

# ІНСТРУМЕНТИ ПРАКТИЧНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ТОРГІВЛІ

Лачкова Людмила, канд. екон. наук, професор,  
Борисова Аліна, канд. психол. наук, професор,  
Лачкова Вікторія, канд. екон. наук, доцент

Україна, Харків, Харківський державний університет харчування та торгівлі

DOI: [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30112018/6213](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30112018/6213)

## ARTICLE INFO

Received 10 September 2018  
Accepted 27 November 2018  
Published 30 November 2018

## KEYWORDS

trade enterprise,  
development crisis,  
anti-crisis management,  
anti-crisis program,  
schedule of anti-crisis  
measures.

## ABSTRACT

The article deals with methodical approaches to the formation of the anti-crisis program of trade enterprises and drawing up of a plan for its implementation. During the research, it was determined that the basis of the crisis management program is diagnostics of the enterprise's development crisis, which should include not only probability of the enterprise bankruptcy, but also determine the existence of internal reserves of confrontation against it. In order to generalize and systematically present the developed anti-crisis measures and expected results after their implementation, it is proposed to use the methodology of problem structuring of the anti-crisis program and the schedule of their achievement, which contributed to the implementation of effective crisis management in trade enterprises.

**Citation:** Лачкова Людмила, Борисова Аліна, Лачкова Вікторія. (2018) Instrumenty Praktychnoi Realizatsii Antykryzovoho Upravlinnia na Pidpriemstvakh Torhivli. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 8(20). doi: 10.31435/rsglobal\_ijite/30112018/6213

**Copyright:** © 2018 Лачкова Людмила, Борисова Аліна, Лачкова Вікторія. This is an open-access article distributed under the terms of the **Creative Commons Attribution License (CC BY)**. The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) or licensor are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

**Вступ.** У сучасних умовах господарювання в Україні існує висока імовірність виникнення і розвитку кризи у процесі діяльності підприємств будь-якої галузі економіки, що зумовлює необхідність впровадження антикризового управління. Окремі теоретико-методичні та практичні аспекти антикризового управління висвітлено у працях відомих вчених-економістів І.О. Бланка, Л.О. Лігоненко, В.Я. Пономаренка, О.М. Тридіда, М.О. Кизима, О.О. Терещенка та інших [1-4]. Однак більшість наукових досліджень проведено в промисловості й не враховують особливостей підприємств торгівлі, а зважаючи на те, що від стану фінансів підприємств галузі залежить можливість задоволення суспільних потреб у споживчих товарах, а також перспективи сталого розвитку економіки країни, впровадження результативного антикризового управління на торговельних підприємствах є актуальним і потребує невідкладного вирішення.

**Результати дослідження.** Аналіз спеціальної літератури дозволяє стверджувати, що більшість фахівців визнають за антикризове «спеціальне, постійне, організоване управління, націлене на найбільш оперативне виявлення ознак кризового стану та створення відповідних передумов для його своєчасного подолання з метою забезпечення відновлення життєздатності окремого підприємства, недопущення виникнення ситуації його банкрутства» [2,57]. Дослідження довели, що реалізація мети антикризового управління має здійснюватись не хаотично, а бути організована певним чином, що потребує узгодження та координації дій з окремих напрямів, оскільки тільки за таких умов результат – недопущення розгортання кризи, виведення підприємства з кризового стану, створення умов для подальшого ефективного розвитку – буде досягнуто та закріплено. Отже, ефективність здійснення перетворень на

підприємствах зумовлена логікою побудови та якістю системи антикризового управління, що зумовлює необхідність розвитку теоретико-методичних положень цього процесу та розробку практичного інструментарію його здійснення.

На підставі результатів теоретичних і практичних досліджень встановлено, що основними документами, що мають розроблятися на підприємстві, яке опинилося у кризовому стані, є антикризова програма та план антикризових заходів.

Узагальнюючи результати досліджень за обраною темою, можна зазначити, що антикризова програма є спеціальним документом, який розробляється за підсумками діагностики кризи розвитку підприємства та оцінки його санаційної спроможності і визначає цільові параметри антикризового процесу, перелік санаційних заходів, бюджет їх впровадження з конкретизацією за окремими структурними підрозділами.

Отже, діагностика кризи розвитку підприємства є основою для формування програми антикризового управління. Однак слід зауважити, що діагностика кризи має передбачати не тільки ймовірність настання банкрутства підприємства, але й визначати наявність внутрішніх резервів протистояння йому, завдяки використанню яких кризові явища можуть бути переборені і фінансову рівновагу відновлено. Таким чином, для вирішення питання щодо фінансового оздоровлення чи ліквідації підприємства необхідно оцінити потенціал його виживання, визначити здатність підприємства до нормалізації стану господарської системи, відновлення конкурентоспроможності та забезпечення економічного розвитку. Загалом потенціал визначається у спеціальній літературі як сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі [1]. Фахівцем з антикризового управління Л.О. Лігоненко [2, 275] введено у користування спеціальний термін – «потенціал виживання підприємства», який визначено, як «можливість підприємства в момент оцінювання протистояти кризовим явищам та підтримувати необхідний рівень життєздатності». У сучасній літературі використовуються і інші терміни, які за змістом і сферою застосування схожі із запропонованим. Прикладом цього є поняття «санаційна спроможність». Під санаційною спроможністю більшість фахівців розуміють «наявність у підприємства, що перебуває у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних і правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації» [4, 129]. Дане визначення пов'язує можливості підприємства щодо здійснення фінансового оздоровлення обов'язково з його успіхом, що, на погляд авторів, залежить скоріше від якості реалізації цих можливостей, ніж від факту наявності. Отже, виходячи з тлумачення термінів «санація» і «спроможність», особливостей фінансового оздоровлення підприємств торгівлі, які полягають в обмеженому терміні проведення та самофінансуванні, пропонуємо під санаційною спроможністю підприємств торгівлі розуміти наявність у підприємства об'єктивних можливостей щодо здійснення фінансового оздоровлення у стислий термін за рахунок внутрішніх резервів та оцінювати її на етапі діагностики кризи розвитку підприємства.

Під час діагностики фінансового стану і загрози банкрутства шляхом використання спеціальних прийомів і методів необхідно провести аналіз результатів господарсько-фінансової діяльності та майнового стану підприємства, вивчити динаміку кількісних (обсягу товарообороту, доходів, витрат, прибутку та інших), а також якісних показників діяльності (рентабельності, ліквідності, оборотності, фінансової стійкості підприємства); оцінити ритмічність та синхронність грошових потоків, розміри дефіциту грошових коштів; визначити причини виникнення кризових явищ на підприємстві, вид і стадію кризи; здійснити аналіз та прогнозування розвитку ринкової ситуації щодо подолання кризи на підприємстві; оцінити санаційну спроможність підприємства щодо локалізації та подолання кризових явищ, тобто виявити наявність у підприємства торгівлі, що перебуває у передкризовому або кризовому стані, можливостей для здійснення фінансового оздоровлення. Якщо підприємство знаходиться у глибокій фінансовій кризі, борги тривалий період перевищують реальну вартість його активів, можливостей мобілізації внутрішніх резервів зростання не існує через тривалу негативну динаміку основних фінансових результатів, то ймовірність успішного проведення оздоровчих заходів майже дорівнює нулю. Ефективний розвиток підприємства в обраному форматі не можливий, єдиним шляхом є продаж за ліквідаційною вартістю або пошук зовнішнього інвестора з намірами кардинальної зміни формату і напрямів діяльності. У протилежному випадку санація призведе лише до відстрочення ліквідації підприємства, спричинить додаткові збитки власникам, кредиторам тощо. Економічними критеріями санаційної спроможності підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг. Отже, результати проведеної

діагностики визначають чинники, вид і глибину кризи, здатність підприємства до виживання, зумовлюють напрям і зміст антикризових заходів.

З метою узагальнення та системного представлення розроблених антикризових заходів і очікуваних результатів від їх реалізації пропонуємо використовувати методологію проблемної структуризації антикризової програми на основі розробки «дерева цілей» і плану -графіку їх виконання. Наприклад, у якості цілей антикризової програми для підприємств торгівлі можуть бути визначені такі: створення умов для зростання вартості власного капіталу – як генеральна, кінцева мета, до здійснення якої має призвести досягнення цілей першого рівня: зростання доходності та відновлення платоспроможності підприємства; в свою чергу зростання доходності торговельного підприємства може бути досягнуто через забезпечення розширення обсягу продажів, зростання прибутковості реалізації товарів, економії операційних витрат, що становлять цілі другого рівня; відповідно відновлення платоспроможності забезпечить раціональне використання результатів діяльності підприємства торгівлі та досягнення більш сприятливих умов взаємодії з постачальниками. Наочні результати такої розробки можуть бути оформлені у вигляді плану-графіка здійснення антикризових заходів. План антикризових заходів розробляється на підставі антикризової програми і являє собою форму її конкретизації та трансформації. Зміст такого плану полягає у визначенні переліку робіт, виконання яких необхідне для забезпечення досягнення у встановлені терміни кількісних цільових орієнтирів (очікуваних результатів). При цьому встановлення термінів реалізації заходів (строків початку і закінчення), очікуваних результатів, а також відповідальних осіб є обов'язковими елементами плану-графіка антикризових заходів.

Після детальної структуризації антикризової програми торговельного підприємства, безпосередньо реалізуються оздоровчі заходи у встановленій послідовності, за їх виконанням здійснюється постійний моніторинг і контроль у розрізі основних цільових параметрів, а у випадку виявлення відхилень розробляється перелік коригуючих дій.

**Висновки.** Практична реалізація запропонованих методичних підходів до формування антикризової програми та складання плану-графіку її реалізації дозволила підприємству торгівлі відновити платоспроможність і збільшити доходність основної діяльності у короткостроковій перспективі, що створило вагоме підґрунтя для подальшого зростання вартості інвестованого власного капіталу.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бланк И.А. Управление финансовой стабилизацией предприятия. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 496 с.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій: монографія / Л.О. Лігоненко. – К.: КНТУ, 2001. – 580 с.
3. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємств в умовах кризи: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2003. – 328 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві: монографія / О.О.Терещенко. – К.: КНЕУ, 2008. – 272 с.