

УДК 005.334:339.17

**Ірина М. Гончаренко**

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ ВИЖИВАННЯ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗОВОГО  
УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ  
В УКРАЇНІ**

*У статті розглянуто основні принципи розробки і впровадження стратегії виживання для торговельних підприємств. Проаналізовано можливі ризики, переваги та недоліки при впровадженні стратегії виживання для торговельних підприємств в Україні.*

**Ключові слова:** стратегія виживання, антикризове управління, торговельні підприємства, ризики.

**Ірина Н. Гончаренко**

*Киевский национальный университет технологий и дизайна*

**ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ ВЫЖИВАНИЯ В СИСТЕМУ АНТИКРИЗИСНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
В УКРАИНЕ**

*В статье рассмотрены основные принципы разработки и внедрения стратегии выживания для торговых предприятий. Проанализированы возможные риски, преимущества и недостатки при внедрении стратегии выживания для торговых предприятий Украины.*

**Ключевые слова:** стратегия выживания, антикризисное управление, торговые предприятия, риски.

**Iryna M. Goncharenko**

*Kyiv National University of Technology and Design*

**IMPLEMENTING OF SURVIVAL STRATEGY IN SYSTEM OF CRISIS  
MANAGEMENT TRADING COMPANIES IN UKRAINE**

*The article discusses the main principles of development and implementation of survival strategies for trading companies. Possible risks, advantages and disadvantages of survival strategies to be applied by trading companies in Ukraine are analyzed.*

**Keywords:** survival strategy, crisis management, trading companies, risks.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями** В сучасних умовах торговельні підприємства в своїй господарській діяльності використовують різноманітні стратегії, спрямовані на розвиток та стабілізацію результатів торговельно-економічної діяльності, зростання обсягів продажів, підвищення конкурентоспроможності на ринку товарів та послуг.

Однак, в період нестабільної економічної ситуації в країні, зниження рівня доходів населення, зниження обсягів продажів та отриманого прибутку, для багатьох торговельних підприємств та торговельних мереж постає необхідність впровадження кардинальних заходів в систему антикризового управління підприємством, тобто застосування стратегії виживання.

Більшість сучасних торговельних підприємств втрачають свої позиції, оскільки спостерігається захоплення вітчизняного ринку великими світовими ритейлерами. Ускладнення економічної ситуації останнім часом стає вирішальним фактором щодо впровадження жорстких заходів з метою виходу підприємств з кризової ситуації. Запропоноване в цьому дослідженні застосування стратегії виживання для торговельних

підприємств на основі аналізу переваг та ризиків в систему антикризового управління підприємства спрямоване на відновлення економічної стабільності торговельних підприємств та підвищення їх конкурентоспроможності на вітчизняному ринку.

**Аналіз останніх публікацій по проблемі.** Серед наукових праць в яких досліджуються стратегії ведення бізнесу потрібно виділити М. Колесника[4], А. Наливайка [6], П. Смоленюка [9], серед праць, присвячених розробці системи антикризового управління підприємствами в цілому, та торговельними підприємствами зокрема, необхідно виділити дослідження вітчизняних науковців Л. Гомбу [1], О. Калініченко [3], І. Макаренко [5], С. Сажієнко [7], Є. Смирнова [8], А. Ткаченка [10], С. Теліна [10], В. Шамрикову [11], О. Шапурову [12], зарубіжних науковців В. Грибова [2], В. Грузинова [2].

Аналіз наукової літератури та інформаційних джерел дозволив зробити висновки, що на сьогоднішній день, незважаючи на існування окремих досліджень щодо розробки та реалізації стратегій ведення бізнесу, впровадження стратегії виживання торговельних підприємств в систему антикризових заходів в Україні потребує подальших досліджень.

**Метою дослідження** є аналіз переваг та ризиків впровадження стратегії виживання в систему антикризового управління торговельних підприємств.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Вибір стратегії для торговельного підприємства починається з визначення генеральної ідеї, яка є складовою системи антикризового управління підприємства.

Система антикризового управління торговельного підприємства при виборі стратегії виживання представляє собою процес моделювання майбутнього, визначення цілей і формулювання концепції довгострокового розвитку підприємства. Така система спрямована на створення і підтримку рівноваги процесів управління між встановленими цілями, потенційними можливостями та ймовірними перспективами розвитку підприємства торговельної мережі. На рис. 1 запропоновано схему основних процесів впровадження стратегії виживання для торговельних підприємств в Україні.

Стратегія виживання застосовується у випадках повного економічного спаду фінансових показників підприємства, загрози його банкрутства або ймовірності поглинання іншими суб'єктами ринку. Тому, при розробці заходів та впровадженні стратегії виживання торговельного підприємства політика антикризового управління має бути спрямована на відновлення економічної стабільності та підвищення рівня фінансової забезпеченості, а основними цілями впровадження стратегії виживання мають стати – усунення неплатоспроможності, відновлення фінансової стійкості та забезпечення фінансової рівноваги у довгостроковому періоді.

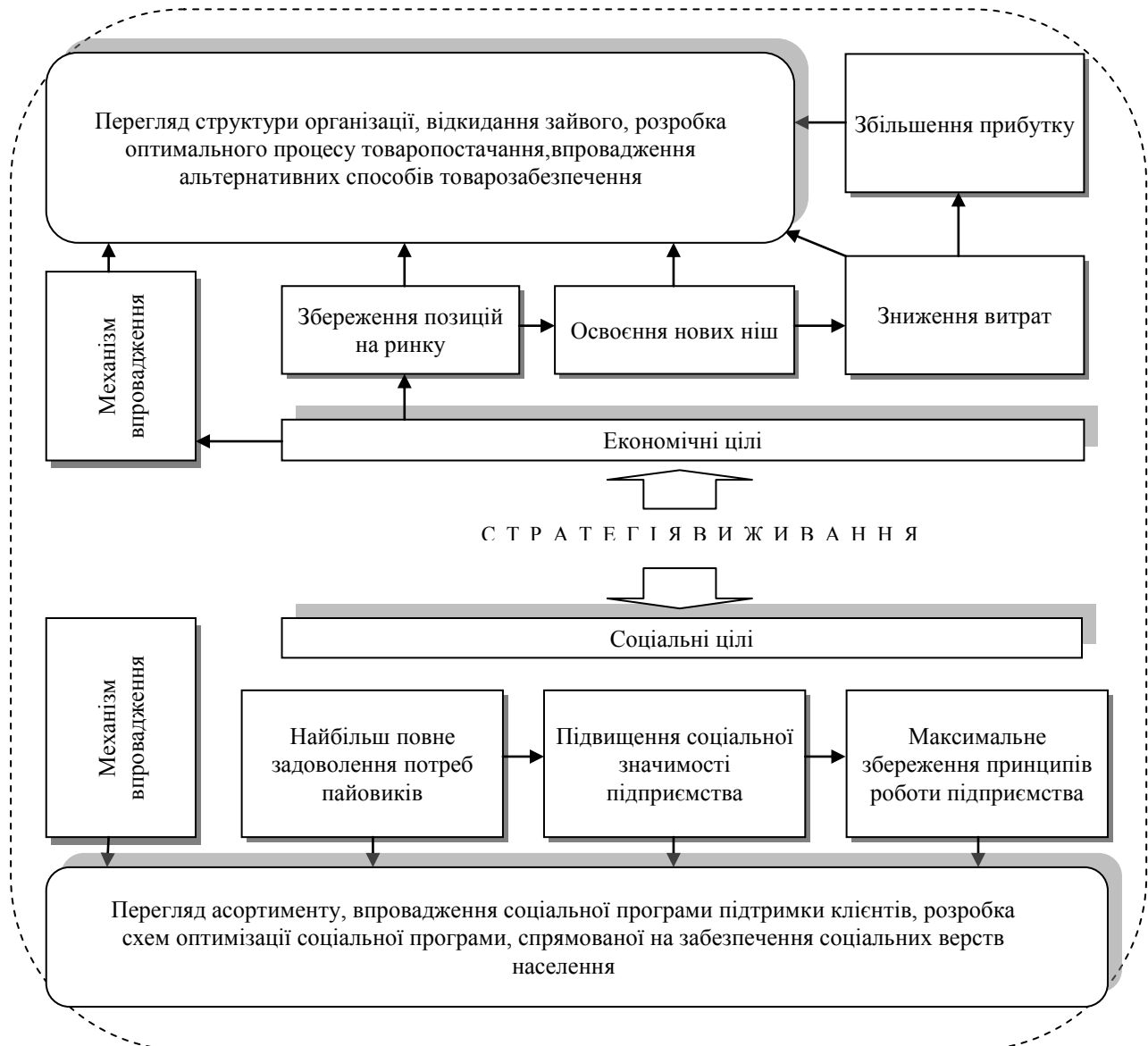
Варто зазначити, що велике значення від впровадження стратегії виживання має можливість відновлення монополістичного становища торговельного підприємства на ринку товарів та послуг.

Розробка і впровадження стратегії виживання для торговельних підприємств повинна проводитися в умовах максимального збереження принципів господарської діяльності торговельного підприємства, залученні джерел додаткового прибутку шляхом перерозподілу системи надходження прибутку і формування додаткових надходжень за рахунок зниження витрат.

В сучасних умовах господарювання в Україні велика кількість торговельних підприємств мають відносну залежність від великих світових торговельних мереж, які досить жорстко конкурують на внутрішньому товарному ринку, закріплюючи лідируючі позиції у відповідних нішах.

Вітчизняні торговельні підприємства вимушені вступати в жорстку конкурентну боротьбу за свого покупця, що потребує залучення суттєвих грошових потоків для

підвищення рівня привабливості торговельних підприємств малого та середнього розміру. Торговельні підприємства змінюють асортимент, проводять постійних моніторинг промислового ринку, шукають нові джерела надходжень, розробляють і використовують різноманітні соціальні програми з метою залучення покупців і закріплення своїх позицій в певній ніші господарської діяльності.



**Рис. 1. Основні процеси впровадження стратегії виживання торговельних підприємств (авторська розробка)**

Внаслідок проведених заходів для багатьох вітчизняних торговельних підприємств становище стало критичними, збільшилися обсяги витрат при зменшенні власного капіталу, при цьому економічний ефект став мінімальним оскільки одночасно спостерігається зниження загального рівня платоспроможності населення, звичайне зниження попиту та переорієнтація пропозиції.

Необхідність застосування антикризових заходів і розробка відповідної стратегії виживання стали єдиним виходом з критичної ситуації на ринку для багатьох торговельних підприємств. Така стратегія дозволить відновити економічне становище торговельного підприємства на довготривалий період та підвищити рівень

конкурентоспроможності на ринку при досконалому застосуванні механізмів антикризового управління підприємством.

Для формування додаткових джерел прибутку, скорочення витрат на здійснення торговельної діяльності відповідно до стратегії виживання торговельного підприємства необхідно переглянути функціональність торговельних мереж та здійснити заходи, запропоновані в схемі на рис. 2.



**Рис. 2. Схема заходів щодо скорочення витрат підприємств торговельних мереж**  
(авторська розробка)

В основу стратегії виживання, спрямованої на покращення економічного становища торговельних підприємств закладено принципи прийняття жорстких антикризових заходів, впровадження процедури переоцінки сутності і раціональності торговельної діяльності. Якщо торговельні підприємства належать до певної торговельної мережі, необхідно детально проаналізувати доцільність діяльності по кожному структурному підрозділу. При виявленні збиткових торговельних підприємств доцільно припинити їх підтримку за рахунок прибуткових підприємств, з метою економії ресурсів рентабельних торговельних підприємств. Такі заходи певним чином відносяться до процедури санації, тобто відмови від усього застарілого та нерентабельного.

При впровадженні стратегії виживання для торговельних підприємств необхідно враховувати ряд недоліків, а саме застосовувати таку стратегію доцільно у випадку, коли неможливо здійснити фінансовий прорив торговельного підприємства, і першим сигналом до потенційного банкрутства є критичне економічне становище. За відсутності регулярного контролю щодо чіткого виконання механізмів стратегії виживання існує ймовірність повного закриття або реорганізації торговельного підприємства.

Враховуючи небезпеку при застосуванні запропонованої стратегії виживання торговельного підприємства необхідно зважувати ймовірні ризики (табл. 1).

Існує суттєвий ризик припинення господарської діяльності торговельного підприємства внаслідок впровадження стратегії виживання в систему антикризового управління торговельного підприємства, однак при правильному підході, грамотній

організації контролю, точному розрахунку економічного ефекту для підприємства, що намагається утримати свої позиції на відповідному ринку, існує велика ймовірність досить швидкого покращення становища. При розробці точних механізмів впровадження стратегії виживання, проведенні часткової санації, перевірці системи товаропостачання та логістики, для торговельного підприємства існує суттєва ймовірність швидкої концентрації додаткових джерел прибутку, необхідних для підвищення рівня фінансової безпеки.

Таблиця 1

**Ризики при впровадженні стратегії виживання**

Вид ризику	Причини виникнення (П) та способи вирішення (С)
Зменшення частки позиціонування на ринку	П: Проведення зайвої санації, ліквідація великої кількості структурних підрозділів
	С: При санації необхідно проводити часткову ліквідацію, зберігати позиції за рахунок концентрації ресурсів в найбільш прибуткових організаціях
Зниження рівня прибутку за рахунок зниження обсягів продажів	П: Скорочення обсягів закупівлі товарів, втрати пільгових умов поставок, порушення договірних зобов'язань
	С: Одночасне розширення товарного асортименту прибуткових торговельних підприємств, концентрація товарних запасів
Банкрутство торговельного підприємства	П: Відсутність контролю щодо впровадження стратегії виживання, нераціональний розподіл прибутку, зниження привабливості
	С: Організація системи антикризового управління, створення резервного або накопичувального фонду за рахунок концентрації невикористаного прибутку

**Висновки та перспективи подальших досліджень** На основі проведеного дослідження щодо впровадження стратегії виживання в систему антикризового управління торговельних підприємств, аналізу переваг, недоліків та ймовірних ризиків при впровадженні запропонованої стратегії можна зазначити, що при здійсненні антикризових заходів щодо господарської діяльності торговельних підприємств в Україні саме стратегія виживання є однією з останніх перспективних кроків, яка при правильній організації дозволить посилити позиції підприємства, відновити економічну стабільність та підвищити конкурентоспроможність торговельних підприємств.

**Література**

1. Гомба Л.А. Трансформація функцій менеджменту в системі антикризового управління торговельним підприємством. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_30.pdf](http://www.chteiknteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf)
2. Грибов В., Грузинов В. Стратегія підприємства. Електронний ресурс. Режим доступу: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0032>
3. Калініченко О.О. Кризові явища вітчизняних підприємств / О. О. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2009\\_2/09koouvp.pdf](http://www.nbu.gov.ua/ejournals/eui/2009_2/09koouvp.pdf).
4. Колесник М.В. Особливості реалізації проактивних стратегій в електронному бізнесі як вияв інноваційної стратегії [Текст] / М.В. Колесник, В.Є. Командровська, О.Я. Ярмолюк // Економічний аналіз : зб. наук. праць / Тернопільський

- національний економічний університет; редкол. : С. І. Шкарабан (голов. ред. ) та ін. –Тернопіль: Видавн.-полігр.центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2013. –Том 14. –№ 3.–С. 56-64.
5. *Макаренко І. О.* Алгоритми антикризового управління підприємством / І. О. Макаренко // Актуальні проблеми економіки — 2005. — №3. — С. 104 — 109.
  6. *Наливайко А.* Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку : моногр. – К. : КНЕУ, 2001. – 227 с.
  7. *Сажієнко С.А.* Роль антикризового управління в запобіганні банкрутства підприємств / С.А. Сажієнко // Вісник Хмельницького національного університету. Сер. Економічні науки. –2009. –№ 6. –Т. 2.–С. 52-55.
  8. *Смирнов Є.М.* Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства // Торгівля і ринок України: зб. наук. пр. –2010. Вип.30.Т.2. –С.181-190.
  9. *Смоленюк П.С.* Обґрунтування конкурентної стратегії підприємства // Інноваційна економіка. –2012. -№ 3 (29). –с.86-93.
  10. *Ткаченко А.М., Телін С.В.* Антикризове управління як одне з напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства//Економічний вісник Донбасу №3 (21), 2010. – С.122 – 124. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evd/2010\\_3/26.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evd/2010_3/26.pdf)
  11. *Шамрикова В. О.* Теоретично-методичні аспекти антикризового управління звикористанням фінансової стратегії/В. О. Шамрикова// Зб. наук. праць студ. НУК. –Миколаїв: НУК, - 2009. – №1. –С. 7 – 14.
  12. *Шапурова О. О.* Політика антикризового управління при загрозі банкрутства/ О. О. Шапурова// Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8. –С.147 – 153.

#### References

1. Homba L.A. Transformatsiya funktsiy menedzhmentu v systemi antykrizovoho upravlinnya torhovel'nyim pidpryyemstvom. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1\\_30.pdf](http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2013/v1/NV-2013-V1_30.pdf)
2. Gpibov V., Gpyzinov V.Strategiyapredpriyatiya.Elektronnyyresurs .Rezhimdostupu: <http://www.inventech.ru/lib/predpr/predpr0032>
3. Kalinichenko O.O. Kryzovi yavlyshcha vitchyznyanykh pidpryyemstv / O. O. Kalinichenko [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupu: [http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/2009\\_2/09kooyvp.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/ejournals/eui/2009_2/09kooyvp.pdf).
4. Kolesnyk M.V. Osoblyvosti realizatsiyi proaktyvnykh stratehiy v elektronnomu biznesi yak vyvav innovatsiyanoi stratehiyi [Tekst] / M.V.Kolesnyk, V.Ye.Komandrov's'ka, O.Ya. Yarmolyuk// Ekonomichnyy analiz : zb. nauk. prats' / Ternopil's'kyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet; redkol. : S. I. Shkaraban (holov. red. ) ta in. –Ternopil': Vydavn.-polihr.tsentr Ternopil's'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», 2013. –Том 14. –№ 3.–С. 56-64.
5. Makarenko I. O. Alhorytm antykrizovoho upravlinnya pidpryyemstvom / I. O. Makarenko// Aktual'nye problemy ekonomyky — 2005. — №3. — S. 104 — 109.
6. Nalyvayko A. Teoriya stratehiy pidpryyemstva. Suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku : monohr. – K. : KNEU, 2001. – 227 s.
7. Sazhiyenko S.A. Rol' antykrizovoho upravlinnya v zapobihanni bankrutstva pidpryyemstv / S.A. Sazhiyenko // Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ser. Ekonomichni nauky. –2009. –№ 6. –Т. 2.–С. 52-55.

8. Smyrnov Ye.M. Metodychnyy pidkhid do kil'kisnoho obgruntuvannya stratehiyi upravlinnya konkurentospromozhnisty torhivel'noho pidpryyemstva // Torhivlya i rynek Ukrainy: zb. nauk. pr. –2010. Vyp.30.T.2. –S.181-190.
9. Smolenyuk P.S. Obgruntuvannya konkurentnoyi stratehiyi pidpryyemstva // Innovatsiyna ekonomika. –2012. -No 3 (29). –s.86-93.
10. Tkachenko A.M., Telin S.V. Antykryzove upravlinnya yak odne z napryamiv pidvyshchennya efektyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva//Ekonomichnyy visnyk Donbasu No3 (21), 2010. – S.122 – 124. [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/Soc\\_Gum/Evd/2010\\_3/26.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Evd/2010_3/26.pdf)
11. Shamrykova V. O. Teoretychno-metodychni aspekty antykryzovoho upravlinnya z vykorystanniam finansovoyi stratehiyi /V. O. Shamrykova// Zb. nauk. prats' stud. NUK. –Mykolayiv: NUK, - 2009. – No1. –S. 7 – 14.
12. Shapurova O. O. Polityka antykryzovoho upravlinnya pry zahrozi bankrutstva/ O. O. Shapurova// Aktual'ni problemy ekonomiky. – 2008. – No8. –C.147 – 153.