

АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТУ

Нестеренко В.Ю., канд. екон. наук, доцент

Шевченко А.Г., здобувач ОПП “Економіка”

Коваль І.Б., здобувач PhD ОНП “Економіка”

Харківський національний автомобільно-дорожній університет

Постановка проблеми. В сучасних умовах підприємства транспортної сфери все частіше зіштовхуються з кризовими процесами, що виникають як під впливом зовнішніх чинників, таких як економічні коливання, воєнні дії, порушення логістичних ланцюгів, так і внутрішніх - недоліки управління, технічні несправності, проблеми з персоналом. У зв'язку з цим якісно розроблена антикризова програма стає ключовою умовою забезпечення стабільної роботи, раціонального використання ресурсів і подальшого поступального розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання антикризового управління підприємством стають дедалі більш актуальними в дослідженнях науковців. В своїх роботах дослідники розглядають проблеми побудови ефективної системи антикризового управління підприємством, формування системи антикризових заходів, надають свої погляди на саму сутність антикризового управління підприємством і його масштабність [1-10].

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на значну кількість досліджень, подальшого розгляду потребують проблеми формування ефективної антикризової політики підприємства, зокрема, з врахуванням галузевої специфіки підприємства транспорту.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення актуальних аспектів формування ефективної антикризової політики підприємства транспорту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У функціонуванні автотранспортних підприємств, як і будь-яких інших господарських структур, можуть виникати кризові процеси, що становлять загрозу їхній фінансовій стійкості, економічній безпеці, збереженню виробничих можливостей та конкурентних позицій. Кризові ситуації у транспортній сфері можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, виникати внаслідок об'єктивних обставин або ж управлінських помилок. Тому першочерговим завданням є своєчасне встановлення сутності, природи та проявів криз, а також їх систематизація за видами для забезпечення належного та результативного реагування.

Кризові явища в роботі транспортного підприємства являють собою складний та неминучий процес, що вимагає своєчасного виявлення, глибокої діагностики та застосування цілісного підходу до управління. Усвідомлення

сутності криз і їх розмежування за характером дає можливість підприємству не лише оперативно протидіяти викликам, але й напрацьовувати превентивні кроки, які гарантують стабільність, стійкість і подальше зростання організації в умовах конкуренції.

Розглянемо ключові положення щодо формування антикризової програми транспортного підприємства, зокрема деталізуємо заходи, що можуть бути ефективно використані під час створення такої програми. На рис. 1 відображено послідовність етапів побудови антикризової програми транспортного підприємства.

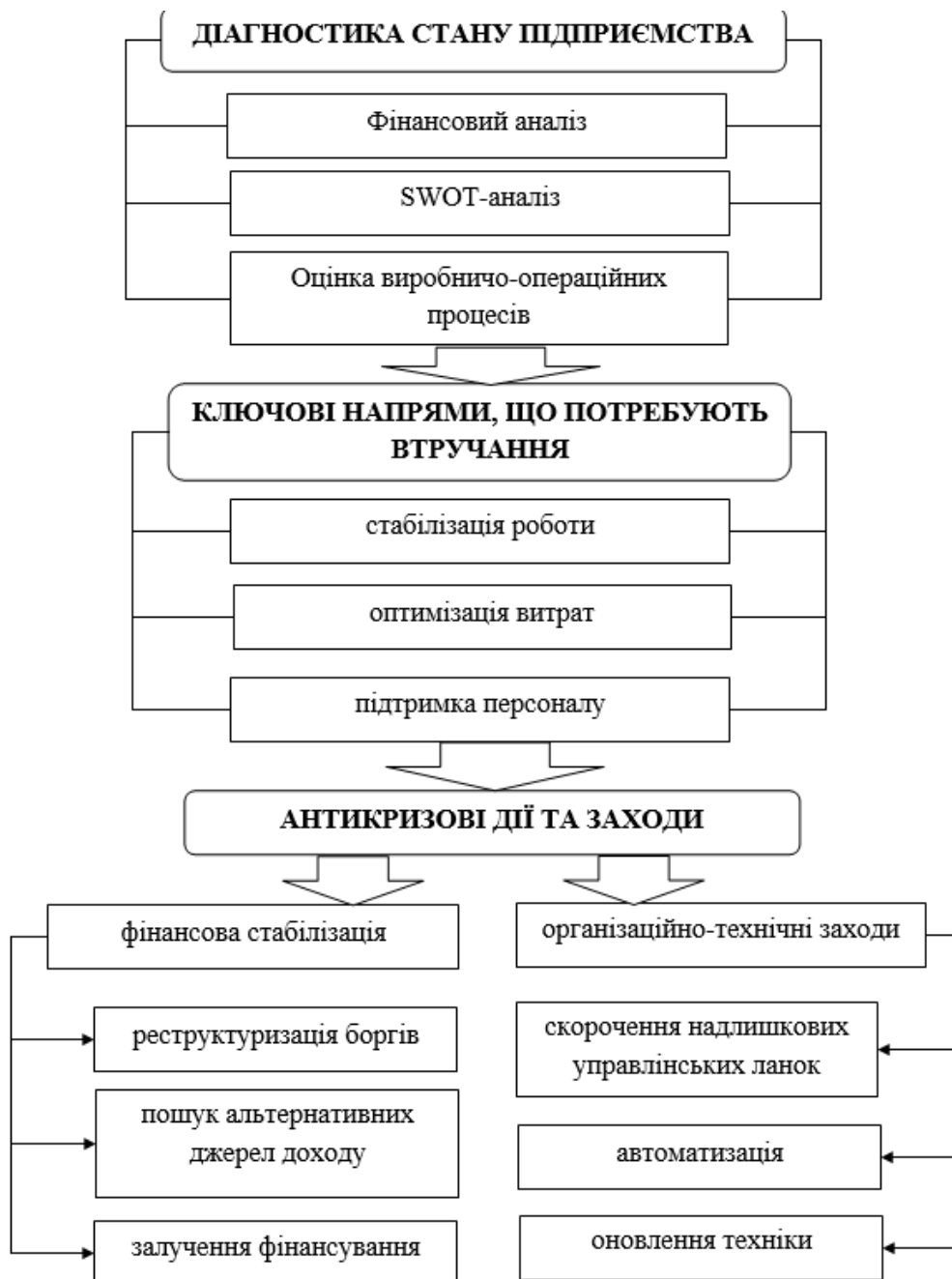


Рис. 1. Алгоритм формування антикризової програми транспортного підприємства (авторська розробка)

Першим етапом є діагностика поточного стану підприємства. Будь-яка дієва антикризова програма не може бути розроблена без об'єктивного аналізу ситуації. На цій стадії доцільно застосовувати такі методи:

фінансовий аналіз, що включає перевірку ліквідності, платоспроможності, рівня фінансової стійкості. Вивчення балансу та звіту про фінансові результати допомагає встановити проблемні ділянки, наприклад, перевищення витрат над доходами, значні кредитні навантаження, нерациональне використання активів;

- SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні переваги та недоліки підприємства (наприклад, наявність кваліфікованого персоналу чи зношений автопарк), а також зовнішні можливості (освоєння нових ринків) і ризики (зміни законодавства, конкуренція);

- оцінка виробничих і операційних процесів, що дає можливість з'ясувати рівень ефективності логістичних операцій, дотримання графіків перевезень, масштаби простоїв транспорту та чинники, що їх викликають.

На основі отриманих результатів важливо визначити ключові напрями, які потребують негайного реагування. До таких напрямів можуть належати:

- забезпечення безперебійної роботи шляхом підтримання функціонування основних, насамперед прибуткових, маршрутів;

- скорочення витрат за рахунок усунення зайвих видатків (наприклад, оплати за непотрібні або неефективно використовувані площі), контролю використання паливно-мастильних матеріалів, зменшення адміністративних витрат;

- підтримка персоналу шляхом утримання ключових спеціалістів, зниження рівня плинності кадрів, створення умов для продуктивної роботи навіть у складних обставинах.

Під час розроблення антикризової програми важливо пам'ятати, що всі дії мають бути спрямовані на відновлення фінансової стабільності, яка може бути досягнута такими способами:

- проведення реструктуризації заборгованостей, тобто перемовини з кредиторами й банками щодо зміни графіків виплат, отримання відтермінувань або зниження процентних ставок;

- пошук додаткових джерел надходжень, зокрема через запровадження нових платних сервісів або надання підрядних транспортних послуг іншим компаніям;

- залучення зовнішнього фінансування шляхом участі у державних програмах підтримки бізнесу, подання заявок на гранти чи втілення спільних інвестиційних проєктів.

В рамках організаційно-технічних заходів підприємству варто переглянути власну структуру управління та особливості організації роботи:

- усунення зайвих управлінських рівнів з метою оптимізації структури та прискорення процесу ухвалення рішень;

- впровадження автоматизації через використання програмних рішень для контролю маршрутів, обліку витрат, диспетчеризації;

– оновлення транспортних засобів шляхом лізингу або оренди сучасної техніки з меншими витратами на експлуатацію, а також регулярне технічне обслуговування наявного транспорту для подовження строку його служби.

Не варто забувати, що персонал є цінним ресурсом, який може як допомогти підприємству подолати кризу, так і посилити її. Тому вагоме значення має управління трудовими ресурсами в умовах нестабільності шляхом відкритої комунікації, застосування гнучких режимів роботи та дієвих мотиваційних інструментів.

В межах антикризової стратегії необхідно також переосмислити маркетингові підходи та логістичну систему. Зокрема, доцільно застосовувати цільове ціноутворення через гнучкі тарифи для постійних клієнтів, надання знижок за великі або довготривалі замовлення. Важливо оцінити потенціал виходу на нові ринки та можливість опанування нових транспортних напрямків. Обов'язковим елементом є оптимізація логістичних процесів шляхом об'єднання маршрутів, збільшення рівня завантаження транспортних засобів, а також налагодження співпраці з іншими перевізниками.

Підсумовуючи, слід наголосити, що успішна антикризова програма не може існувати без систематичного контролю та аналізу результатів її впровадження. Програма має бути не статичною, а адаптивною та включати:

- встановлення чітких KPI, серед яких фінансові (рівень витрат, рентабельність), операційні (пробіг, тривалість простоїв) та кадрові показники (плинність кадрів, рівень задоволеності працівників);
- проведення регулярних ревізій, що дають можливість оперативно коригувати дії залежно від змін ситуації;
- залучення незалежних експертів у випадку нестачі внутрішніх компетенцій у фінансовій сфері, ризик-менеджменті чи юридичних питаннях.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, результативна антикризова програма - це не просто набір дій, а цілісна стратегічна система з можливістю гнучкого управління. У транспортній сфері, де ключову роль відіграють логістика, технічні ресурси та людський фактор, особливо важливо діяти наперед, зважаючи не лише на нинішні виклики, але й на перспективи відновлення та розвитку підприємства після завершення кризи.

Перелік посилань

1. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посібник. Х.: Видавництво Іванченка, 2016. 232 с.
2. Горелова Т.П., Серебровська Т.Б. Антикризове управління як драйвер розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Проблеми теорії та практики управління*. 2021. №2. С. 96–116.
3. Дмитрієв І.А., Близнюк А.О., Онісіфорова В.Ю. Управління економічною безпекою автотранспортного підприємства: монографія. Харків, 2014. 216 с.
4. Зуб А.Т. Антикризове управління: навчальний посібник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Юрайт, 2024. 343 с.

5. Коротков Е.М. Антикризове управління: теорія і практика. Київ: Юрайт, 2024. 406 с.

6. Нестеренко В.Ю., Прокопенко М.В., Коваль І.Б. Антикризове управління в системах ризик-менеджменту та управління економічною безпекою підприємства. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць Харківського національного автомобільно-дорожнього університету. 2024. № 1 (32). С.136-143.

7. Нестеренко В. Ю., Коваль І. Б., Нетребенко О. В. Теоретичні засади антикризового управління підприємством. *Перспективи розвитку господарсько-фінансової діяльності підприємств в Україні: теорія, методика, практика : колективна монографія* / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2023. С. 83-87.

8. Онісіфорова В.Ю., Болотова Т.М. Алгоритм реалізації та заходи антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. №2 (25). С. 119-127.

9. Онісіфорова В.Ю., Сідельнікова В.К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

10. Хаджинова О.В., Курятник М.С. Теоретичні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств України. *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*. 2018. №18. С. 120-126.

References

1. Borzenko, V. I. (2016), *Anti-crisis management [Antykryzove upravlinnya: navch. posibnyk]*, training manual, Kh.: Publishing House Ivanchenko, 232 p.

2. Horielova, T.P., Sierbrovska, T.B. (2021), Anti-crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty [Antykryzove upravlinnia yak draiver rozvytku pidpryemstva v umovakh nevyznachenosti], *Problems of management theory and practice*, No. 2, P. 96-116.

3. Zub, A.T. (2024), *Crisis management [Antykryzove upravlinnia]*, training manual, Kyiv: Yurayt, 343 p.

4. Korotkov, E.M. (2024), *Crisis management: theory and practice [Antykryzove upravlinnia: teoriia i praktyka]*, Kyiv: Yurayt, 406 p.

5. Nesterenko, V.Yu., Prokopenko, M.V., Koval, I.B. (2024), Anti-crisis management in risk management systems and management of economic security of the enterprise [Antykryzove upravlinnia v systemakh ryzyk-menedzhmentu ta upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpryemstva], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No.1 (32), P. 136-143.

6. Nesterenko, V. Yu., Koval, I. B., Netrebenko, O. V. (2023), Theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise. Prospects for the development of economic and financial activities of enterprises in Ukraine: theory, methodology, practice: a collective monograph [Teoretychni zasady antykryzovoho upravlinnia pidpryemstvom. Perspektyvy rozvytku hospodarsko-finansovoi diialnosti pidpryemstv v Ukraini: teoriia, metodyka, praktyka : kolektyvna monohrafiia], Poltava, P. 83-87.

7. Onisiforova, V.Yu., Bolotova, T.M. (2020), Implementation algorithm and measures of anti-crisis management of the enterprise [Alhorytm realizatsii ta zakhody antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 119-127.

8. Onisiforova, V.Yu., Sidelnikova, V.K. (2020), Actual aspects of anti-crisis management of the enterprise [Aktualni aspekty antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom], *Problems and prospects of entrepreneurship development*, No. 2(25), P. 137-145.

9. Dmytriiev, I.A., Blyzniuk, A.O., Onisiforova, V.Yu. (2014), *Management of economic safety of motor transport enterprise: monograph [Upravlinnia ekonomichnoi bezpekoii avtotransportnoho pidpriemstva: monohrafiia]*, Kharkiv, 216 p.

10. Khadzhynova, O.V., Kuriatnyk, M.S. (2018), Theoretical aspects of ensuring financial and economic security of Ukrainian enterprises [Teoretychni aspekty zabezpechennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv Ukrainy], *Theoretical and Practical Aspects of Economics and Intellectual Property*, No. 18, P. 120-126.

УДК 331.658.15/ JEL Classification: M 21

Нестеренко В.Ю., Шевченко А.Г., Коваль І.Б. АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ ПРОГРАМИ ПІДПРИЄМСТВА ТРАНСПОРТУ

Мета. Визначення актуальних аспектів формування ефективної антикризової політики підприємства транспорту. **Методика дослідження.** В ході дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, метод логічного аналізу. Інформаційними ресурсами дослідження є електронні інформаційні ресурси і матеріали періодичних видань. **Результати.** Під час функціонування автотранспортних підприємств можуть виникати кризові процеси, що становлять загрозу їх фінансовій стійкості, економічній безпеці, збереженню виробничих можливостей та конкурентних позицій. Кризові ситуації у транспортній сфері можуть мати як зовнішнє, так і внутрішнє походження, виникати внаслідок об'єктивних обставин або ж управлінських помилок. Першим етапом формування антикризової програми транспортного підприємства є діагностика поточного стану підприємства. На цій стадії доцільно застосовувати такі методи, як фінансовий аналіз, що включає перевірку ліквідності, платоспроможності, рівня фінансової стійкості, SWOT-аналіз, який дозволяє визначити внутрішні переваги та недоліки підприємства, а також зовнішні можливості, оцінка виробничих і операційних процесів, що дає можливість з'ясувати рівень ефективності логістичних операцій, дотримання графіків перевезень, масштаби простоїв транспорту та чинники, що їх викликають. На основі отриманих результатів важливо визначити ключові напрями, які потребують негайного реагування. До таких напрямів можуть належати забезпечення безперебійної роботи, скорочення витрат, підтримка персоналу. Під час розроблення антикризової програми важливо пам'ятати, що всі дії мають бути спрямовані на відновлення фінансової стабільності, яка може бути досягнута такими способами, як проведення реструктуризації заборгованостей, пошук додаткових джерел надходжень, залучення зовнішнього фінансування. В рамках організаційно-технічних заходів підприємству варто переглянути власну структуру управління та особливості організації роботи. Успішна антикризова програма має бути не статичною, а адаптивною, та включати встановлення чітких KPI, проведення регулярних ревізій, залучення незалежних експертів у випадку нестачі внутрішніх компетенцій у фінансовій сфері, ризик-менеджменті чи юридичних питаннях. **Наукова новизна.** Сформовано та деталізовано алгоритм формування антикризової програми транспортного підприємства. **Практична значущість.** Пропозиції та висновки можуть бути використані науковцями та практиками під час формування системи антикризових заходів, зокрема на підприємствах транспортної галузі.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризова політика, транспортне підприємство, алгоритм.

UDC 331.658.15/ JEL Classification: M 21

Nesterenko V.Yu., Shevchenko A.H., Koval I.B. CURRENT ASPECTS OF FORMING AN EFFECTIVE ANTI-CRISIS PROGRAM FOR TRANSPORT ENTERPRISES

Purpose. Determining relevant aspects of forming an effective anti-crisis policy for a transport enterprise. **Methodology of research.** During the research, the methods of analysis and synthesis, the method of logical analysis were used. The information resources of the research are electronic information resources and materials of periodicals. **Results.** During the operation of motor transport enterprises, crisis processes may arise that pose a threat to their financial stability, economic security, preservation of production capabilities and competitive positions. Crisis situations in the transport sector can have both external and internal origins, arise as a result of objective circumstances or management errors. The first stage of forming an anti-crisis program for a transport enterprise is the diagnosis of the current state of the enterprise. At this stage, it is advisable to use methods such as financial analysis, which includes checking liquidity, solvency, level of financial stability, SWOT analysis, which allows you to determine the internal advantages and disadvantages of the enterprise, as well as external opportunities, assessment of production and operational processes, which makes it possible to find out the level of efficiency of logistics operations, compliance with transportation schedules, the scale of transport downtime and the factors that cause them. Based on the results obtained, it is important to identify key areas that require immediate response. Such areas may include ensuring uninterrupted operation, reducing costs, and supporting personnel. When developing an anti-crisis program, it is important to remember that all actions should be aimed at restoring financial stability, which can be achieved by such methods as debt restructuring, finding additional sources of revenue, attracting external financing. As part of organizational and technical measures, the enterprise should review its own management structure and the features of the organization of work. A successful anti-crisis program should not be static, but adaptive, and include setting clear KPIs, conducting regular audits, and involving independent experts in case of a lack of internal competencies in the financial sector, risk management, or legal issues. **Originality.** An algorithm for forming an anti-crisis program for a transport enterprise has been formulated and detailed. **Practical value.** The proposals and conclusions can be used by scientists and practitioners when forming a system of anti-crisis measures, in particular at transport enterprises.

Key words: crisis, anti-crisis management, anti-crisis policy, transport enterprise, algorithm.

Відомості про авторів / About the Authors

Нестеренко Валентина Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний автомобільно-дорожній університет, доцент кафедри економіки і підприємництва, м. Харків, Україна; e-mail: valentinaonisiforova@gmail.com; ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9899-8427>. Моб. 099-499-14-28.

Nesterenko Valentyna – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Kharkov National Automobile and Highway University, Associate Professor at the Department of Economics and Entrepreneurship, Kharkiv, Ukraine.

Шевченко Аліна Геннадіївна – Харківський національний автомобільно-дорожній університет, здобувачка, м. Харків, Україна.

Shevchenko Alina Hennadiivna - Kharkov National Automobile and Highway University, student, Kharkiv, Ukraine.

Коваль Ігор Богданович - аспірант 3-го року навчання (ОНП «Економіка»), Харківський національний автомобільно-дорожній університет м. Харків, Україна; e-mail: kovaligor@ukr.net; ORCID ID: <http://orcid.org/0009-0009-7491-4431>. Моб. 067-673-94-00.

Koval Ihor - 3^d year postgraduate student (ESP “Economics”), Kharkiv National Automobile and Highway University, Kharkiv, Ukraine.