

## АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Кирилко Наталія Миколаївна**

старший викладач кафедри менеджменту

**Момот Ірина Сергіївна**

студентка групи БМн-1-19

Київський національний університет технологій та дизайну

м. Київ. Україна

**Анотація** В статті визначені основні аспекти антикризового управління діяльністю торговельних підприємств та розглянуті інструменти щодо утримання питань банкрутства.

**Ключові слова:** антикризове управління, торгівельні підприємства, стратегічна роль, криза, макрорівень.

Сьогоднішнє бізнес-середовище вимагає надійного плану для всіх торговельних підприємств для подолання невідкладних кризових ситуацій.

Торгівля є однією з небагатьох галузей народного господарства, зайнятих безпосередньо обслуговуванням населення. Тому її адекватний розвиток багато в чому визначає соціальний клімат у суспільстві. Торгівля

Безпосередньо відчуває на собі всю гостроту кризи: різке падіння обсягів виробництва, лібералізацію цін, зниження рівня доходів населення тощо [1].

Репутація і бренд торговельного підприємства, а також довіра і лояльність зацікавлених сторін є критично важливими факторами на тлі кризового управління. На чолі торговельного підприємства керівники відділів по роботі з персоналом відіграють стратегічну роль у забезпеченні сталості у та вносять вагомий внесок в досягнення поставлених цілей шляхом завчасної підготовки, включаючи ініціативи по забезпеченню безпеки і збереження, розвиток

лідерських якостей, управління кадровим потенціалом і надійні комунікаційні стратегії для підтримки управління кризовими ситуаціями.

Для своєчасного прогнозування неплатоспроможності торговельних підприємств в науці та на практиці застосовується значна кількість методичного інструментарію. Однак вибір та обґрунтування дієвості цих методів залишається недостатньо розкритим та вивченим. Розробка інструментів бізнес-аналізу потребує додаткових досліджень їх застосування в антикризовому управлінні торговельного підприємства, що стало головним завданням.

**Мета** полягає в дослідженні основних питань антикризової ситуації торговельних підприємств та можливих способах вирішення стабілізації їх розвитку

**Об'єктом дослідження** є існуючі торговельні підприємства продуктової сфери на всіх етапах екстремальних – кризових умов.

### **Аналіз останніх публікацій**

Поняття кризи визначається як будь-яке часткове або повне порушення ключових операцій бізнесу внаслідок пошкодження майна або обладнання, заподіяння шкоди людям, зруйнованих відносин, руйнування навколишнього середовища чи негативного сприйняття та впливу зацікавлених сторін серед інших факторів. Управління людськими ресурсами визначає це як низьку ймовірність, що має високий вплив, що часто є несподіваним і незнайомим, спричиненим організаційними структурами, людьми, технологіями, економікою, стихійними лихами. Отже, це може покращити ефективність, репутацію та продуктивність торговельних підприємств, що призведе до безпосереднього впливу на їх бізнес. Зважаючи на те, що кризи можуть виникати в будь-який час, управління ними передбачає своєчасне виявлення, та запобігання. У випадку кризи і завданого мінімального збитку торговельному підприємству необхідно знайти інструменти, які допоможуть якнайшвидше повернутися до початкового антикризового становища. Управління кризовими ситуаціями стосується низки процесів, за допомогою яких торговельне

підприємство забезпечує підтримку або відновлення ділових операцій з мінімальним впливом на стейкхолдерів, а також отриманий досвід може бути використаний для оперативного корегування. Таким чином, управління кризовими ситуаціями вважається важливим процесом підвищення стабільності бізнесу, зокрема у торговельній сфері.

### **Аналіз останніх досліджень**

Питання антикризового управління підприємством досліджувались у роботах зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких: А.І. Амоша, В.А. Василенко [2], І.Ф. Комарницький [3], О.М.Скібицький [4], О.Ю. Проскура [5], А.В. Череп [6] та ін. Методичні підходи до аналізу фінансового стану підприємства з точки зору оцінки визначення кризових ситуацій розроблялося в працях Е. Альтмана, В. Бівера, Дж. Таффлера, М. Хаммера, Д. Чампі, Л.О. Лігоненко [7], О.О. Терещенко [8], А.М. Штангрета [9], А.В. Даниленко [10], В.І. Фучеджи [11], В.П. Клочана, О.М. Вишневської, Н.І. Костаневича [12] та ін.

Слід зауважити що, теоретичні аспекти антикризового управління розглянуті в наукових працях: А. В. Азізова та Д. С. Рамазанівни [14], NT Hill, SE Perry & S. Andes [15]. Питання формування методології антикризового регулювання бізнесу розкрито у публікаціях А.Н.Ряховської, С.Є. Кована [12], Д.О. Коновалової [16], А.В. Філушиної [17] та інші автори. Е. Альтман та Е. Хотчкісс, Г.Д. Бордейану, Р. Флорін та В. Павлоая, DJ Lacombe & SG Макінтайр, Л.Мандру, А. Хашман та К. Карстеа та автори присвячені дослідженню та розробці дискримінантних методів та моделей прогнозування банкрутства [18-24].

В процесі застосованих раніше моделей прогнозування неплатоспроможності торговельних підприємств виявлено ряд недоліків.

Зокрема, низьку пристосованість цих моделей до практики, ймовірність отримання неоднозначних результатів з низьким ступенем точності прогнозу. Принципи формування та обґрунтування застосування logit-моделей для прогнозування ймовірності неплатоспроможності (банкрутства) підприємств розглянуто в роботах Г.А. Хайдаршиної [24] та С.А. Горбатков [22].

Несвоєчасне та недостовірне визначення результатів, досягнутих окремими торговельними групами однієї мережі, невідповідний зв'язок між нераціональним розміщенням спеціалістів торгівельної сфери, малоефективне використання складських приміщень для зберігання окремих видів продукції, низьке логістичне обслуговування та ін. може призвести до створення кризової ситуації як на торговельному підприємстві, так і вплинути на ділову репутацію та імідж всієї торговельної мережі.

Оскільки основними задачею торговельного підприємства є збільшення вартості економічного капіталу, ситуації, пов'язані зі статичним або зменшуваним значенням, можуть бути пояснені як ознаки потенційного дисбалансу. Таким чином, негативна тенденція в вартісному відношенні може виникнути як через нездатність реалізувати очікуваний дохід або грошові потоки, так і в процесі загострення ситуації стратегій в області торговельної сфери.

У той час, коли втрата потоків носить "систематичний і незворотний характер без вживання заходів щодо виправлення становища або реструктуризації", положення в цій області скорочується. Криза призводить до серйозного дефіциту грошових потоків у вигляді криз ліквідності, труднощів з доступом до кредитів і втрати довіри зацікавлених сторін. У найбільш серйозних випадках криза неминуче призведе до неплатоспроможності, тобто до нездатності впоратися з нею для виконання зобов'язань.

**В ході проведеного дослідження було виявлено п'ять основних причин, з яких може виникнути стан занепаду або кризи торговельного підприємства (ТП):**

- занепад та криза неефективністю;
- занепад і криза надмірним потенціалом / жорсткістю;
- занепад чи криза в результаті недотримання якісної характеристики продуктів і недоліків у сфері маркетингу;
- криза від помилок у стратегії та від нестачі інновацій;

- криза від фінансового дисбалансу. В даному випадку світової ситуації щодо введення обмежень – карантину з причин поширення COVID-19.

В процесі власного виробництва торговельних підприємств неефективність може бути обумовлена, наявністю повністю або частково застарілих інструментів, недостатністю або повною відсутністю професійних навичок працівників торговельної сфери або неоптимальним розподілом їх функціональних обов'язків, використанням застарілих технологій та ін.

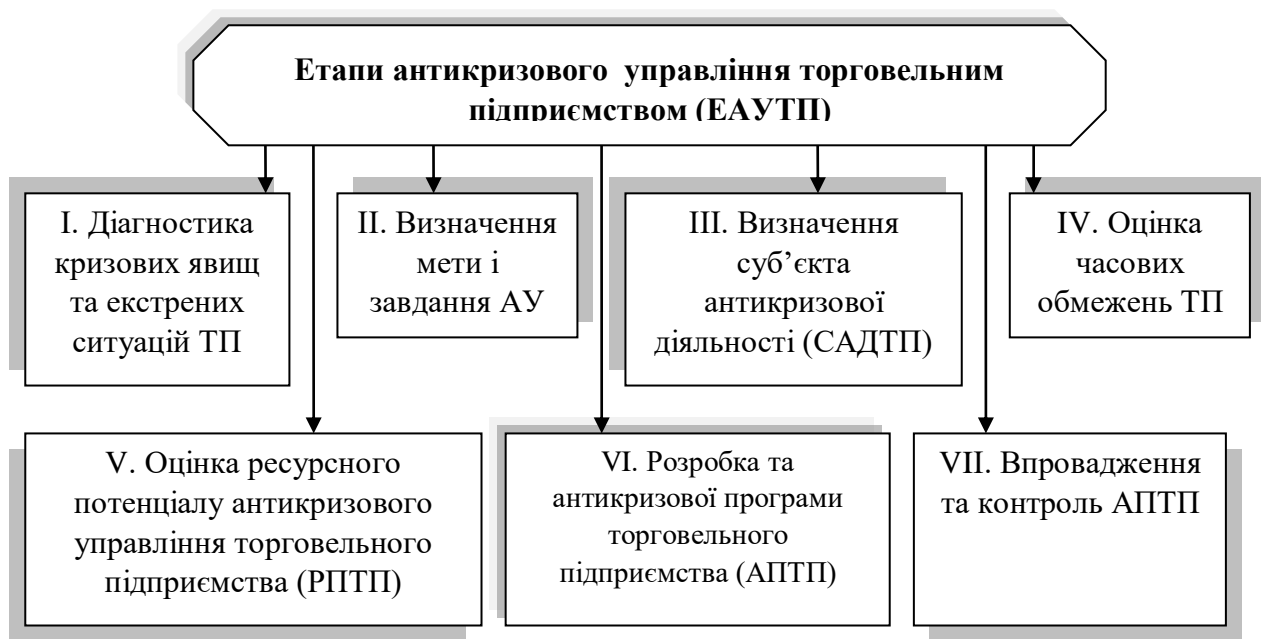
У торговельній сфері неефективність обумовлена наявністю непропорційності між маркетинговими витратами, а також невиправданими витратами, понесеними у зв'язку зі створенням і експлуатацією перенасичення мереж продажів.

Що стосується управлінської діяльності торговельних підприємств, то в зв'язку з недостатністю типових інструментів інформаційного забезпечення, планування та своєчасного контролю вона може бути малоефективною та мало результативною.

Тому, карантинний період, в якому перебуває більшість країн світу в наслідок пандемії дає можливість до створення та використання на торговельних підприємствах нового інструментарію управління в кризових умовах. Такими інструментами є: надання нових послуг, а саме замовлення продуктів через мережі Інтернет та доставка Новою поштою; управлінський підхід щодо швидкої перепідготовки частини торговельних працівників для роботи по доставці продуктів споживачам до місця проживання та ін.

І нарешті, в контексті фінансової діяльності, зазначені вище інструменти дають можливість в екстремальних умовах торговельним підприємствам не втрачати повністю фінансові джерела, а за допомогою представлення додаткових послуг споживачам посилити свою фінансову стійкість і не перебувати за межами банкрутства.

Нижче представлено сім етапів антикризового управління торговельним підприємством (АУТП) (рис. 1).



**Рис.1. Основні етапи антикризового управління торговельним підприємством**

*Джерело:* сформовано авторами на основі [1; 5; 6; 9; 13]

Отже, використовуючи вищезазначені етапи антикризового управління торговельним підприємством можна своєчасно виявити кризові явища та виправити ситуацію в розвитку свої життєдіяльності.

### **Висновок**

Таким чином, сьогодні антикризове регулювання бізнесу на мікрорівні стає нагальною темою для будь-якого торговельного підприємства, як одного з основних завдань є забезпечення стабільного функціонування та його розвитку, запобігання та прогнозування явища, кризи. Традиційні методи діагностики фінансового стану торговельного підприємства хід антикризового регулювання бізнесу застосовуються як заходи відновлення платоспроможності. Антикризове регулювання бізнесу є досить ефективним методом, який відіграє значну роль у своєчасності виявлення поточних та потенційних ризиків, вибір необхідних заходів для управління торговельним підприємством.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ:

1. Організація комерційної діяльності роздрібного торговельного підприємства. О.В. Русин / Науковий вісник НПТУ України. – 2011. Вип. 21.1.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібн. / В.О. Василенко. – 2-ге вид., виправл. і доп. – к.: центр учбової літератури, 2005. – 504 с.
3. Комарницький І.Ф. Антикризове управління підприємством: теорія і практика: навч. посібник / І.Ф. Комарницький, Ю.О. Терлецька. – Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2010. – 248 с.
4. Скібіцький О.М. Антикризовий менеджмент: навч. посібник / О.М.Скібіцький. – к.: центр учбової літератури, 2009. – 568 с.
5. Проскура О.Ю. Антикризове управління підприємством: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02. «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» / О.Ю. Проскура. – Харків, 2002. – 18 с.
6. Череп А.В. Антикризове управління як основа забезпечення життєдіяльності підприємства / А.В. Череп, С.В. Северина // економічний простір. – 2010. – № 37. – с. 277-282.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством : підручник / Л.О. Лігоненко. – к.: Київ.нац.торг.-екон.ун-т, 2005.824 с.
8. Терещенко О.А. Антикризове управління фінансами підприємств : автореф. дис. докт. ек. наук / О.А. Терещенко. – к.: КНЕУ, 2005. – 40 с.
9. Штангрет А.М. Необхідність та ключові принципи антикризового управління на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі України / А.М. Штангрет // економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. пр. вип. 215: у 4 т. т. ii. – Дніпропетровськ, 2006. – с. 471-479.
10. Даниленко В.А. застосування моделей діагностики банкрутства для оцінки фінансової стійкості промислових підприємств України / А.В. Даниленко // збірник наукових праць «науковий вісник академії муніципального управління». серія: «економіка». – випуск 7. – 2009 р. [електронний ресурс]. –

режим

доступу:

[http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Nvamu/Ekon/2009\\_7/09dvaou.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Nvamu/Ekon/2009_7/09dvaou.pdf).

11. Фучеджи В.І. Характеристика методів та моделей діагностики кризового стану підприємства / В.І. Фучеджи [електронний ресурс]. – режим доступу:

<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/10052/1/37.pdf>.

12. Клочан В.П. Организация и методика экономического анализа: уч. пос. / В.П. Клочан, О.М. Вишневская, Н.И. Костаневич. Николаев: изд. центр Николаевского государственного аграрного университета, 2010. – 194 с.

13. Кирилко Н.М., Бабич Ю.А. Особливості оцінки рівня конкурентоспроможності торговельних підприємств/ Н.М. Кирилко, Ю.А. Бабич // Науковий вісник Херсонського державного університету Серія «Економічні науки». – Херсон. – 2018. – Випуск 32/2018.– С. – 86-91.

14. A.N. Ryakhovskaya, S.E. Kovan, Anti-crisis management: a modern concept and the main instrumentarium.

Managerial Science, 5(3), 45-55 (2015).

15. A.V. Azizov, D.S. Ramazanovna, A brief analysis of the dynamics of bankruptcies in the Russian Federation, individual regions and forms of business. NOVAINFO, 1(45). 74-82 (2016).

16. N.T. Hill, S.E. Perry, S. Andes, Evaluating firms in financial distress: An event history analysis. Journal of Applied Business Research (JABR), 12(3). 60-71 (2011).

17. D.O. Konovalova, Improving the financial sustainability of enterprises as a direction of crisis management. PhD dissertation. Moscow: АНО НРЕ "Russian Academy of entrepreneurship» (2015).

18. A.V. Filyushina, Innovative tools of crisis management. Innovation Management, 4, 71-81 (2015).

19. E. Altman, E. Hotchkiss, Corporate financial distress and bankruptcy: Predict and avoid bankruptcy, analyze and invest in distressed debt, 3rd Edition. New York, NY: John Wiley and Sons, Ltd (2005).



20. G.D. Bordeianu, R. Florin, M.D. Paraschivescu, W. Pâvâloaia, Analysis models of the bankruptcy risk. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, XIV(1), 248-259 (2011).
21. D.J. Lacombe, S.G. McIntyre, Hierarchical spatial econometric models in regional science. *Regional Research Frontiers, Advances in Spatial Science: The Regional Science Series*, 2, 151-167 (2017).
22. L. Mandru, A. Khashman, C. Carstea, The diagnosis of bankruptcy risk using score function. In L.A. Zadeh, J. Kacprzyk, N. Mastorakis, et al. (Eds.), *Proceeding of the 9th WSEAS international conference on artificial intelligence, knowledge engineering and data base* (pp.83-88). Cambridge, UK: University of Cambridge (2010).
23. S.A. Gorbatkov, S.A. Farkhieva, Sensitivity of a neural network dynamic method for evaluating bankruptcies in management models for restructuring a corporation's credit debt. *Naukovedenie*, 8(2). 1-20.
24. I.G. Kukukina, *Accounting and analysis of bankruptcies*. Moscow, Russia: Finance and Statistics (2014).