

11. Ortyns'kyy, V.L., Kernyts'kyy, I.S. et al. (2009). *Ekonomichna bezpeka pidpryyemstv, orhanizatsiy ta ustanov* [Economic security of enterprises, organizations and institutions], Pravova yednist', Kyiv, p.544 (in Ukr.).
12. Baranovs'kyy, O.I. (2014). *Finansova bezpeka v Ukrayini (metodolohiya otsinky ta mekhanizm zabezpechennya)* [Financial Security in Ukraine (Assessment Methodology and Security Mechanism)], KNTEU, Kyiv, p.759 (in Ukr.).
13. Jianbo, Yu (2014). The direction of assessing the level of financial and economic security in the construction of corporate enterprises, *Ekonomichni studiyi [Economic Studies]*, no. 4 (04), pp. 95-98 (in Russ.).
14. Zhyvko, Z.B. (2014). The mechanism of management of the system of economic security of the enterprise. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Ser.: Ekonomika [Scientific Bulletin of Uzhgorod University. Ser.: Economics]*, vol. 3, pp. 37-42 (in Ukr.).
15. Franchuk, V.I. (2010). *Osoblyvosti orhanizatsiyi systemy ekonomichnoyi bezpeky aktsionernykh tovarystv v umovakh transformatsiyanoi ekonomiky* [Features of organization of the system of economic security of joint-stock companies in the conditions of a transformational economy], L'viv, p. 440 (in Ukr.).
16. Kruhlyanko, A.V. (2018). Efficiency of strategic management of the enterprise as a prerequisite for the success of its integration into the processes of cross-border cooperation. *Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku turyzmu. Materialy mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi 2-4 travnya 2018 roku, Chernivtsi – Suchava* [Current situation and prospects of tourism development. Materials of the International scientific and practical conference, Chernivtsi-Suchava, May 2-4 2018], Chernivtsi (in Ukr.).
17. Kruhlyanko, A.V. (2018). Pidkhody do otsinky efektyvnosti stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom. *Visnyk ChTEI KNTEU [Herald of ChTEI KNTEU]*, vol. I-II (65-66) (1), pp. 326-332 (in Ukr.).



**УДК 6585:005.334**

**В. А. Чичун**, к.е.н., доцент,  
**Т. І. Дзундза**,

Чернівецький торговельно – економічний інститут КНТЕУ,  
м.Чернівці

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

*Анотація*

У статті авторами проведено дослідження значення антикризового управління в діяльності торговельного підприємства. Зазначено основні напрями політики антикризового управління. Вони є частиною загальної стратегії підприємства, яка застосовується під час розробки системи методів попередньої діагностики загрози банкрутства. Також розглянуто можливі причини криз на підприємстві та їхні наслідки. Акцентовано увагу на те, що керівнику необхідно вміти давати оцінку складовим підприємства та формувати стратегічний план роботи для досягнення визначених цілей.

Ключові слова: антикризове управління, криза, управління, антикризова програма.

## **АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОРГОВЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Аннотация*

В статье авторами проведено исследование значения антикризисного управления в деятельности предприятия. Указаны основные направления политики антикризисного управления. Они являются частью общей стратегии предприятия и применяются в разработке системы методов предварительной

диагностики угрозы банкротства. Также рассмотрены возможные причины кризисов на предприятии и их последствия. Обращено внимание на то, что руководителю необходимо уметь давать оценку составляющим предприятия и формировать стратегический план работы для достижения определенных целей.

*Ключевые слова:* антикризисное управление, кризис, управление, антикризисная программа.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного розвитку економіки нашої держави відбуваються перетворення, що зумовлені фінансовою кризою світу та інтеграційними процесами. Таке спрямування потребує дієвих інструментів управління торговельним підприємством. Глибока криза на економічному ринку країни потребує розробки нових методик управління та пошуку сучасних антикризових стратегічних програм розвитку. Саме вибір методики управління в умовах кризового середовища визначає його успіх на ринку, якість структурних змін, здатність адаптації та гнучкість у прийнятті управлінських рішень, що важливо у веденні конкурентної боротьби.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання щодо сучасної діяльності торговельних підприємств в умовах кризи привернули увагу багатьох дослідників. Так, дослідники Т. О. Гаврилко, Д. О. Лабунський, В. С. Король працювали над обґрунтуванням антикризового управління на підприємстві. Проблему формування та функціонування механізмів антикризового управління в своїх працях розглядали Ю. В. Бас, А. С. Петлюк, Л. О. Лігоненко, Е. А. Уткін. Проте, вище зазначені науковці, з нашої точки зору, не приділяли у своїх дослідженнях значної уваги програмі здійснення антикризового управління торговельними підприємствами в умовах сучасного стану національної економіки України.

**Мета статті.** Метою статті є дослідження поняття «антикризове управління» як програми, що забезпечує уникнення кризових ситуацій. Для цього насамперед потрібно виокремити особливості антикризового управління, які спонукають підприємство до змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес економічних змін в країні протікає неактивно, реформи на розвиток економіки теж впливають хоча й сприятливо, але повільно. Не зовсім потужно використовується в нашій державі виробничий, інформаційний, науковий та технологічний потенціал. Сучасний стан розвитку деяких галузей та низки підприємств є кризовим, а саме: низька конкурентоспроможність послуг та товарів, низька продуктивність праці, оскільки відсутня мотивація праці, недостатність обігових коштів, відсутність платоспроможності. Причинами кризи можуть бути: неправильно вибрана антикризова програма, втрата сильних складових у конкурентному полі, зміни в реструктуризації оргструктури підприємства, відсутність впровадження оновлених технологій. Існує потреба у запровадженні змін щодо роботи персоналу та керівників підприємств з урахуванням сучасних чинників розвитку.

Слід зазначити, що антикризове управління об'єднує декілька цілей, які можуть формувати одну загальну для підприємства. Багато дослідників, вивчаючи питання антикризового управління, визначають дане питання не повністю розкритим, відповідно існує потреба подальшого вивчення. Зокрема, в таблиці 1 наведено різне бачення поняття «антикризове управління».

**Тлумачення поняття «антикризове управління»**

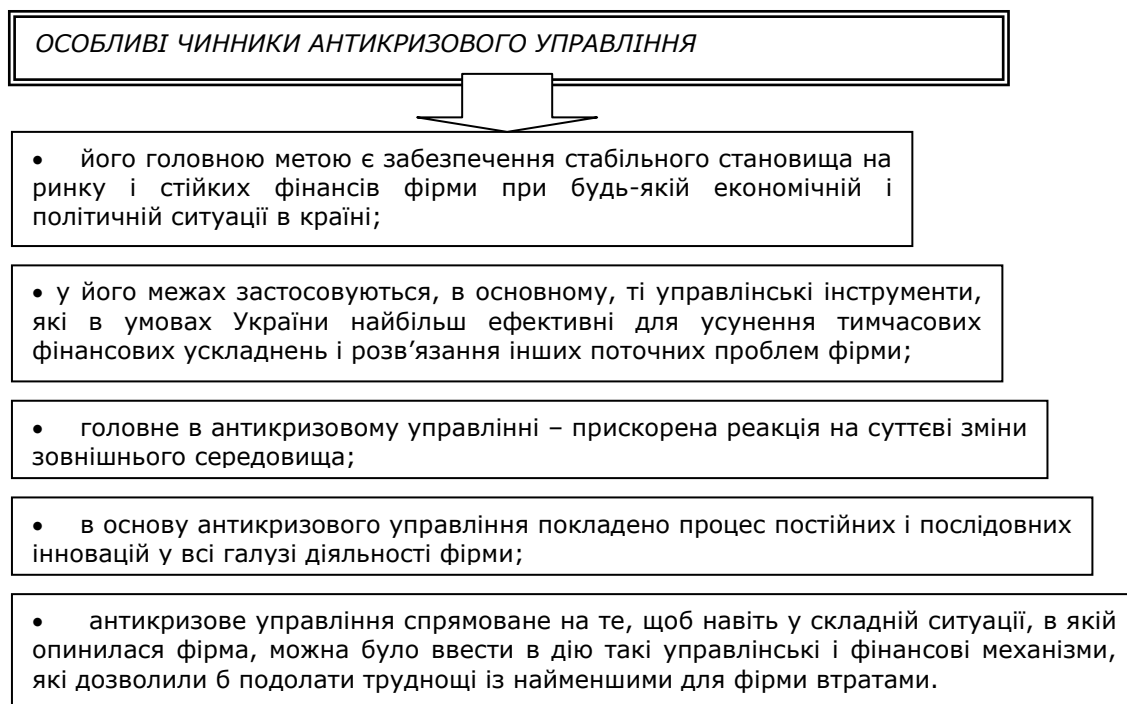
<p>Д. А. Довгань стверджує, що антикризове управління – ефективний менеджмент, який дає можливість вивести підприємство з кризи, сукупність заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості і конкурентоспроможності підприємства і здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення [7, с. 155].</p>
<p>За В. О. Василенко, антикризове управління – це управління, яке спрямоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів і усунення загроз появи кризових ситуацій, а в разі їх появи – аналіз і прийняття швидких заходів ліквідаційного характеру з найменшими втратами та негативними наслідками [ 5, с. 122].</p>
<p>А. Г. Грязнова висловлює думку, що «антикризове управління – це така система управління, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або ліквідацію небажаних для бізнесу явищ шляхом використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розроблення та реалізації на підприємстві спеціальної програми, що має стратегічний характер і дає змогу ліквідувати тимчасові ускладнення, зберегти та примножити ринкові позиції за будь-яких обставин, використовуючи в основному власні ресурси» [3, с.141].</p>
<p>Е. А. Уткін зазначає, що антикризове управління – це управління, спрямоване на попередження можливих важких ускладнень у ринковій діяльності підприємства, забезпечення його стабільного, успішного господарювання з орієнтацією на розширене відновлення на найсучаснішій основі та власних заощадженнях [3, с. 122].</p>
<p>Л. І. Лігоненко вважає, що антикризове управління – це постійно діючий процес виявлення ознак кризових явищ та реалізація генерального плану недопущення поширення кризових явищ та стагнація розвитку підприємства, який здійснюється протягом усього періоду його функціонування [9, с. 83].</p>
<p>Г. Б. Юн у своїх роботах наводить структуроване визначення антикризового управління, яке передбачає: 1) попередню діагностику причин виникнення кризової ситуації на підприємстві; 2) аналіз зовнішнього середовища та потенціалу конкурентних переваг підприємства з метою обрання стратегії його розвитку; 3) бізнес-планування підвищення конкурентних переваг та фінансового оздоровлення підприємства; 4) розроблення процедур фінансового оздоровлення підприємства та системи контролю за їх реалізацією; 5) процедури антикризового управління та контроль за їх проведенням [14, с. 142].</p>

Отже, ми погоджуємося із наведеними твердженнями науковців вище, однак на нашу думку, антикризове управління є однією із складових системи управління торговельним підприємством, тому розглядається як низка управлінських заходів щодо запобігання та подолання кризових ситуацій.

Термін «антикризове управління», як стверджується в роботах багатьох українських і зарубіжних авторів, ще не набув чіткого трактування. Причиною термінологічної розрізненості є відсутність твердих наукових традицій і практичного досвіду в антикризовому менеджменті [2, с. 94].

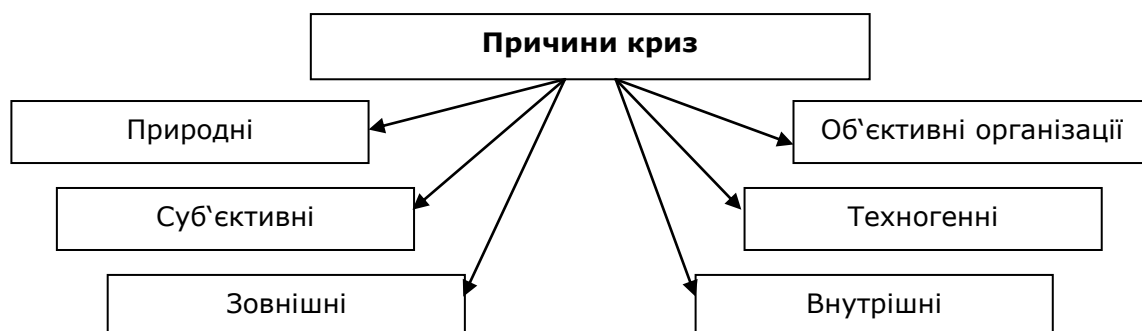
Потребу у визначенні впливу антикризового управління можна мати при розгляді цілей соціально-економічних систем та можливих загроз виникнення криз.

Загалом, особлива важливість антикризового управління відображається в деяких складових, наведених на рисунку 1.



**Рис. 1. Основні складові антикризового управління**

Використання складових антикризового управління свідчить про різні можливі зміни на підприємстві, які можуть мати різні наслідки. Відповідно, слід звертати увагу на зміни кризових ситуацій, які матимуть значення при складанні антикризових програм. В Україні на початок року кількість юридичних осіб за видами економічної діяльності (оптова та роздрібна торгівля) склала в 2017 році 187925 осіб та в 2018 році – 210534 осіб. Тобто, збільшення в торговельній галузі кількості юридичних осіб засвідчує, що сучасні менеджери-керівники складають сприятливі антикризові програми, які використовують в роботі підприємства.



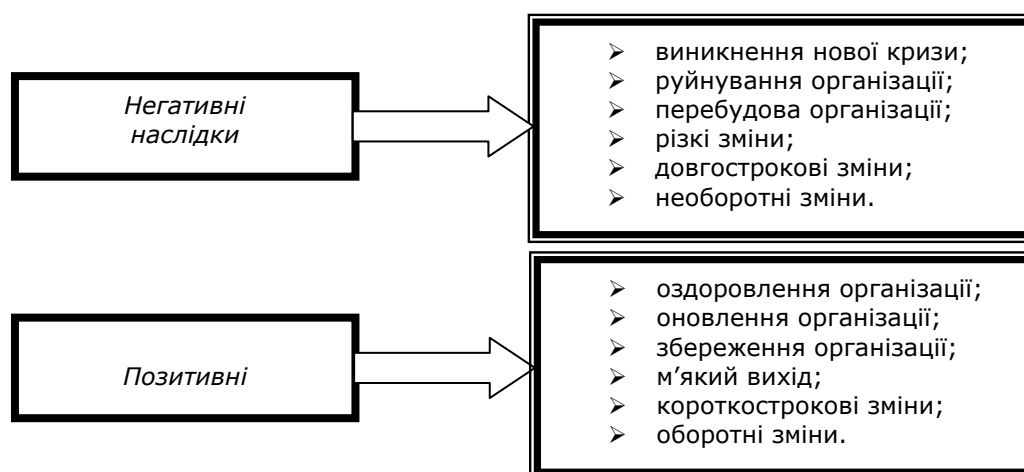
**Рис. 2. Причини криз за класифікацією В. О. Василенка [5, с. 9-25].**

Тобто, виникають різні причини криз на підприємстві. Дослідник В. О. Василенко у своїх дослідженнях поділяє їх на об'єктивні, пов'язані з циклічними потребами модернізації і реструктуризації підприємств, і суб'єктивні, які показують помилки в управлінні (рис. 2). Причини криз можуть мати і природний характер, коли відображають явища різних катаклізмів природи, землетрусу, повені тощо, і техногенний, якщо зміни, пов'язані з господарюванням людини. Також причини

криз можуть бути ендогенними та екзогенними. Ендогенні пов'язані з тенденціями і стратегічними напрямками розвитку світової економіки, конкурентоспроможністю підприємств в різних секторах економіки, політичною ситуацією в країні. Екзогенні – з ризикованою стратегією маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в роботі, недосконалістю управління в розрізі інноваційної та інвестиційної політики [5, с. 9-25].

Формування програм для виведення підприємств із стану кризи є досить складним та індивідуальним процесом. На нього впливає низка чинників, зокрема галузь діяльності підприємства, категорійні групи товарів, інфраструктура та кон'юнктура ринку, різноманітність систем управління, використання ІТ-технологій. Дослідивши фактори впливу на діяльність підприємства, ми дотримуємось думки, що все ж таки правильною є позиція розгляду підприємства як системи. Можна провести аналогію з механізмом годинника, де кожна деталь є окремою частинкою цілого механізму, і тільки сукупність та взаємодія цих деталей дозволяє годиннику запрацювати.

У розумінні кризи значення мають не тільки причини, а й її наслідки, зокрема втрата клієнтів, зменшення кількості замовлень, зростання собівартості та зниження продуктивності праці (рис. 3).



**Рис. 3. Можливі наслідки кризи**

Розгортання кризи є результатом водночас негативної та спільної дії обох видів факторів, як ендогенних, так і екзогенних, вплив яких може бути різним. Для створення сприятливих умов роботи підприємства керівнику необхідно вміти давати оцінку складовим підприємства та формувати стратегічний план роботи для досягнення визначених цілей. Несвоєчасне прийняття рішень щодо проведення певних заходів означатиме початок кризової ситуації. Щоб керівнику підприємства стабільно працювати в конкурентному середовищі та утримувати свою позицію, необхідно підібрати групу фахових працівників. Дана команда має володіти навиками щодо креативного розв'язання проблемних ситуацій та вміти залучати в роботу сучасні інноваційні пропозиції для вирішення критичних кризових питань. Відповідно колектив має вміти проводити моніторинг для визначення можливості сформувати антикризову програму при потребі. Керівник підприємства сам приймає рішення на основі наданих даних. Така група працівників допоможе керівнику підприємства швидко знаходити шляхи виходу з кризових ситуацій.

Загалом, керівник підприємства разом із колективом повинен сформувавши позиційні принципи, а саме: створити антикризову програму розвитку для підприємства з використанням сучасних інновацій; володіти планом антикризової програми для подолання кризових ситуацій; професійно розподілити роботу серед працівників для виконання визначених завдань та подання інформаційних потоків.

**Висновки.** Отже, потреба контролювати події виникає на підприємстві, які пов'язані з позицією підприємства на ринку та його можливості в разі вирішення кризових ситуацій. Антикризове управління торговельним підприємством має більш координаційний напрям, який сприяє уникненню кризових ситуацій, дає можливість визначити причини виникнення таких та можливостей їх усунення. Також керівник підприємства має вміти вчасно використовувати інструменти антикризової програми для запобігання криз як у даному часі, так і в майбутньому, які негативно впливають на роботу підприємства. Загалом зазначені аспекти спрямують роботу персоналу та керівництво підприємства вчасно реагувати на різні несприятливі фактори, що призводять до кризи. Однак у сучасних умовах існує потреба у дослідженні й інших складових, які сприятимуть створенню доступних та ефективних механізмів для антикризового управління підприємством.

**Список використаних джерел:**

1. Антикризове управління підприємств в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101153>
2. Антикризовий менеджмент на промислових та торговельних підприємствах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd79a4d43a89521216d27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd79a4d43a89521216d27_0.html)
3. Антикризисный менеджмент / А. Г. Грязнова, М. А. Федотова, А. Н. Маринюк и др.; под ред. А. Г. Грязновой. – М.: ЭКМОС, 1999. – 368 с.
4. Бас Ю. В. Загальні основи управління підприємством умовах фінансової кризи / Ю. В. Бас, А. С. Петлюк // Наука й економіка. – 2015. – № 1 (37). – С. 9-13.
5. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посібник / В. О. Василенко. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 504 с.
6. Гаврилко Т. О. Управління діяльністю підприємства в умовах кризи / Т. О. Гаврилко, Д. О. Лабунський // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. – 2010. – № 26. – С. 1-8.
7. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2013. – Вип. 3. – С. 152-156.
8. Король В. С. Антикризовий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=168&start=1](http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1).
9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : Навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, М. В. Тарасюк, О. О. Хіленко. – К. : КНТЕУ, 2005. – 377 с.
10. Тактаров Н. Н. Виды антикризисных стратегий / Н. Н. Тактаров // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 7. – С. 106-107.
11. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту [Текст]: Навч. посібник / М. В. Туленков. – К. : Каравела, 2012. – 304 с.
12. Стан організації превентивного антикризового управління на підприємствах торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1537/>
13. Уткін Э. А. Антикризисное управление [Текст] / Э. А. Уткин. – М. : Тандем ; ЭКМОС, 1997. – 400 с.
14. Юн Г. Б. Методология антикризисного управления: Учеб.- практич. пособие. / Г. Б. Юн. – М.: Дело, 2004. – 432 с.

**Valentyna Chychun**, PhD, Associate Professor,  
**Tetiana Dzundza**,  
Chernivtsi Institute of Trade and Economics of KNUTE,  
Chernivtsi

## **ANTICRISIS MANAGEMENT OF TRADING ENTERPRISE UNDER MODERN CONDITIONS**

### *Summary*

The authors carried out the study of the significance of crisis management in the activities of a trading company. The main directions of the policy of crisis management are outlined. They are part of the overall strategy of the enterprise and are involved in developing a system of methods for the preliminary diagnosis of the threat of bankruptcy. Also, the possible causes of the crisis in the enterprise and its consequences are considered. Attention is drawn to the fact that the manager must be able to assess the components of the company and formulate a strategic plan to achieve the stated goals.

**Keywords:** ant-crisis management, crisis, management, anti-crisis programme.

### **References:**

1. Anticrisis management of enterprises in Ukraine. Available at: <http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101153> (in Ukr.).
2. Anti-crisis management at industrial and commercial enterprises. Available at: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd79a4d43a89521216d27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65625b3bd79a4d43a89521216d27_0.html) (in Ukr.).
3. Gryaznova, A.G., Fedotova, M.A., Marinyuk, A.N. (1999). *Antikrizisnyj menedzhment* [Anti-crisis management], EKSMO, Moskva (in Russ.).
4. Bas, Yu., Petlyuk, A. (2015). General principles of enterprise management under the conditions of the financial crisis. *Nauka j ekonomika [Science and economics]*, no. 1 (37), pp. 9-13 (in Ukr.).
5. Vasilenko, V.O. (2005). *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], Educational Center. L-ry, Kyiv (in Ukr.).
6. Gavrilko, T.O., Labunsky, D.O. (2010). Management of enterprise activity in a crisis. *Problemy pidvyschennia efektyvnosti infrastruktury [Problems of increasing the efficiency of infrastructure]*, no. 26, pp. 1-8 (in Ukr.).
7. Dovhan', D.A. (2013). Anti-crisis management as a way to prevent and prevent insolvency of corporations. *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky [Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute. Economic Sciences]*, vol. 3, pp. 152-156 (in Ukr.).
8. King, V.S. Anticrisis management in the conditions of market transformation of the economy. Available at: [www.librar.org.ua/sections\\_load.php?s=business\\_economic\\_science&id=168&start=1](http://www.librar.org.ua/sections_load.php?s=business_economic_science&id=168&start=1).
9. Lyhonenko, L.O. M.V. Tarasyuk, O.O. Khilenko (2005). *Antykryzove upravlinnia pidprijemstvom* [Anticrisis management of the enterprise], KNTEU, Kyiv (in Ukr.).
10. Taktarov, N.N. (2012). Types of anti-crisis strategies. *Uspehi sovremennogo estestvoznaniya [Successes of modern natural science]*, no. 7, pp. 106-107 (in Russ.).
11. Tulenkov, M.V. (2012). *Suchasni teorii menedzhmentu* [Contemporary Management Theories], Caravela, Kyiv (in Ukr.).
12. The state of the organization of preventive anti-crisis management at enterprises of trade of Ukraine. Available at: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-1537/> (in Ukr.).
13. Utkin, E.A. (1997). *Antikrizisnoe upravlenie* [Crisis management], Tandem; ECMOS, Moskva (in Russ.).
14. Yun, G.B. (2004). *Metodologija antikrizisnogo upravlenija* [Methodology of crisis management], Delo, Moskva (in Russ.).

