

## МЕТОДИ СИТУАЦІЙНОГО КОРИГУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТП В УМОВАХ КРИЗИ

*Демішкан Ф.В.*, Національний транспортний університет, Київ, Україна, jmea@gmail.com, orcid.org/ 0000-0001-5726-1605

## METHODS OF SITUATION ADJUSTMENT OF STRATEGIC ACTIVITIES OF ATP IN CRISIS CONDITIONS

*Demishkan F. V.*, National Transport University, Kyiv, Ukraine, jmea@gmail.com, orcid.org/ 0000-0001-5726-1605

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах політичної та економічної кризи, питання коригування стратегії ведення бізнесу набуває інших форм. Наразі мінливе середовище передбачає постійне фокусування на методах ситуаційного корегування діяльності підприємств. Стан воєнного положення України призвів до суцільної кризи всіх галузей. Особливо це вплинуло на автотранспортний сектор. Так, за останніми дослідженнями «Центру економічної стратегії» [3] станом на 8 квітня 2022 року загальні збитки від вторгнення РФ оцінювалися в 80 млрд дол. Здебільшого ця сума припадає на транспортну інфраструктуру (\$39 млрд.) та житло (\$29 млрд.).

Розуміння того, що ефективна відсіч російським загарбникам під час широкомасштабного вторгнення РФ на територію нашої країни значною мірою залежить від здатності вітчизняного транспорту оперативно здійснювати всі види перевезень у необхідних обсягах задля задоволення потреб Збройних сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, національної економіки та цивільного населення[1].

Тож потрібно розробити нові організаційно-економічні механізми стратегічного управління компанією, які компенсуватимуть втрати на зовнішніх ринках. Основну увагу слід зосередити на функціонуванні національної економіки як головної альтернативи глобалізованим ринкам[2]. Враховуючі той факт, що держава перебуває, ще в воєнному стані, необхідно керівництву автотранспортних підприємств враховувати ситуаційний підхід до коригування стратегії ведення бізнесу в сучасних умовах кризи.

**Аналіз і огляд останніх досліджень.** Питанням вивчення стратегій розвитку підприємств, а також її оцінки присвячені роботи багатьох авторів: Антонюк К. [1], Артеменко Л. [2], Барабас Д. [3], Безуглий А. [9], Векслер Д. [4], Гречан А. [9], Гура Є. [2], Загірняк М. [6], Ільченко В. [7], Компанець К. [7,9], Ложачевська О. [7], Маслян О. [6], Оборська С. [13], Омельянович О. [8] Парфентьева О. [9], Перерва П. [6], Салімон О [9], Шершньова З. [13] і т.д.

Так визначальними доробками у визначенні методів ситуаційного управління присвячені робота Омельяновича О.Р. – «Ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства» [8]. Автором визначаються загальноприйняті наукові методи дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегіям діяльності підприємств в умовах кризи приділяють увагу в своїх наукових дослідженнях: Антонюк К. І., Артеменко Л.П., Гура Є.П., Барабас Д.О., Векслер Д. М. та інші. Всі роботи направлені на конкурентне середовище, тому авторами розглядаються саме конкурентні стратегії ведення бізнесу. Парфентьева О., Гречан А., Безуглий А, Салімон О. – «Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком підприємств у системі національної економіки» [9]. Комплексне дослідження науковців дає можливість оцінити реальний стан стратегічного управління. Автори Ложачевська О.М., Ільченко В.Ю, Компанець К.А. визначили саме ризики автотранспортних підприємств в сучасних кризових умовах.

Але, незважаючи на значну кількість робіт, присвячених даній проблемі, існують деякі відмінності в розумінні сучасних мінливих умов ведення бізнесу, що призводить до багатоваріантності визначень, відносності, а також відмінності підходів до оцінки та аналізу ситуації на автотранспортному ринку.

Насамперед необхідно зазначити, що наразі в умовах кризи стає неможливим використання класичних стратегій ведення бізнесу, тому стає за необхідність використання методів ситуаційного коригування стратегічної діяльності АТП в умовах кризи.

**Мета дослідження.** Метою даної наукової статті є встановлення методів ситуаційного коригування стратегічної діяльності АТП в умовах кризи.

**Основна частина.** Сучасний погляд на ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства також базується на тому, що не існує єдиного вірного універсального виду управління для будь-якої ситуації. Як зазначають Р. Гріфін і В. Яцура, ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосувати до організації, оскільки кожна організація унікальна, а прийнята управлінська поведінка у конкретній ситуації залежить від особливих обставин[4]. В науковій літературі загально прийнятними методами ситуаційного аналізу визначаються як: SWOT, SNW, PEST. В цих кризисних умовах залишається обов'язковим застосувати саме ці наукові підходи, але під час воєнного стану є великі ризики невірної оцінки ситуації. В умовах першої кризи. Що була причиною пандемією COVID-19 були проведені дослідження ризикового бар'єру автотранспортного ринку України, що встановили три рівня, які повністю описують сучасний стан, а саме:

- перший рівень: загальні ризики міжнародного бізнес-середовища, які включають в себе політичні, макроекономічні та соціальні компоненти;
- другий рівень: галузеві ризики, до яких можна віднести фінансові ризики, ризики ринку товарів та ризики конкурентоспроможності;
- третій рівень: ризики на рівні міжнародних компаній, підприємств, до яких входять операційні ризики, ризики відповідальності та кредитні ризики [5].

Якщо говорити про сучасну ситуацію, то стає за необхідність розробки методів ситуаційного аналізу стратегії підприємств, що дадуть можливість швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі і за допомогою яких можливі миттєві корегуванні стратегії діяльності АТП. Вибірку методів представимо в рис 1.



Рисунок 1 – Методи ситуаційного управління АТП в умовах кризи  
Figure 1 – Methods of situational management of ATP in crisis conditions

Джерело: сформовано автором

Вибір підходу до вирішення проблемної ситуації визначається видом прогнозованої ситуації або тієї, що склалася, і залежить від співвідношення між величиною можливого збитку та величиною резерву ресурсів. Тому ще одним невирішеним питанням залишаються стратегії, які необхідно застосовувати українським автотранспортним підприємствам під час війни. Більш гнучкими і доречними є класичні стратегії згідно з підходом М.Портера (табл. 1.)

Таблиця 1 – Характерні ознаки конкурентних стратегій (згідно з підходом М. Портера)  
Table 1 – Characteristics of competitive strategies (according to M. Porter's approach)

Стратегія	Основні ознаки	Ризики
Лідерування на основі зниження витрат (цін)	Виробничі характеристики : «ніхто не зробить це дешевше». Маркетингові особливості: «роз рахунки ціни / низькі витрати» Стандартизована продукція: тільки кілька різновидів, обмеженість вибору Ніяких значних змін у веденні справ: «репутація скромної та на дійної компанії». Урахування особливостей «кривої досвіду»: зниження цін додатковий доход за рахунок зростання обсягів продажу та частки ринку зниження умовно постійних витрат на одиницю продукції внаслідок ефекту масштабу. Висока продуктивність у розрахунку на 1 робітника. Зниження витрат на інновації.	При технологічному прориві (винаході, створення нової технології) – ризик втратити перевагу Сходження нанівець зроблених раніше інвестицій. Необхідність додаткових витрат («витрати конверсій») на реконструкцію (ліквідацію) масового виробництва. Дослідження конкурентами тих самих показників внаслідок імітації та цілеспрямованих заходів щодо зниження витрат. Запізнення з реакцією на зміни на ринку внаслідок надзосередження на проблемах витрат.
Диференціація	Виробничі характеристики: «ніхто не зробить це краще». Маркетингові особливості: «наші продукти (послуги) – найкращі серед інших». Основа – різноманітність, ви бір за моделями, партиями, деталями, обслуговуванням тощо. Створення більше однієї відмінної характеристики товару (послуги ). Різноманітні інновації. Індивідуальні ціни, які перевищують витрати на отримання різноманітних ознак. Інтенсивна рекламна та збутова діяльність.	Привабливість диференціації (тобто особливість асортименту, додаткових послуг) може стати меншою, ніж економічні мотиватори, оскільки диференціація, як правило, дорого коштує (порівняно з серійним і масовим виробництвом аналогічної продукції). Потреби у диференціації змень шаться внаслідок підвищення інформованості споживачів про ситуацію на ринку взагалі та по окремих групах товарів. Імітація може приховати різницю між товарами (особливо на етапі зрілості галузі).
Фокусування	Виробничі характеристики: «ви готовлене саме для тебе». Маркетингові особливості: «ми задовольняємо твою потребу кра ще за всіх». Спеціалізація на певну нішу: сегмент покупців, географічний регіон, кінцеве споживання . Конкурентні переваги захищаються: а) лідеруванням на основі зниження витрат у певному сегменті ринку або б) поглибленою диференціацією (виготовлення про дукту або надання послуги для задоволення особливих потреб споживачів цільового сегмента).	Зниження ефекту диференціації фокусуванням за рахунок підвищення витрат на обслуговування вузької стратегічної цільової групи («рух ліворуч від точки беззбитковості») Скорочення відмінностей у характеристиках потреб вузької стратегічної групи та ринку взагалі (потенційна витрата споживачів). За рахунок подальшої сегментації ринку всередині стратегічної цільової групи, що здійснює конкурент (втрата споживачів).

Джерело: сформовано автором[6,13].

#### 1. Стратегія «лідерування на основі зниження витрат цін»

Низька собівартість надання транспортних послуг є основою для відповідного (нижчого за середній рівень) рівня цін. Ідеться про відносно низьку собівартість порівняно з конкурентами і означає орієнтацію на завоювання більшої частки ринку, тобто наступальну стратегію.

Ця стратегія базується на оптимізації всіх частин виробничо-управлінської системи: виробничих потужностей, які використовують технологічні переваги великомасштабного виробництва, рівня витрат на сировину, матеріали, енергоносії; продуктивності праці, структури систем розподілу тощо, тобто орієнтуванні на високий рівень показників ефективності виробництва. З іншого боку, це стратегія повинна знижувати інші показники конкурентоспроможності: якості

виготовлення окремих деталей, швидкій доставці продукції покупцям і відповідному рівню сервісу, надійності та технічній взаємодоповненості до раніше виготовлених частин тощо.

Перевагами стратегії, що розглядається, є:

– для конкурентів – у підприємства з найменшими витратами краща конкурентна позиція на ринках, де домінує цінова конкуренція. Перебуваючи в захищеній від цінових баталій позиції лідера, підприємство має змогу розширювати свою частку ринку за рахунок низьких цін і отримувати вищий чи рівний маржинальному по галузі прибуток;

– для споживачів – відносно низькі ціни лідера спонукають до купівлі його транспортної послуги, відшкодовуючи витрати та забезпечуючи маржинальний прибуток для подальшого розвитку підприємства. У цьому наочно проявляється реакція спільного інтересу покупця та підприємства, що надає транспортні послуги.

– для постачальників – більша частка ринку дає змогу «перебирати на себе» великі обсяги поставок сировини, матеріалів тощо для певної галузі. Це допомагає справлятися (на основі переговорів і вертикальної інтеграції різних типів) зі зростанням цін на купівлю ресурсів. В іншому випадку вплив високих цін на матеріали може звести нанівець зусилля, спрямовані на зниження витрат, або залишити підприємство в ізоляції від постачальників, через рівень цін, які воно готове сплачувати за сировину та матеріали;

– для підприємств, які потенційно можуть увійти в галузь – лідерська позиція означає лише місце підприємства в галузі й безпосередньо не впливає на рішення про входження всіх інших підприємств у галузь. Однак ця позиція є орієнтиром для АТП, що говорить про той рівень витрат, якого треба досягти, щоб успішно конкурувати на даному ринку. Для лідера можливість подальшого зниження витрат і цін є своєрідним запасом міцності в боротьбі з новими конкурентами;

– для субститутів – лідери щодо зниження витрат (цін) мають переваги порівняно з конкурентами при проникненні на ринок галузі привабливих за ціною субститутів, оскільки їхні послуги є найбільш конкурентоспроможними за ціною.

Лідери на основі зниження витрат (цін) виготовляють товари еластичні за ціною, забезпечують різний вплив на всі п'ять конкурентних сил за Портером (відповідно до його «моделі галузевої конкуренції») і спроможні формувати на ринку та в галузі нижню межу цін і витрат [7].

Лідерство на основі зниження витрат (цін) найбільш доцільне, коли [8]:

– попит є еластичним за ціною;

– є невелика кількість способів досягнення продуктивної диференціації відповідно до вимог споживачів;

– більшість покупців схильні використовувати транспортну послугу;

– покупці несуть незначні додаткові витрати в разі зміни перевізника; найбільш уперті покупці роблять покупку за найкращою ціною.

Лідерування за допомогою низьких цін / витрат пов'язане водночас з певними ризиками [9]:

– ризик «технологічного прориву» зводить нанівець попередні інвестиції в удосконалення звичних виробничих процесів і виграш в ефективності;

– ризик зменшення еластичності товару та послуги за ціною на основі зростання вимог до якості товарів та інших нецінових факторів;

– поява на ринку транспортних послуг, послуг з іншими, більш привабливими якостями для задоволення тих самих потреб.

– насичення ринку в разі зміни потреб.

Всі ці ризики відігравали велике значення в період до воєнного стану України. Так як стратегічне направлення транспортної галузі передбачало задоволення потреб споживачів через ведення законів та стандартів якості надання транспортних послуг. Наразі ці аспекти відійшли на задній план і стратегічне напрямком полягає у здатності вітчизняного транспорту оперативно здійснювати всі види перевезень у необхідних обсягах задля задоволення потреб Збройних сил України та інших утворених відповідно до законів України військових формувань, національної економіки та цивільного населення.

## 2. Стратегія диференціації

За своїм змістом диференціація може бути різною за розмахом, глибиною та формами. Наприклад, диференціація може проявлятися:

– у специфічних характеристиках товару та послуг;

– різноманітні послуги, що надаються після продажу;

– забезпечення запасними частинами (додаткові комплекти при продажу, доставка необхідних запчастин в обумовлений термін і т.ін.);

- інженерний дизайн і виготовлення за замовленням (автомобілі, меблі тощо);
- широкий спектр моделей, розмірів, цін тощо;
- надійність і небезпечність (залежно від вимог груп споживачів і товарів);
- технологічне лідирування в методах виготовлення, якість і екологічність виробництва та споживання (в тому числі, відповідність стандартам ISO);
- завершена товарна лінія та всі види послуг (від попереднього замовлення, оплати, виробництва, обслуговування і т.ін.);
- унікальність виробів за стилем, модою (марка, ім'я виробника, продавця тощо).

Перевагами диференціації є:

- для конкурентів – підприємство має переваги, оскільки захищене (ізольоване) від стратегій суперників наявністю торгових знаків, марок або відомого імені виробника;
  - для споживачів – зорієнтована на задоволення певних потреб продукція високої якості підвищує лояльність покупців до конкурентного виробника, створюючи труднощі для альтернативних продавців у боротьбі за їхню прихильність. Якість надання транспортної послуги дає змогу встановлювати вищі ціни, оскільки споживачі готові їх сприйняти;
  - для постачальників – високі ціни кінцевої продукції дають змогу отримувати вигідний маржинальний прибуток і встановлювати зв'язки із сильними постачальниками, обираючи їх за критеріями поставок високої якості. Це посилює економічну позицію виробника, особливо в умовах обмеженого обсягу будь яких видів сировини, матеріалів і комплектуючих;
  - для підприємств, які потенційно можуть увійти у галузь, – лідерство у диференціації.
- Лідерство у диференціації продукції найбільш прийнятне, якщо [10]:
- існує багато способів диференціації продукту (послуги);
  - різноманіття продукції (послуг) сприймається споживачами як цінність;
  - є можливість використання товару (послуги) різними способами і це відбиває потребу покупців;
  - стратегія диференціації використовується небагатьма підприємствами галузі;
  - підприємство може запропонувати дещо таке, з чим не працюють конкуренти і що базується на: унікальних властивостях продукту;
  - технічних перевагах виготовлення; більшому обсязі «послуг підтримки»;
  - привабливості продукту чи послуги за принципом «більша вигода за ті самі гроші тощо».
  - є можливість конкурувати по одному ключовому товару, здійснюючи основну диференціацію навколо нього.

Такий ключовий товар може відігравати роль базису, на якому:

- а) реалізується маркетингова політика просування продукту (в тому числі пробні застосування);
- б) здійснюється прив'язка споживача до певного підприємства, що надає транспортні послуги, це дає змогу створити умови для урізноманітнення задоволення потреб поряд зі збільшенням переваг, пов'язаного з високою вартістю переходу до споживання іншого продукту іншого постачальника транспортних послуг.

Крім того, використання стратегії диференціації пов'язане з певними ризиками:

- 1) високі ціни, які відбивають додаткові витрати на диференціацію послуги, можуть згодом перестати ототожнюватися споживачем з додатковими перевагами у споживанні. Покупець може відмовитися від товару з високою ціною на користь нижчих цін менш відомих торгових марок (реалізуючи потребу в ощадливості);
- 2) споживач може дійти висновку, що стандартизовані товари зручніші у споживанні, ніж диференційовані, а надто тоді, коли стандартні характеристики пов'язані з більш легким комплектуванням з іншими товарами інших галузей, що споживаються одночасно;
- 3) конкуренти здатні імітувати продукти та послуги лідера у диференціації галузі до такого ступеня, при якому споживач не помічає переходу від одного виробника до іншого, до того ж імітація можлива з меншими витратами, ніж виробництво основного продукту, що є об'єктом імітації;
- 4) поява продуктів, що кардинально (виходячи за можливі межі диференціації) відрізняються від базового продукту для задоволення тих самих потреб, створює бар'єри для нових невідомих покупцям фірм, оскільки, як зазначалося, покупці виявляють прихильність до відомих марок, а наявність надто обмеженої системи розподілу робить вхід у галузь майже неможливим. Ці особливості ставлять підприємство у вигідну позицію, що оберігає його від загроз з боку заміників у такій мірі, в якій проявляється лояльність споживачів до продукції відомої якості відомих виробників.

В сучасних умовах кризи наявним прикладом залишаються послуги служб таксі. До воєнного стану споживачі, що постійно користувались однією і той самою компанією перевізника, так і залишились прихильниками її. Не зважаючи на підняття цін і зниження якості обслуговування. Єдиним чинником якій спрацьовує в даному разі є психологічне освідомлення постійних клієнтів про надійність і небезпечність надання транспортної послуги саме цим підприємством.

Стратегія диференціації за умови правильного її застосування створює сприйнятливі умови для взаємодії з усіма п'ятьма елементами середовища організації.

### 3. Стратегія фокусування

Зміст такої стратегії полягає в отриманні (формуванні) конкурентних переваг і задоволенні ринкової позиції на досить вузькому сегменті ринку (з урахуванням продуктової або географічної ознаки). Вибір такої стратегії залежить від можливості підприємства обслужити вузький сегмент ринку з його специфічними вимогами більш ефективно, ніж конкуренти, які зорієнтовані на ширший спектр потреб [11].

Стратегія фокусування – це більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується. Іноді обидві сторони цієї стратегії реалізуються одночасно. Відносно окремого сегмента ринку тут діють ті самі закономірності, що й при реалізації основних стратегій: «лідерування у зниженні витрат (цін)» і «лідерування у диференціації продукції» щодо ринку взагалі [12].

Така стратегія доцільна за таких умов:

- наявності чіткого розмежування різних груп покупців, котрі: мають специфічні потреби й використовують продукт порізно;
- відсутності конкурентів, що претендують на обслуговування вузького конкретного сегмента;
- неможливості використання наявних ресурсів підприємства на більш широкому сегменті;
- наявності значних відмінностей у розмірах, темпах зростання, прибутковості інтенсивності впливу п'яти конкурентних сил (за М. Портером), що робить одні сегменти більш привабливими, ніж ін.

Стратегія фокусування пов'язана з наявністю певних ризиків у її застосуванні:

- 1) можливість у багатьох підприємств галузі, що обслуговують ринок загалом, знайти ефективні засоби конкуренції в тому самому сегменті, на який націлене підприємство;
- 2) більша залежність підприємства від прихильностей та зміни потреб споживачів (див. коментарі до моделі конкурентної боротьби К. Омаї);
- 3) «пересегментація» ринку, коли підприємство може втратити свій сегмент за рахунок появи нових конкурентів, товарів, зміни в потребах тощо.
- 4) запровадження винаходу (інновації), що дає змогу задовольнити потреби сегмента іншим способом.

На підставі проведеного дослідження можна стверджувати, що залежно від ситуації на ринку обирають ту чи іншу лінію поведінки – лідерування на основі зниження витрат (цін), диференціація чи фокусування, що знаходить вираження в орієнтації стратегічного набору, певного позиціонування – лідер, потенційний лідер-переслідувач, ведений чи новачок.

**Висновки.** Тобто проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах кризи, керівникам АТП необхідно застосовувати більш прості методи аналізу сучасного стану зовнішнього та внутрішнього середовища. Стає також зрозумілим, що під час воєнного стану коли функції транспортної галузі направлені на забезпечення озброєних сил України та задоволення необхідних потреб цивільного населення, питання конкурентних позицій не є актуальним для АТП. Наразі треба застосовувати управлінські стратегії які більш мобільні і гнучкі, швидко піддаються коригуванню.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Антонюк К. І. Дослідження підходів до розробки маркетингової стратегії компанії. *Сучасні проблеми розвитку підприємництва в Україні. VI Міжн. наук.-практ. конф., 22–23 лист. 2017 р. : мат.* – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка». 2017 р. С. 110–112
2. Артеменко Л. П., Гура Є. П.. Види конкурентних стратегій та приклади їх реалізації. *Сучасні підходи до управління підприємством.* 2018р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/index> (дата звернення: 11.07.2022)
3. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://www.researchgate.net/publication/282659845\\_Konkurentni\\_strategii\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/282659845_Konkurentni_strategii_pidpriemstva) (дата звернення: 12.07.2022)

4. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”*. 2019 р. – № 4. Т. 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2015/2/18.pdf> (дата звернення: 11.08.2022)
5. Економіка України під час війни: оперативна оцінка, квітень 2022р. Центру економічної стратегії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [ces.org.ua](http://ces.org.ua) (дата звернення: 11.07.2022)
6. Загірняк М.В., Перерва П.Г., Маслян О.І. Економіка підприємства: магістерський курс. Підручник. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://pidru4niki.com/74270/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/74270/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva) (дата звернення: 11.07.2022)
7. Ложачевська О.М., Ільченко В.Ю., Компанець К.А., Ризиковий бар'єр в галузі міжнародного бізнесу. Економіка та суспільство. 2021р. – Вип.31. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/734/706> (дата звернення: 17.07.2022)
8. Омелянович О.Р. , Демішкан Ф.В. Ситуаційне коригування стратегії діяльності автотранспортного підприємства. *Причорноморська студія. 2021р. – Випуск 62. С. 15*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [pdf \(bse.in.ua\)](http://bse.in.ua) (дата звернення: 17.07.2022)
9. Парфентьєва, О., Гречан, А., Безуглий А., Компанець, К., Салімон, О. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління розвитком підприємств у системі національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022р. – №6(41). С. 307–317. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.25146>(дата звернення: 12.07.2022)
10. Стратегічне управління. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/books/101.html>(дата звернення: 11.07.2022)
11. Три основних підходи до вироблення стратегії поведінки фірми на ринку за М. Портером. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [https://studwood.net/1998338/ekonomika/tri\\_osnovnih\\_pidhodi\\_do\\_viroblennya\\_strategiyi\\_povodz\\_hennya\\_firmi\\_na\\_rinku\\_za\\_m\\_porterom](https://studwood.net/1998338/ekonomika/tri_osnovnih_pidhodi_do_viroblennya_strategiyi_povodz_hennya_firmi_na_rinku_za_m_porterom) (дата звернення: 12.07.2022)
12. Функціонування транспортного сектору України в умовах правового режиму воєнного стану. *Національний інститут стратегічних досліджень*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho> (дата звернення: 11.07.2022)
13. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління. *К.: КНЕУ. 1999р. С. 384с.*

## REFERENCES

1. Antonyuk K. I. (2017) *Doslidzhennia pidkhodiv do rozrobky marketynhovoї stratehii kompanii* [Research of approaches to the development of the company's marketing strategy]. Modern problems of entrepreneurship development in Ukraine. VI International science and practice conference, November 22–23. 2017: Mat. – K.: Polytechnic Institute of Polytechnics. pp. 110–112 [in Ukrainian].
2. Artemenko L. P., Gura E. P.. (2018) *Vydy konkurentnykh stratehii ta pryklady yikh realizatsii*. [Types of competitive strategies and examples of their implementation]. Modern approaches to enterprise management. Retrieved from: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/index> (access date: 11.07.2022) [in Ukrainian].
3. Barabas D.O. *Konkurentni stratehii pidpriyemstva* [Competitive strategies of the enterprise]. Retrieved from: [https://www.researchgate.net/publication/282659845\\_Konkurentni\\_strategii\\_pidpriemstva](https://www.researchgate.net/publication/282659845_Konkurentni_strategii_pidpriemstva) (access date: 12.07.2022) [in Ukrainian].
4. Veksler D.M. (2019) *Vydy konkurentnykh stratehii i shliakhy pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriyemstva* [Types of competitive strategies and ways to increase the competitiveness of the enterprise]. Bulletin of the KHNAU named after V.V. Dokuchaeva "Economic Sciences" series. No. 4. Vol. 1. Retrieved from: <http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/2015/2/18.pdf> (access date: 11.08.2022) [in Ukrainian].
5. *Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: operatyvna otsinka, kviten 2022*. [Economy of Ukraine during the war: operational assessment April 2022.] Center for Economic Strategy. Retrieved from: [ces.org.ua](http://ces.org.ua) (date of application: 11.07.2022) [in Ukrainian].
6. *Zahirnyak M.V., Pererva P.G., Maslyan O.I. Ekonomika pidpriyemstva: mahisterskyi kurs*. [Enterprise economics: master's course] Textbook. Retrieved from:

[https://pidru4niki.com/74270/ekonomika/ekonomika\\_pidpriyemstva](https://pidru4niki.com/74270/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva) (access date: 11.07.2022) [in Ukrainian].

7. Lozhachevska O.M., Ilchenko V.Yu. Kompanets K.A. (2021) Ryzkykovi barier v haluzi mizhnarodnoho biznesu. [Risk barrier in the field of international business.] Economy and society. Issue..31. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/734/706> (access date: 07/17/2022) [in Ukrainian].

8. Omelyanovich O.R. , Demishkan F.V. (2021) Sytuatsiine koryhuvannia stratehii diialnosti avtotransportnoho pidpriemstva [Situational adjustment of the strategy of the motor vehicle enterprise]. Black Sea Studio. Issue 62. P. 15. Retrieved from: pdf (bses.in.ua) (access date: 17.07.2022) [in Ukrainian].

9. Parfentieva Olena., Kateryna Kompanets, Grechan Alla P., Salimon Olha M. (2021) Rol orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu stratehichnoho upravlinnia kompaniieiu v natsionalnii ekonomitsi [The role of organizational and economic mechanism of strategic company management in the national economy.] Financial and credit activities: Problems of theory and practice. No. 6 (41) Retrieved from <http://fkd1.ubs.edu.ua/article/view/251463/>. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251463>. <http://fkd1.ubs.edu.ua/issue/view/15116> (access date: 12.07.2022) [in Ukrainian].

10. Stratehichne upravlinnia. [Strategic management.] Retrieved from: <https://library.if.ua/books/101.html> (access date: 11.07.2022) [in Ukrainian].

11. Try osnovnykh pidkhody do vyroblennia stratehii povodzhennia firmy na rynku za M. Porterom. [Three main approaches to the development of a company's market behavior strategy according to M. Porter.] Retrieved from: [https://studwood.net/1998338/ekonomika/tri\\_osnovnih\\_pidhodi\\_do\\_viroblennya\\_strategiyi\\_povodzhennya\\_firmi\\_na\\_rynu\\_za\\_m\\_porterom](https://studwood.net/1998338/ekonomika/tri_osnovnih_pidhodi_do_viroblennya_strategiyi_povodzhennya_firmi_na_rynu_za_m_porterom) (access date: 12.07.2022) [in Ukrainian].

12. Funktsionuvannia transportnoho sektoru Ukrainy v umovakh pravovoho rezhymu voiennoho stanu. [Functioning of the transport sector of Ukraine under the legal regime of martial law] National Institute of Strategic Studies. Retrieved from: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/funktsionuvannya-transportnoho-sektoru-ukrayiny-v-umovakh-pravovoho> (access date: 11.07.2022) [in Ukrainian].

13. Shershnyova Z.E., Oborska S.V.(2019) Stratehichne upravlinnia [Strategic management]. K.: KNEU. P. 384 p.[in Ukrainian].

## РЕФЕРАТ

Демішкан Ф.В. Методи ситуаційного коригування стратегічної діяльності АТП в умовах кризи / Ф.В. Демішкан // Вісник Національного транспортного університету. Серія «Економічні науки». Науковий журнал. – К.: НТУ, 2022. – Вип. 4 (54).

В статті було досліджено методи ситуаційного коригування стратегічної діяльності автотранспортного підприємства в умовах кризи. Встановлено, що сучасний стан транспортної галузі змінив свій вектор діяльності з задоволення потреб споживачів на повне забезпечення потреб озброєних сил України та цивільного населення. Крім цього доведено, що за час воєнного стану загальні збитки від вторгнення РФ оцінювалися в 80 млрд дол. Здебільшого ця сума припадає на транспортну інфраструктуру і становить майже \$39 млрд. Тому стратегічному управлінню наразі приділяються досить велика кількість наукових праць. Автори визначають вплив інших чинників на діяльності АТП, але не враховували політичний стан України.

Було встановлено, що використання загально прийнятих методів таких як: SWOT, SNW, PEST в сучасних кризисних умовах є досить складним, довготривалим та дорогим так, як потребують залучення великої кількості експертів. Наразі ситуація в країні дуже мінлива, економічні та політичні зміни відбуваються щодня. Тому в статті запропоновані основні етапи проведення коригування стратегій діяльності підприємств автотранспорту в швидкому та реальному режимі. На підставі визначених етапів було виокремлено методи ситуаційного коригування стратегії діяльності АТП. Запропоновані методи ситуаційного аналізу, що допоможуть прийняти швидко управлінське рішення.

Проведений аналіз дав підстави стверджувати, що класичні стратегії які направлені на конкурентоспроможність підприємств автотранспорту в сучасних умов не можуть наразі бути використані. В статті запропоновані модифіковані стратегії, які в умовах воєнного стану допоможуть керівникам автотранспортного підприємства вести свій бізнес. Запропонований спектр стратегів є досить гнучкими та мобільними. Вони не вимагають великих затрат і дозволяють швидко перелаштувати бізнес під реальні зміни в зовнішньому середовищі.

Тобто проведене дослідження дає підстави стверджувати, що в сучасних умовах кризи, керівникам АТП необхідно застосовувати більш прості методи аналізу сучасного стану зовнішнього



та внутрішнього середовища. Стає також зрозумілим, що під час воєнного стану коли функції транспортної галузі направлені на забезпечення озброєних сил України та задоволення необхідних потреб цивільного населення, питання конкурентних позицій не є актуальним для АТП. Наразі треба застосовувати управлінські стратегії які більш мобільні і гнучкі, швидко піддаються коригуванню.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** МЕТОДИ СИТУАЦІЙНОГО АНАЛІЗУ, СТРАТЕГІЇ, АВТОТРАНСПОРТ, ТРАНСПОРТНА ГАЛУЗЬ, ВОЄННИЙ СТАН.

#### **ABSTRACT**

Demishkan F.V. Methods of situational adjustment of strategic activity of ATP in crisis conditions. Visnyk National Transport University. Series «Economic sciences». Scientific journal. – Kyiv: NTU, 2022. – Issue 4 (54).

In the article, the methods of situational adjustment of the strategic activity of the motor vehicle enterprise in crisis conditions were investigated. It has been established that the current state of the transport industry has changed its vector of activity from meeting the needs of consumers to fully meeting the needs of the armed forces of Ukraine and the civilian population. In addition, it has been proven that during the martial law, total losses from the invasion of the Russian Federation were estimated at 80 billion dollars. For the most part, this amount falls on transport infrastructure and amounts to almost \$39 billion. Therefore, strategic management is currently the subject of quite a large number of scientific works. The authors determine the influence of other factors on the activities of ATP, but did not take into account the political situation of Ukraine.

It was established that the use of generally accepted methods such as: SWOT, SNW, PEST in modern crisis conditions is quite difficult, long-term and expensive as they require the involvement of a large number of experts. Currently, the situation in the country is very volatile, economic and political changes are happening every day. Therefore, the article proposes the main stages of adjusting the strategies of motor transport enterprises in a fast and real mode. On the basis of the defined stages, the methods of situational adjustment of the ATP activity strategy were singled out.

The conducted analysis gave reasons to claim that classic strategies aimed at the competitiveness of motor vehicle enterprises in modern conditions cannot currently be used. The article offers modified strategies that will help the managers of the motor vehicle company to conduct their business in the conditions of martial law. The proposed range of strategies is quite flexible and mobile. They do not require large costs and allow you to quickly adjust the business to real changes in the external environment.

That is, the conducted research gives reasons to claim that in the current conditions of crisis, ATP managers need to apply simpler methods of analyzing the current state of the external and internal environment. It also becomes clear that during the state of war, when the functions of the transport industry are aimed at providing the armed forces of Ukraine and meeting the necessary needs of the civilian population, the question of competitive positions is not relevant for ATP. Currently, it is necessary to apply management strategies that are more mobile and flexible, and can be quickly adjusted.

**KEY WORDS:** METHODS OF SITUATION ANALYSIS, STRATEGIES, ROAD TRANSPORT, TRANSPORT INDUSTRY, WAR STATUS.

#### **АВТОР:**

Демішкан Ф.В., аспірант кафедри менеджменту, e-mail: jmea@gmail.com, тел. +380678883791, Україна, 01010, м. Київ, вул. Омеляновича-Павленка, 1, к. 207, orcid.org/0000-0001-5726-1605

#### **AUTHORS:**

Demishkan F.V., graduate student of the Department of Management, e-mail: jmea@gmail.com, tel. +380678883791, Ukraine, 01010, Kyiv, str. Omelyanovicha-Pavlenka, 1, k. 207, orcid.org/0000-0001-5726-1605

#### **РЕЦЕНЗЕНТИ:**

Роскладка Н.О., доктор економічних наук, проф., професор кафедри туризму та рекреації. Київський національний-економічний університет, Київ, Україна.

Ложачевська О.М., доктор економічних наук, професор, Національний транспортний університет, Київ, Україна.

#### **REVIEWERS:**

Roskladka N.O., Doctor of Economics, Professor, Professor of Tourism and Recreation. Kyiv National University of Trade and Economics, Kyiv, Ukraine.

Lozhachevska O.M., Doctor of Economics, Professor, National Transport University, Kyiv, Ukraine.