міністрів України від 27 травня 2020 р. № 534 встановлюється антикризова стратегія підтримки підприємництва щодо можливості подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19, яка запроваджується на 2020-2022 роки. З метою активізації здійснення підприємницької діяльності в Україні ще в 1996 році була прийнята Постанова Кабінету Міністрів №404 «Про концепцію державної політики розвитку малого підприємництва», яка створила умови для розробки багатьох Регіональних програм розвитку підприємництва. Також на сьогодні діють декілька урядових програм, спрямованих на підтримку суб'єктів господарювання, що постраждали від воєнних дій в Україні внаслідок широкомасштабного вторгнення російської федерації на її території. Зокрема, можна зазначити програми: компенсації за працевлаштування тимчасово переміщених фізичних осіб; тимчасового переміщення підприємств з постраждалих під час війни регіонів; кредитування

підприємств «5-7-9%»; мікрофінансування, тощо. Поставлені завдання реалізуються вдосконаленням законодавства шляхом використання інструментів найкращої світової практики, проведенням ефективних адміністративних заходів, та ін. Серед останніх можна назвати автоматичне продовження строку дії ліцензій і дозволів на період дії кризових ситуацій та протягом пільгового строку після їх закінчення; відсутність адміністративного тиску з боку державних органів стосовно суб'єктів господарювання у період відновлення його роботи; оптимізація податкового законодавства, що негативно впливають на бізнес, та ін.

Серед конкретних заходів, що сьогодні активно реалізуються державою для подолання кризових явищ, що відбуваються в країні та підтримки національного підприємництва, варто зупинитись на встановлених кредитних ставках для суб'єктів господарювання у сфері малого та середнього бізнесу. Розмір таких ставок становить від трьох до дев'яти відсотків, що досягається шляхом компенсації державою фінансовій установі решти позичених коштів (див. постанова Кабінету Міністрів України щодо внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 28 «Про надання державної фінансової підтримки»). Метою такого сприяння є посилення розвитку господарської діяльності, національного експорту, запровадження інноваційних технологій у виробництві та збільшення робочих місць на підприємствах. Досягнення поставленої мети забезпечується як безпосереднім фінансуванням державою відповідних суб'єктів підприємницької діяльності, так і рефінансуванням існуючих у них попередніх заборгованостей перед банками. Державна програма підтримки реалізується тільки через визначені фінансові установи, які мають відповідати заздалегідь встановленим критеріям, що визначені на офіційному веб-сайті Фонду розвитку підприємництва. Згідно з положеннями чинного законодавства та затвердженою програмою, останній перераховує кошти на рахунок умовного зберігання (ескроу), що відкривається уповноваженою фінансовою установою, та сплачує відповідну компенсацію процентів на користь встановлених суб'єктів підприємництва.

Суттєві гарантії підтримки антикризових стратегій надаються державою шляхом зменшення податкового тиску та спрощення правил надання податкової звітності у період існування негативних факторів, що погано впливають на розвиток підприємницької діяльності. Зокрема йдеться про Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо особливостей оподаткування та подання звітності у період дії воєнного стану» від 03.03.2022 р. №2118-IX, а також Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків в період воєнного, надзвичайного стану» №7234. У цих нормативних актах йдеться про звільнення від фінансової та адміністративної відповідальності суб'єктів господарювання, що з об'єктивних причин не мали можливості своєчасно сплатити податки та збори або подати відповідну звітність.

Однією із варіантів реалізації антикризової стратегії виходу з ринку є ліквідація підприємства внаслідок процедури банкрутства, що передбачена відповідним Кодексом, затвердженим Законом України від 18.10.2018 № 2597-VIII (Кодекс з процедур банкрутства). Воєнні дії, які відбуваються наразі на території нашої держави негативно впливають на суб'єктів підприємницької діяльності, можливості їхнього розвитку та конкурентоспроможності. Це, у свою чергу, призводить до погіршення фінансового становища, а отже і неможливості своєчасного виконання зобов'язань перед контрагентами і, як наслідок порушення питань неплатоспроможності. Утім, варто відмітити, що процедура банкрутства застосовується не тільки як спосіб остаточної ліквідації підприємства та його вихід з ринку, а і становить собою ефективний інструмент відновлення фінансової спроможності суб'єкта господарювання. Так, вищевказаним нормативно-правовим актом встановлюється перелік дій, що можуть міститись у

плані санації. Зокрема може передбачатися відстрочення, розстрочення здійснення платежів, договірна конструкція прощення боргу, реструктуризація юридичної особи, перепрофілювання виробництва, тощо.

Таким чином можна зробити висновок, що успішність тих чи інших антикризових стратегій, що застосовуються підприємством при подоланні несприятливих для здійснення господарської діяльності обставин, значною мірою залежить від ефективності системи загального державного управління, місцевого самоврядування та регіонального розвитку.

Формування моделі вибору й розроблення антикризової моделі.

Враховуючи теоретичні основи стратегічного управління і практику підприємств щодо здійснення заходів по виходу з кризи, пропонується модель вибору та розроблення антикризової стратегії автотранспортного підприємства, яка наведена на рис. 1.



Рисунок 1. Модель вибору та розроблення антикризової стратегії автотранспортного підприємства.

Дана модель відображає взаємопов'язаний комплекс стратегічних і оперативних заходів, кожен з яких підпорядковується єдиній меті, цілям і завданням, пов'язаних з реалізацією антикризової політики підприємства, а її елементи можуть мати як захисний, так і наступальний

характер. Тому при виборі стратегії на автотранспортному підприємстві необхідно передбачити локальні прийоми, механізм тактики її реалізації. Виділимо три основні стратегії кризового управління, які приведемо на рис. 2.

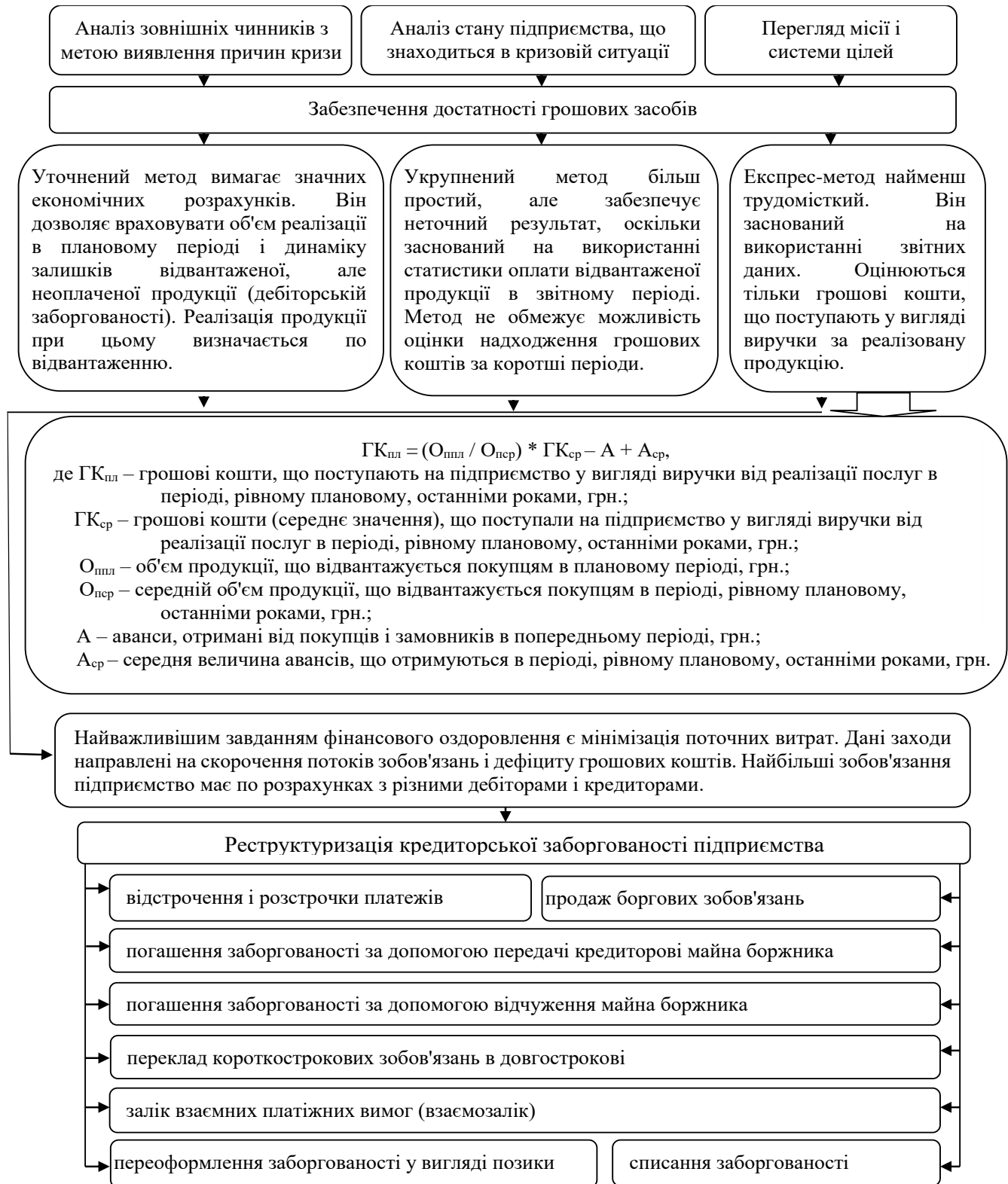


Рисунок 2. Стратегії антикризового управління автотранспортним підприємством

Проаналізувавши стратегії антикризового управління сформуємо алгоритм вибору антикризової стратегії автотранспортним підприємством, які дадуть змогу покращити його фінансовий стан (дивись рис. 3).

Формування економічних стратегій антикризового управління проводиться у декілька етапів. Антикризове управління в першу чергу пов'язане з регулюванням потоків грошових коштів і витрат, що формують кредиторську заборгованість.

Досить часто, намагаючись забезпечити вихід з кризи, керівники підприємств приймають рішення інтуїтивно, без достатнього обґрунтування. При цьому можуть мати місце безсистемні, а іноді й помилкові зміни в стратегії підприємства, які не сприяють поліпшенню ситуації та призводять до поглиблення кризових процесів. Саме тому запропоновано новий методологічний підхід до формування механізму стратегії на етапі виходу з кризи, що являє собою логічну взаємоузгоджену систему стратегій всіх рівнів ієрархії, методологічне забезпечення та практичний інструментарій її реалізації, які взаємопов'язані між собою (рис. 3).

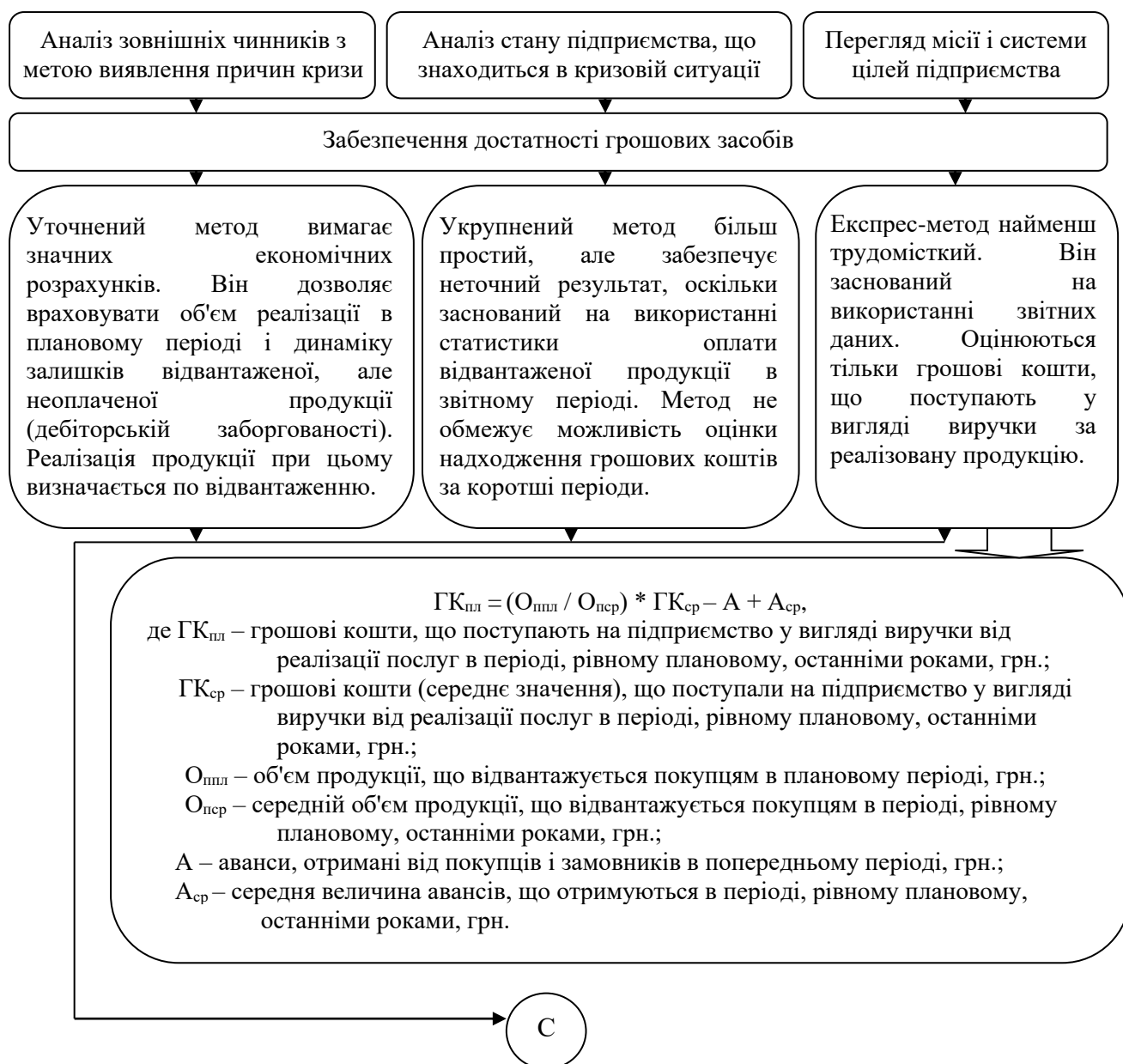




Рисунок 3. Алгоритм вибору антикризової стратегії автотранспортним підприємством.

Умова досягнення успіху стратегії може бути виконана тільки за тісної узгодженості та взаємодії стратегій всіх рівнів ієрархії в системі антикризового управління. Запропонуємо взаємозв'язок конкурентних та функціональних стратегій на етапі виходу з кризи, сутність якого полягає в тому, що кожний вищий рівень ієрархії створює стратегічне середовище для наступного рівня, тобто на стратегічний план нижнього рівня накладаються обмеження стратегій більш високих рівнів ієрархії.

Кожна конкурентна стратегія в рамках стратегії виходу з кризи може бути реалізована на основі розробки відповідних функціональних стратегій.

Процес прийняття управлінських рішень на етапі виведення підприємства з кризового стану може бути спрощений, якщо застосовувати розроблений в роботі алгоритм стратегії виходу з кризи в системі антикризового управління (рис. 4).



Рисунок 4. Механізм формування стратегій підприємств в системі антикризового управління

Практичне застосування запропонованої моделі.

Запропонований алгоритм розробки та реалізації стратегії на етапі виходу з кризи апробований на ПАТ «АТП-15339». В результаті здійснення експериментальних розрахунків визначено, що поступова заміна рухомого складу та підвищення якості послуг на перевезення дадуть змогу вивести підприємство на внутрішній ринок, що дасть підприємству за досить короткий термін (3 роки) подолати кризу та розвиватися ефективно.

Вихід на внутрішній ринок послуг, що надає ПАТ «АТП-15339» можливий за умов наявності дешевого пального, що в результаті приведе до зниження цін на послуги і підвищення попиту. Саме тому планується розробляти стратегію виходу з кризи на умовах закупівлі на оптових умовах паливно-мастильних матеріалів та запасних частин.

Використання та реалізація запропонованої стратегії виходу з кризи на підприємстві дасть змогу: забезпечити ефективний розподіл і використання всіх ресурсів, завантажити виробничі потужності, ефективно використовувати кадровий та інноваційний потенціал, поліпшити фінансові результати діяльності підприємства.

Після використання на ПАТ «АТП-15339» запропонованої стратегії антикризового управління, а саме стратегії росту, потрібно розрахувати модель вияву фінансового стану підприємства, оцінити на якій стадії кризи знаходиться підприємство, чи покращився його фінансовий стан. Для цього розрахуємо коефіцієнти фінансової стійкості, кількісні значення яких визначаються по формі №1 та №2 бухгалтерського балансу за період 2012 року. Всі розрахунки представимо в таблиці 2.

Таблиця 2. Фінансовий стан ПАТ «АТП-15339» після впровадження стратегії антикризового управління

Назви коефіцієнтів	Значення показників				Стан АТП на 2019 рік
	До впровадження	Після впровадження			
	2018	2019	2020	2021	
Коефіцієнт Бівера	-0,123	0,214	0,343	0,643	Поява фінансової нестійкості
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,431	1,014	1,412	2,13	Поява фінансової нестійкості
Коефіцієнт платоспроможності	0,464	0,816	1,208	1,874	Фінансова стійкість
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,366	0,784	1,419	1,679	Поява фінансової нестійкості
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,315	0,482	0,514	0,688	Фінансова стійкість
Коефіцієнт фінансової стійкості	-1,378	0,461	0,621	0,754	Поява фінансової нестійкості

Отже, за результатами таблиці 2 ми бачимо, що в цілому фінансовий стан ПАТ «АТП-15339» покращився, хоча є поява фінансової нестійкості. Проте, якщо проаналізувати тенденцію, то можна говорити, що протягом 3-х років ПАТ «АТП-15339» звільниться від наслідків кризи і стане фінансово стійким.

За допомогою аналізу доцільності витрат в таблиці 3 визначимо межі фінансової стійкості підприємства та стадію кризи, а також проведемо аналогію з наявністю грошових

коштів, позики та джерел витрат до впровадження та після впровадження стратегії антикризового управління.

Таблиця 3. Характеристика фінансового стану ПАТ «АТП-15339»

Показники	Умов. познач.	Значення показників, тис. грн.			
		до впровадження		після впровадження	
		2018	2019	2020	2021
Грошові кошти	ГК	8,4	15,8	27,1	34,9
Позики	П	5306,9	480,3	0	-231,2
Витрати	В	2635,2	2013,1	1537,1	1217,3
Функція	F(x)	{ 1, -1, -1 }	{ 1, -1, -1 }	{ 1, 1, -1 }	{ 1, 1, -1 }

Таким чином, дане ПАТ «АТП-15339» має напрямок від другої стадії кризи до першої, тобто до стадії зародження та поява фінансової нестійкості. Величина запасів значно зростає, величина витрат поступово зменшується. Тобто після впровадження стратегії росту фінансовий стан ПАТ «АТП-15339» поступово покращується.

7. Перспективи подальших досліджень

Подальші наукові дослідження будуть пов'язані з необхідністю поглиблення аналізу ефективності розробки та впровадження системи першочергових заходів управління автотранспортним підприємством для подолання кризових явищ економіки з метою забезпечення його фінансової стійкості та платоспроможності.

8. Висновки

В системі вибору стратегії антикризового управління автотранспортним підприємством, слід застосовувати комплексні методи, що передбачають врахування як теоретичних, так і практичних підходів, спрямованих на забезпечення прийняття та впровадження ефективних управлінських рішень. При цьому, ґрунтовному аналізу мають підлягати питання удосконалення методики діагностики різноманітних фінансово-економічних коефіцієнтів, що дозволить не тільки правильно оцінити ступінь впливу кризової ситуації на господарську діяльність підприємства, а й підвищити ефективність вибору інструментів протидії. Таким чином, запропоновані в статті стратегії антикризового розвитку можуть розглядатись як базові концепції реалізації стратегічного антикризового управління автотранспортним підприємством, та становлять собою інструменти, що сприяють досягати поставлених завдань щодо реалізації антикризового управління.

Список літератури:

- 1) Гринчишин Я.М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2021. Т. 32 (71). № 1. С. 38-41.
- 2) Groh M. Strategic management in times of crisis. *American Journal of Economics and Business Administration*. 2014. № 6 (2). Р. 49–57.
- 3) Гудзь О.Є. Формування стратегії антикризового управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 2 (28). С. 4–10.
- 4) Ziarko J., Walas-Trębacz J. Podstawy zarządzania kryzysowego. Cz.2. Zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwie. Kraków: Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, 2011. 350 s.
- 5) Зосимова Ж.С. Розробка та реалізація антикризової стратегії підприємства в умовах нестабільного середовища: монографія. Харків: Лідер, 2014. 206 с.

6) Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.

7) Кривов'язюк І. В., Стрільчук Р. М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 7. С. 454-465.

8) Литовченко О. Ю. Вибір та обґрунтування стратегії антикризового управління підприємством. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2012. № 12. С. 308-312.

9) Мельник Ю.М. Маркетингові стратегії антикризового управління: класифікаційні ознаки та умови їх застосування. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4. Т. II. С. 105-110.

10) Польова О.Л. Вибір стратегії антикризового управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_11_11

11) Сак Т. & Ющишина Л. Механізм антикризового управління в умовах забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. Т. 2. № 18. С. 66-74.

12) Скібіцький О. М. Антикризовий менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 568 с.

13) Strzemecki P. Strategie organizacji w sytuacji kryzysowej. *Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2015. Т. XXII. S. 27–34.

14) Ткачук Г.Ю. Стратегії антикризового управління підприємствами металургійної промисловості. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2018. № 21. С. 416-420.

15) Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.

16) Штангрет А. М., Караїм М. М. Антикризове управління фінансовою безпекою підприємства: теоретичні аспекти. *Економічний вісник університету*. 2013. Вип. 20(1). С. 178-182.

17) Юринець З., Байда Б. Економічна безпека підприємництва України: теорія, практика, напрями зміцнення: монографія; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка. 2014. 184 с.

Development of administrative decisions regarding the choice of anti-crisis strategy of ATP

Nadiia Bocharova

Department of Management, Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine

ORCID 0000-0003-4371-0187

Evgeniya Tupitska

Department of Civil Law No. 2, Yaroslav Mudryi National Law University, Kharkiv, Ukraine

Abstract: The concept of anti-crisis strategy is considered. The classification of anti-crisis strategies was analyzed according to the main characteristics: by the stage of anti-crisis management, depending on the nature of the impact of the crisis on the company's activities, depending on the concept of strategic management, depending on the criterion of low budget, depending on the forecast of the market situation and the capabilities of the company itself, depending on the elements of the marketing mix, depending on the competitive position and behavior on the market and depending on the type of crisis. A model for the selection and development of an anti-crisis strategy is proposed, which takes into account the modern legal framework, the theoretical foundations of strategic management, and the practice of enterprises

regarding the implementation of measures to overcome adverse situations. This model reflects an interconnected complex of strategic and operational measures, each of which is subordinate to a single goal, goals and tasks related to the implementation of the company's anti-crisis policy, and its elements can be both defensive and offensive in nature. It has been established that when choosing a strategy at a motor transport enterprise, it is necessary to provide for local techniques, the mechanism of tactics for its implementation. Three main crisis management strategies are identified: the strategy of eliminating unwanted competition, the strategy of a preemptive attack, and the strategy of a diversionary maneuver. Based on the analyzed strategies, an algorithm for choosing an anti-crisis strategy by a motor transport company (ATP) was formed. A methodological approach to the formation of a strategy mechanism at the stage of exiting the crisis is proposed, which is a logical mutually coordinated system of strategies of all levels of the hierarchy, methodological support and practical tools for its implementation, which are interconnected. The proposed methodology was tested on the example of PJSC "ATP-15339".

Key words: crisis, strategy, anti-crisis management, competition, motor vehicle enterprise.
