

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**ЖИЛЯКОВА ОЛЕНА ВАЛЕРІЇВНА**



УДК 658.811:658.87

**ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ  
ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(за видами економічної діяльності)

Автореферат  
дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Харків – 2016

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник:** доктор економічних наук, професор  
**Гросул Вікторія Анатоліївна,**  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі, завідувач кафедри  
економіки та управління.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор  
**Мізюк Богдан Михайлович,**  
Львівський торговельно-економічний університет,  
завідувач кафедри туризму та  
готельно-ресторанної справи;

кандидат економічних наук, доцент  
**Барібіна Яніна Олександрівна,**  
Полтавський університет економіки і торгівлі,  
доцент кафедри менеджменту.

Захист дисертації відбудеться «09» грудня 2016 р. о 15<sup>00</sup> годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 у Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розісланий «08» листопада 2016 р.

Учений секретар  
спеціалізованої вченої ради



Л. М. Янчева

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми.** Загострення кризових процесів на рівні держави спричинили виникнення кризової ситуації на підприємствах різних галузей, у тому числі торгівлі. Криза, яка охопила господарюючі суб'єкти, характеризується різними масштабами, глибиною та конфігураціями прояву. За таких умов забезпечення подальшого динамічного зростання та функціонування підприємств визначається своєчасністю реакції на кризову ситуацію, вмінням вибору раціональних альтернатив антикризових заходів. Усвідомлення цих обставин призвело до фокусування уваги науковців на проблематиці формування конкретної за змістом і послідовністю реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

Формуванню основ теорії та методології антикризового управління підприємством присвячені праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів: І. Ансоффа, Г. Бірмана, Т. Беляцької, В. Василенка, А. Войцеховської, А. Грязнової, В. Захарова, П. Петтерсона, М. Хаммера, О. Терещенка, Є. Уткіна, З. Шершньової, Дж. Фіннер, А. Янковського та ін. Різноманітні теоретико-методичні аспекти формування антикризової стратегії та методичні підходи до оцінки внутрішньої антикризової стійкості підприємства є предметом активних наукових дискусій серед вітчизняних дослідників: Я. Барибіної, М. Гейця, В. Гросул, С. Іванюти, О. Карпенко, В. Коюди, Н. Краснокутської, Л. Лігоненко, Б. Мізюка, Є. Мниха, Н. Ушакової та ін.

Разом з тим, вивчення опублікованих праць і практики господарської діяльності свідчать про недостатнє висвітлення принципово важливих питань, пов'язаних із теоретико-методичним забезпеченням формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі, застосуванням сучасних методів оцінки внутрішньої антикризової стійкості, оцінки можливостей протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища. Наявні методичні підходи до формування антикризової стратегії не адаптовані до галузевої специфіки підприємств роздрібної торгівлі та базуються переважно на застосуванні фінансових критеріїв і показників, що не дозволяє в повній мірі врахувати широкий спектр інших внутрішніх проблем, які можуть призвести до розгортання кризи.

Актуальність вищевикладених аспектів, недостатній їх теоретичний розгляд і практичне застосування на підприємствах роздрібної торгівлі обумовили вибір теми дисертаційної роботи, її мету, завдання та напрямки дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Обраний напрям досліджень пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри фінансів, аналізу та страхування та кафедри економіки та управління Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, з держбюджетною науково-дослідною темою № 0115U001117 «Формування системи адаптаційного управління підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у дослідженні зовнішнього середовища функціонування підприємств торгівлі); бюджетними науково-дослідними темами: № 0107U010135 «Удосконалення управління фінансовими ресурсами підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає у визначенні основних фінансових проблем, які порушують антикризову

стійкість підприємства роздрібною торгівлі); № 0114U006526 «Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі» (особистий внесок полягає в обґрунтуванні критеріїв та індикаторів оцінки якості вирішення фінансових проблем на підприємстві торгівлі); госпдоговірними темами: № 0115U005617 «Удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення фінансового планування діяльності підприємства» (особистий внесок полягає в обґрунтуванні методичних засад моніторингу стратегічного клімату підприємств роздрібною торгівлі); № 0114U005310 «Управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі» (особистий внесок полягає у визначенні індикаторів оцінки дескрипторів зовнішнього середовища та обґрунтуванні методичного підходу до оцінки можливостей підприємства протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища).

**Метою дисертаційної роботи** є обґрунтування теоретичних засад, розробка методичних і практичних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі.

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- узагальнити основні положення теорії антикризового управління, розкрити сутність поняття «антикризова стратегія підприємства»;
- визначити зовнішні передумови формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі;
- сформулювати основні положення науково-методичного підходу до формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібною торгівлі;
- провести стратегічний аналіз зовнішніх умов розвитку підприємств роздрібною торгівлі та оцінити імовірність настання кризової ситуації в торгівлі;
- розробити систему показників та здійснити оцінку внутрішньої антикризової стійкості підприємств роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємств роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища;
- визначити основні параметри та ідентифікувати стадію розвитку кризового процесу на підприємствах роздрібною торгівлі;
- розробити науково-методичний підхід до визначення типу антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі;
- обґрунтувати методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібною торгівлі та розробити методичний інструментарій оцінки її якості.

*Об'єктом дослідження* є процес формування антикризової стратегії підприємства.

*Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні засади формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі.

**Методи дослідження.** Теоретичною та методологічною базою дослідження стали нормативно-законодавча база України, фундаментальні положення економічної теорії, економіки підприємства, менеджменту, наукові розробки

сучасних вчених з проблем формування антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

У дисертації використано як загальнонаукові, так і спеціальні методи досліджень: наукової абстракції, аналізу, синтезу, порівняння, систематизації та узагальнення – для розвитку понятійного апарату антикризового управління, визначення змісту та особливостей формування антикризової стратегії підприємств, класифікації типів антикризової стратегії; економіко-статистичні методи (статистичного спостереження, динамічного, порівняльного та структурного аналізу, групування) – для оцінки тенденцій розвитку торговельної галузі, оцінки внутрішньої антикризової стійкості; метод комплексної інтегральної оцінки – для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; матричні методи – для визначення типу антикризової стратегії; графічний метод – для визначення моделі гармонічної пропорції між зовнішнім та внутрішнім станом підприємства; метод латентно-структурного аналізу – для виявлення дескрипторів протистояння турбулентності зовнішнього середовища; метод QFD – для формування антикризової програми за пріоритетністю антикризових заходів.

Правове поле дослідження становили законодавчі та нормативні акти, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання в Україні. Інформаційною базою дослідження стали: офіційна інформація Державної служби статистики України, дані статистичної та фінансової звітності, результати опитування керівників і фахівців підприємств роздрібної торгівлі, монографії, періодичні видання, дані економічних оглядів, офіційні ресурси. Обробка даних здійснювалася з використанням пакету комп'ютерних програм MS Office.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку та уточненні теоретичних положень, розробці науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

У процесі дослідження одержано такі найсуттєвіші результати.

*Удосконалено:*

– понятійний апарат теорії антикризового управління в частині уточнення сутності понять «антикризова стратегія підприємства», яку запропоновано визначати як комплексну модель дій протягом певного періоду часу, що спрямована на розпізнавання симптомів кризи, запобігання та мінімізацію її негативних наслідків, забезпечення високого рівня внутрішньої антикризової стійкості, своєчасне корегування вектору розвитку підприємства роздрібної торгівлі відповідно до зміни траєкторії руху турбулентних процесів зовнішнього середовища; «внутрішня антикризова стійкість», яку визначено як здатність соціально-економічної системи підтримувати збалансованість її елементів за рахунок своєчасного вирішення широкого спектру управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних та інформаційних проблем, відповідно до змін параметрів зовнішнього середовища, що призводить до оновлення системи та забезпечує стабільно високий результат її функціонування та стійкий розвиток;

– науково-методичний підхід до формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі, що поєднує в єдиний процес послідовність дій з формування, реалізації та контролю антикризової стратегії та,

на відміну від існуючих розробок, враховує встановлену зону внутрішньої антикризової стійкості, ранг можливостей протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища і стадію розвитку кризового процесу та дозволяє на основі порівняння стратегічних альтернатив визначити перелік антикризових заходів відповідно до встановлених цільових орієнтирів діяльності роздрібних торговельних підприємств в умовах ресурсних та часових обмежень;

– науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємств роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища, який ґрунтується на методі латентно-структурного аналізу, зосереджує у собі локальні комплексні оцінки чотирьох груп дескрипторів (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх), дозволяє встановити ранг можливостей протистояння підприємства роздрібною торгівлі хаотичній амплітуді турбулентних коливань зовнішнього середовища та розкриває спектр реальних можливостей забезпечення стійкого розвитку підприємств роздрібною торгівлі.

*Набуло подальшого розвитку:*

– система показників оцінки внутрішньої антикризової стійкості, яка, на відміну від існуючих, враховує галузеву специфіку торговельної галузі за групами проблем (управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних, інформаційних) та дозволяє на основі встановленої зони внутрішньої антикризової стійкості визначити ключові доміанти стратегічного розвитку підприємства роздрібною торгівлі з урахуванням внутрішніх здатностей та можливостей;

– науково-методичний підхід до вибору типу антикризової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, який, на відміну від існуючих, ґрунтується на використанні моделі гармонічної пропорції (консонантної, квієтичної та дисонансної), виходячи зі стану внутрішньої антикризової стійкості, визначенні рангу можливостей протистояння турбулентному зовнішньому середовищу та стадії кризового процесу, дозволяє на основі встановленої відповідності внутрішніх та зовнішніх параметрів системи визначити перелік основних антикризових заходів;

– методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібною торгівлі, які, на відміну від існуючих, базуються на використанні методу QFD (структурування функції якості) та дозволяють встановити пріоритетність антикризових альтернатив, здійснити обґрунтований вибір антикризових заходів відповідно до мети антикризового процесу, ресурсних та часових обмежень.

**Практичне значення одержаних результатів.** Основні положення дисертації доведено до рівня методичних узагальнень і прикладного інструментарію, що надає можливість керівництву підприємств торгівлі приймати обґрунтовані рішення під час формування та реалізації їх антикризових стратегій. Практичне значення мають такі розробки: науково-методичний підхід до формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібною торгівлі; науково-методичний підхід до оцінки імовірності настання кризової ситуації у галузі; науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємств роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища; методичний інструментарій моделювання стану гармонічності внутрішньої та зовнішньої

систем підприємства роздрібної торгівлі; науково-методичний підхід до визначення стадії розвитку кризової ситуації на підприємстві роздрібної торгівлі; науково-методичний підхід до вибору типу антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі; методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібної торгівлі.

Наукові результати дисертації, які мають прикладний характер, набули практичного втілення в діяльність підприємств торгівлі м. Харкова: ТОВ «РЕСПЕКТ-ПЛЮС» (акт про впровадження № 158 від 14.12.2015 р.) ТОВ «Фірма «Посад» (акт про впровадження № 17 від 11.01.2016 р.), ТОВ «Восторг» (акт про впровадження № 37 від 21.01.2016 р.). Результати дисертаційного дослідження впроваджено в навчальний процес кафедри економіки та управління та кафедри фінансів, аналізу та страхування Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема, під час викладання дисциплін «Стратегічне управління», «Стратегічне управління підприємством» (акт впровадження від 01.02.2016 р.), «Фінансовий менеджмент» (акт впровадження від 18.02.2016 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є результатом самостійного дослідження. Теоретичні обґрунтування, практичні розробки, висновки та рекомендації, що містяться в роботі, отримано автором самостійно на основі аналізу та узагальнення теоретичного та практичного матеріалу. У роботі з праць, опублікованих у співавторстві, використано лише результати, що є особистою розробкою здобувача.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення дисертаційної роботи доповідались та обговорювалися на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях, зокрема: II міжвузівській науково-практичній інтернет-конференції «Економіка і фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку» (м. Дніпропетровськ, 2014 р.); IV всеукраїнській науково-практичній інтернет-конференції «Фінансово-економічний розвиток України в умовах євроінтеграції» (м. Львів, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії» (м. Переяслав-Хмельницький, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів сьогодення» (м. Одеса, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки» (м. Київ, 2015 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія» (м. Братислава, 2016 р.).

**Публікації.** Основні результати дисертаційного дослідження опубліковано в 17 наукових працях загальним обсягом 26,44 друк. арк. (з яких особисто автору належить 4,9 друк. арк.), зокрема в 1 монографії, 10 статтях, 6 з яких у наукових фахових виданнях України, серед них 3 у виданнях, що входять до міжнародних наукометричних баз даних, 3 статті в зарубіжних наукових виданнях, 1 стаття у інших наукових виданнях економічного профілю і 6 тез доповідей у збірниках за матеріалами конференцій.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації викладено на 182 сторінках. Робота містить 24 таблиці (обсягом 18

сторінок), 44 рисунка (обсягом 26 сторінок), 9 додатків (обсягом 65 сторінок) і список використаних джерел із 178 найменувань, розміщених на 19 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЇ

У вступі обґрунтовано актуальність теми дисертації, розкрито зв'язок роботи з науковими темами, сформульовано мету, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, визначено наукову новизну і практичне значення одержаних результатів, відображено апробацію результатів.

У першому розділі «**Теоретичні основи формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі**» уточнено сутність понять «антикризова стратегія підприємства», «внутрішня антикризова стійкість», визначено зовнішні передумови формування антикризової стратегії підприємства, обґрунтовано структурно-логічну схему процесу формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі.

На основі критичного аналізу інваріантних трактувань сутності поняття «криза» виокремлено основні підходи до тлумачення її змісту, ідентифіковано та систематизовано ключові ознаки, які характеризують кризу як головний об'єкт антикризового управління підприємством, а саме: специфічні характеристики, сутнісні компоненти, системні функції, етапи виникнення, наслідки.

З метою передбачення небезпек кризи, своєчасного виявлення її симптомів та відповідної реалізації заходів щодо зниження негативних наслідків визначено основні аспекти, які розкривають особливості та відмінності антикризового управління від традиційного (запобігання кризи, управління в умовах кризи та вихід з кризи).

Ураховуючи комплексний характер антикризового управління, який проявляється в необхідності управління підприємством за різних умов (від стабільних до екстремальних), сформовано комплекс превентивних та реактивних моделей антикризового управління підприємством, які згруповані залежно від стабільності розвитку суб'єкта господарювання, за кожною з яких визначено цільові критерії реалізації з позиції адекватності та результативності реагування на кризові явища.

У роботі зазначено, що основним інструментом антикризового управління підприємством торгівлі є розробка антикризової стратегії. На основі узагальнення існуючих підходів до трактування поняття «антикризова стратегія підприємства» виділено її основні сутнісні ознаки (мета, завдання, суб'єкт управління, об'єкт управління, функціональна підпорядкованість, часова орієнтація, ціннісні пріоритети, умови) та сформульовано авторське бачення її змісту як комплексної моделі дій протягом певного періоду часу, що спрямована на розпізнавання симптомів кризи, запобігання та мінімізацію її негативних наслідків, забезпечення високого рівня внутрішньої антикризової стійкості, своєчасне корегування вектору розвитку підприємства роздрібної торгівлі відповідно до зміни траєкторії руху турбулентних процесів зовнішнього середовища.

Для визначення зовнішніх передумов формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі у дисертації виділено ключові елементи системно-



організованого «простору» зовнішнього середовища, серед яких: речовина, енергія, інформація, ентропія та турбулентність. Обґрунтовано, що саме турбулентність зовнішнього середовища сприяє посиленню нестабільності, визначає можливу енергетичну сутність системи, її стан, матеріальну основу та інформативність.

З метою своєчасної нейтралізації негативного впливу дестабілізуючих чинників зовнішнього середовища та забезпечення адаптації внутрішніх процесів до фактичних умов функціонування підприємства, досліджено сутнісні ознаки зовнішнього середовища та визначено, що підвищення його складності, агресивності та непередбачуваності породжує виникнення турбулентних процесів, траєкторія руху яких характеризує певний тип зовнішнього середовища підприємства – статичний, динамічний, реактивний, проактивний.

Для аргументованого визначення ключових факторів, що забезпечують успішність реалізації антикризової стратегії залежно від швидкості реакції на зміну факторів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства, визначено альтернативні ранги протистояння підприємства роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища (нульовий, низький, середній, високий).

Зважаючи на необхідність врахування широкого спектру внутрішніх проблем та зовнішніх передумов (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших) під час формування антикризової стратегії в якості ключового її індикатора запропоновано використання показника «внутрішня антикризова стійкість підприємства», що характеризує здатність соціально-економічної системи підтримувати збалансованість її елементів за рахунок своєчасного вирішення широкого спектру управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних та інформаційних проблем, відповідно до зміни параметрів зовнішнього середовища, що призводить до оновлення системи та забезпечує стабільно високий результат її функціонування та стійкий розвиток.

З метою запровадження дієвих технологій та інструментів антикризового управління, у роботі обґрунтовано науково-методичний підхід до формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібною торгівлі, логічна послідовність реалізації етапів якого дозволяє здійснити багатокритеріальний вибір альтернатив антикризових заходів та спрямована на координацію управлінських рішень відповідно до встановлених орієнтирів діяльності підприємства роздрібною торгівлі (рис. 1).

У другому розділі «**Стратегічний аналіз діяльності підприємств роздрібною торгівлі**» сформовано систему індикаторів та проведено оцінку імовірності виникнення кризової ситуації в торгівлі, розроблено систему показників оцінки внутрішньої антикризової стійкості підприємств роздрібною торгівлі, розроблено науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємств роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища.

Ураховуючи, що підґрунтям формування та реалізації антикризової стратегії підприємства торгівлі є стратегічний аналіз, у дисертації здійснено оцінку основних тенденцій розвитку торгівлі на макро- та мезорівнях. Визначено, що основними дестабілізуючими чинниками, які впливають на розвиток торгівлі є:

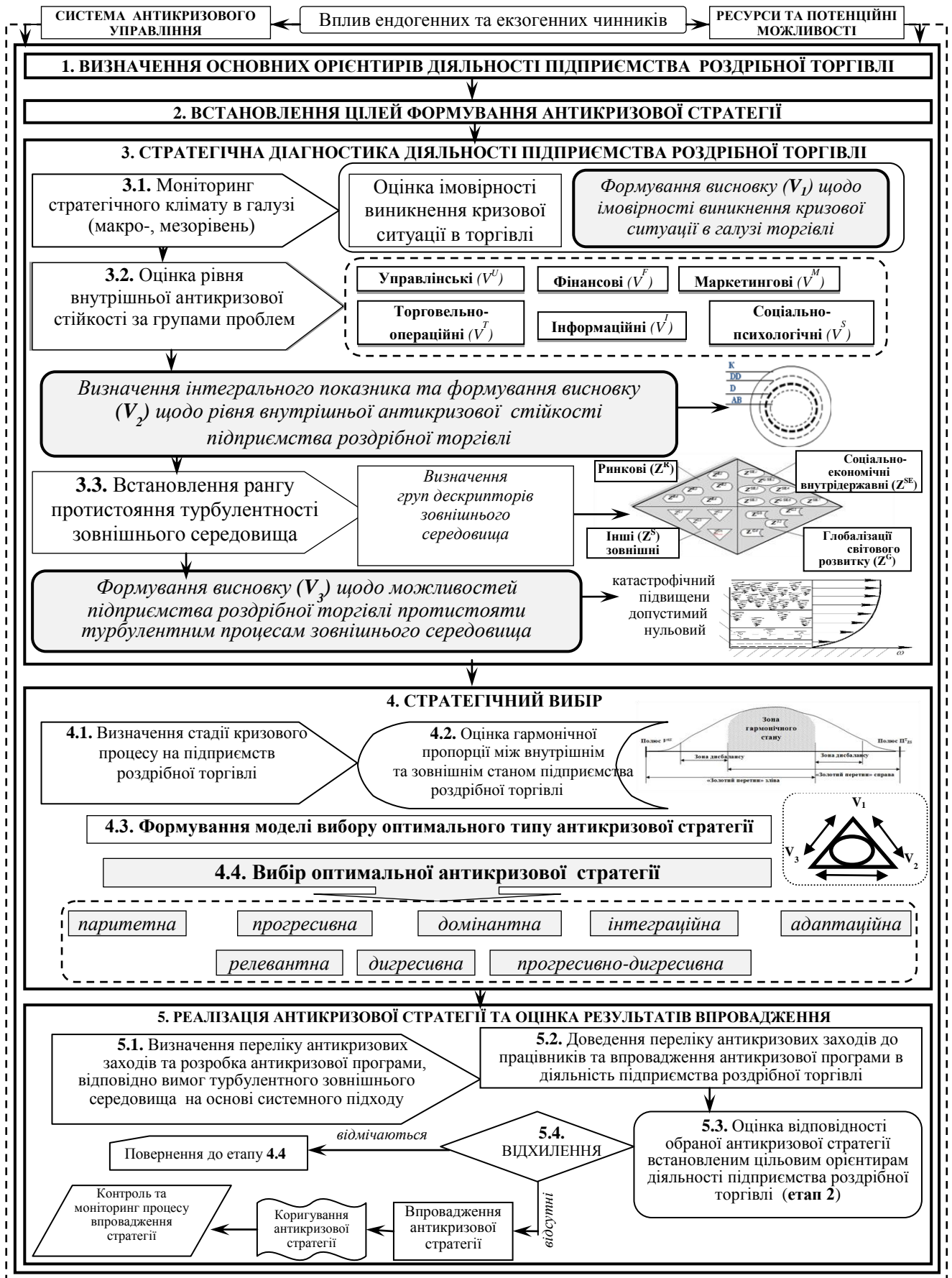


Рис. 1. Структурно-логічна схема процесу формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібно торгівлі

недосконалість ринкових механізмів, неповнота інститутів ринку, недостатній досвід державного антикризового регулювання, недооцінка значення антикризової стратегії на різних рівнях національної економіки.

Для забезпечення своєчасної реакції підприємства роздрібною торгівлі на тривожні сигнали кризи розроблено науково-методичний підхід до оцінки імовірності настання кризової ситуації у галузі, який базується на застосуванні сучасних інструментів менеджменту якості та передбачає розрахунок індексу ризику, сформованого на основі інтегрування комплексних показників регіонального розвитку бізнесу, переваг регіону та рівня несприятливості регіональних умов. Під час апробації розробленого підходу на прикладі Харківської області встановлено, що імовірність настання кризової ситуації в торговельній галузі зазначеного регіону оцінюється як середня (значення індексу ризику не перевищує 42 %). Ураховуючи необхідність швидкої реакції підприємств роздрібною торгівлі на біфуркаційні процеси в зовнішньому середовищі, побудовано «причинно-наслідкову діаграму», за результатами аналізу якої виявлено, що ключовими завданнями управління на підприємствах торгівлі має бути активація зусиль щодо зміцнення внутрішньої антикризової стійкості та підвищення можливостей протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища.

З метою обґрунтування ефективних антикризових рішень щодо вирішення широкого спектру внутрішніх проблем, виявлених за результатами проведеного анкетування керівників та провідних фахівців роздрібних торговельних підприємств, на основі побудови кореляційної матриці сформовано систему показників оцінки внутрішньої антикризової стійкості підприємств роздрібною торгівлі за групами проблем (управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних, інформаційних).

Ураховуючи широкий спектр вказаних параметрів, запропоновано використання інтегрального показника оцінки рівня внутрішньої антикризової стійкості підприємства роздрібною торгівлі ( $V^{AS}$ ), який розраховується за формулою:

$$V^{AS} = \beta_{v^U} \times \sum_{l=1}^7 (v^U \times \psi_{v^U}) + \beta_{v^F} \times \sum_{l=1}^9 (v^F \times \psi_{v^F}) + \beta_{v^T} \times \sum_{l=1}^8 (v^T \times \psi_{v^T}) + \beta_{v^M} \times \sum_{l=1}^7 (v^M \times \psi_{v^M}) + \beta_{v^S} \times \sum_{l=1}^5 (v^S \times \psi_{v^S}) + \beta_{v^I} \times \sum_{l=1}^5 (v^I \times \psi_{v^I}) \quad (1)$$

де  $\beta_j$  – коефіцієнт вагомості  $j$ -ої групи проблем (управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних, інформаційних), що впливають на рівень внутрішньої антикризової стійкості підприємства роздрібною торгівлі коеф.;

$\psi_i$  – коефіцієнт вагомості  $k$ -го індикатора оцінки внутрішньої антикризової стійкості  $j$ -ої групи проблем, коеф., який визначається за формулою:

$$\beta_j(\psi_i) \in F_L = \langle 0, 1/L, \dots, L-1/L, 1 \rangle \quad (2)$$

де  $L$  – визначене натуральне число ( $L > m$ );  $m$  – кількість показників в групі оцінки;

$v^{U,F,T,S,M,I}$  – стандартизоване значення  $i$ -го індикатора оцінки внутрішньої антикризової стійкості за  $j$ -ою групою проблем, коеф., яке визначається за формулою:

$$V^{U,T,S,I,M,F}_j = \frac{V^{U,T,S,I,M,F}_i - V^{U,T,S,I,M,F}_{j \min}}{V^{U,T,S,I,M,F}_{i \max} - V^{U,T,S,I,M,F}_{i \min}} \quad (3)$$

де  $V^{U,T,S,I,M,F}_i$  – фактична оцінка внутрішньої антикризової стійкості за  $j$ -ою групою проблем в  $k$ -му періоді, коеф.;  
 $V^{U,T,S,I,M,F}_{i \max}$ ,  $V^{U,T,S,I,M,F}_{i \min}$  – відповідно максимальне та мінімальне значення  $j$ -го індикатора оцінки внутрішньої антикризової стійкості в  $k$ -му періоді, коеф.

Для інтерпретації отриманих значень інтегральних показників визначено 5 зон внутрішньої антикризової стійкості: абсолютну, допустиму, достатньо припустиму, гранично допустиму та критичну.

Апробація запропонованої системи показників на прикладі вибіркової сукупності роздрібних торговельних мереж України та Харківської області, які за територією покриття поділено на дві групи (національні та регіональні), показала, що для всієї сукупності національних торговельних мереж характерною є достатня зона внутрішньої антикризової стійкості. Внутрішня антикризова стійкість більшості (67%) регіональних торговельних мереж є достатньо допустимою.

З метою формування знань про можливості та слабкості підприємства щодо забезпечення опору хаотичній амплітуді турбулентних коливань зовнішнього середовища розроблено науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємства роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища, який базується на системі багатокритеріальних оцінок чотирьох груп дескрипторів (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх). Основу запропонованого підходу становить визначення інтегрального коефіцієнту, розрахунок якого базується на використанні методу латентно-структурного аналізу та встановленні значень комплексних показників за групами дескрипторів. За результатами апробації розробленого підходу на підприємствах роздрібною торгівлі вибіркової сукупності встановлено, що для 70% торговельних мереж характерний середній ранг протистояння турбулентності зовнішнього середовища.

У третьому розділі «Удосконалення системи формування антикризової стратегії на підприємствах роздрібною торгівлі» визначено основні параметри та ідентифіковано стадію розвитку кризового процесу на підприємстві роздрібною торгівлі, розроблено науково-методичний підхід до вибору типу антикризової стратегії роздрібних торговельних підприємств, обґрунтовано методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібною торгівлі та розроблено методичний інструментарій оцінки її якості.

З метою формування якісної інформаційної платформи для обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив антикризових заходів на підприємстві роздрібною торгівлі, встановлено характер варіабельності внутрішньої антикризової стійкості з урахуванням часового лагу (асинхронність, інверсія, синхронність) та розроблено матрицю ідентифікації стадії розвитку кризової ситуації, позиціонування підприємств роздрібною торгівлі у якій дозволило виявити, що для 60% торговельних мереж характерна латентна стадія розвитку кризової ситуації.

З метою обґрунтування основних антикризових заходів відповідно до внутрішніх параметрів та вимог зовнішнього середовища розроблено науково-методичний підхід до вибору типу антикризової стратегії підприємства роздрібною

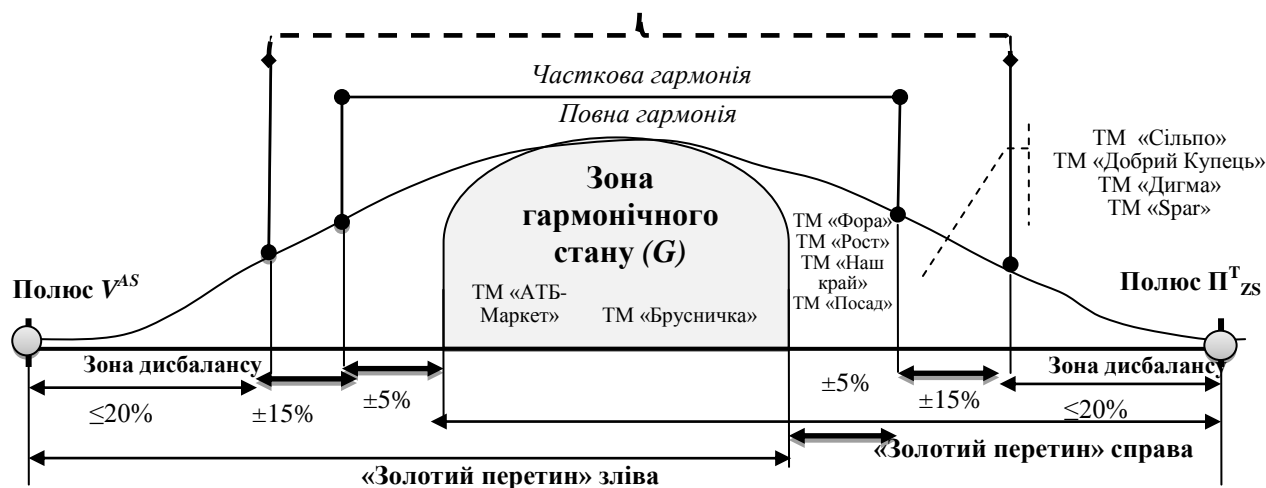
торгівлі, який ґрунтується на формуванні моделі гармонічної пропорції між зовнішнім та внутрішнім станом підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

Моделі гармонічної пропорції між зовнішнім та внутрішнім станом підприємства роздрібно́ї торгівлі

Модель гармонічної пропорції	Характеристика
<b>Консонантна</b>	Модель повної погодженості між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства роздрібно́ї торгівлі. Дана модель характеризується стабільно пропорційним розвитком всіх внутрішніх бізнес-процесів, міцним рівнем внутрішньої антикризової стійкості системи функціонування та високим рівнем протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища
<b>Квістична</b>	Модель часткової погодженості між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства роздрібно́ї торгівлі. Дана модель характеризується спроможністю часткової адаптації внутрішніх бізнес-процесів відповідно до зміни станів зовнішнього середовища
<b>Дисонансна</b>	Модель дисгармонії між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства роздрібно́ї торгівлі. Дана модель характеризується повним нерегламентованим дисбалансом внутрішніх процесів розвитку, супроводжується відсутністю здатностей щодо формування нової якості системи, що, в свою чергу, робить його повністю уразливим від високої амплітуди турбулентних коливань зовнішнього середовища

За результатами моделювання (рис. 2) встановлено факт відсутності повної гармонічності між внутрішнім та зовнішнім середовищем за всією вибірковою сукупністю торговельних мереж, що переважно обумовлено труднощами в забезпеченні протистояння підприємств роздрібно́ї торгівлі хаотичній амплітуді турбулентних коливань зовнішнього середовища.



Примітки:

Поліус  $V^{AS}$  - зона внутрішньої антикризової стійкості підприємства роздрібно́ї торгівлі;

Поліус  $P_{zs}^T$  - ранг протистояння турбулентності зовнішнього середовища.

Рис. 2. Результати моделювання гармонічності внутрішнього та зовнішнього середовища підприємств роздрібно́ї торгівлі

З метою обґрунтованого вибору стратегічних альтернатив на основі розробленої матриці в координатах «стадія кризового процесу – тип моделі гармонічної пропорції» (рис. 3) визначено рекомендований тип антикризової стратегії для досліджуваних підприємств роздрібної торгівлі.

Стадія кризового процесу	Потенційна	1: Домінантна антикризова стратегія <i>ТМ «Фора»;</i> <i>ТМ «Дигма»;</i> <i>ТМ «Рост»</i>	2: Паритетна антикризова стратегія	
	Скрита (латентна)		4: Релевантна антикризова стратегія	3: Прогресивна антикризова стратегія <i>ТМ «Брусниця»;</i> <i>ТМ «Сільво»</i>
	Гостра подолана	6: Адаптаційна антикризова стратегія <i>ТМ «Пасад»;</i> <i>ТМ «Добрий Купець»;</i> <i>ТМ «Spar»</i>		5: Інтеграційна антикризова стратегія <i>ТМ «АТБ-Маркет»;</i> <i>ТМ «Наш Край»</i>
	Гостра неподолана	8: Дигресивна антикризова стратегія	7: Прогресивно-дигресивна антикризова стратегія	
		Дисонансна	Квієтична	Консонантна
		<b>Тип моделі гармонічної пропорції</b>		

Рис. 3. Матриця вибору типу антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі

За результатами позиціонування підприємств роздрібної торгівлі встановлено, що для регіональних торговельних мереж рекомендованим є адаптаційний (квадрант 6) та доміантний (квадрант 1) типи антикризової стратегії, для національних торговельних мереж – прогресивний (квадрант 3) та інтеграційний (квадрант 5) типи антикризової стратегії. З метою забезпечення своєчасної розробки та прийняття управлінських рішень відповідно до зміни внутрішніх параметрів та вимог зовнішнього середовища, розроблено рекомендації щодо можливої трансформації антикризової стратегії відносно її базового типу.

Спираючись на необхідність обґрунтованого вибору антикризових заходів та визначення пріоритетності їх реалізації, у роботі розроблено методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібної торгівлі, які базуються на методі QFD (структурування функції якості) та дозволяють встановити оптимальний перелік антикризових заходів, що відповідає визначеним критеріальним вимогам, меті антикризового управління та цільовим стратегічним орієнтирам діяльності підприємства роздрібної торгівлі з урахуванням ресурсних та часових обмежень. Під час апробації розробленого підходу в ТМ «Spar» на основі інтеграції формальних і неформальних оцінок якості та результативності окремих антикризових альтернатив здійснено їх ранжування та встановлено, що найбільший пріоритет мають такі антикризові заходи: здійснення комплексної оцінки внутрішньої антикризової стійкості та можливостей протистояння турбулентним

процесам турбулентного зовнішнього середовища, обґрунтування альтернативних напрямів антикризових змін, розроблення скринінгових стандартів антикризового управління, забезпечення досягнення стратегічних цілей антикризового управління, генерація ідей щодо шляхів і методів подолання кризової ситуації у разі її виникнення, оцінка гармонічності між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства, визначення бар'єрів та можливостей зовнішнього середовища, проведення стратегічної сегментації ринку, розвиток рівня антикризових компетенцій персоналу підприємства.

З метою забезпечення успішності реалізації антикризової стратегії запропоновано базову модель сучасного бізнес-простору «V.U.C.A», основними елементами якої визначено: мінливість, нестабільність, нестійкість, волатильність, а також сформовано перелік антикризових компетенцій персоналу, які характеризують здатність керівництва та менеджерів підприємства роздрібної торгівлі своєчасно розпізнавати симптоми кризи, нівелювати прояви кризових процесів в діяльності суб'єктів підприємництва та мінімізувати її наслідки.

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення наукового завдання, що виявляється в обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та розробці практичних рекомендацій щодо формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

1. На основі узагальнення основних положень теорії антикризового управління ідентифіковано та систематизовано ключові ознаки, які характеризують кризу як об'єкт управління (специфічні характеристики, сутнісні компоненти, системні функції, етапи виникнення, наслідки), визначено комплекс реактивних та превентивних моделей антикризового управління та встановлено цільові критерії їх реалізації з позиції адекватності та результативності реагування на кризові явища. Враховуючи визначені сутнісні ознаки, які розкривають зміст антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі з позицій системного підходу, сформульовано авторське бачення її змісту як комплексної моделі дій протягом певного періоду часу, що спрямована на розпізнавання симптомів кризи, запобігання та мінімізацію її негативних наслідків, забезпечення високого рівня внутрішньої антикризової стійкості, своєчасне корегування вектору розвитку підприємства роздрібної торгівлі відповідно до зміни траєкторії руху турбулентних процесів зовнішнього середовища.

2. Ґрунтуючись на визначених властивостях динаміки економічних процесів, виділено основні елементи системно-організованого «простору» зовнішнього середовища та встановлено, що підвищення його складності, агресивності та непередбачуваності породжує виникнення турбулентних процесів, траєкторія руху яких характеризує певний тип зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі (статичне, динамічне, реактивне, проактивне). На основі дослідження ключових ознак зовнішнього середовища визначено параметри, які його

характеризують – невизначеність, динамічність і турбулентність. З метою забезпечення успішності реалізації антикризової стратегії залежно від швидкості реакції на зміну факторів зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства визначено ранги протистояння підприємства роздрібної торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища. Врахування альтернативних рангів є підґрунтям для формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі.

3. Спираючись на необхідність комплексного підходу при формуванні антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі, визначено перелік внутрішніх проблем та зовнішніх передумов, які порушують антикризову стійкість підприємства роздрібної торгівлі, під якою запропоновано розуміти здатність соціально-економічної системи підтримувати збалансованість її елементів шляхом своєчасного вирішення широкого спектру управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних та інформаційних проблем, відповідно до зміни параметрів зовнішнього середовища, що призводить до оновлення системи та забезпечує стабільно високий результат її функціонування та стійкий розвиток. З метою оперативного реагування на наявні та ймовірні загрози середовища функціонування підприємства, своєчасної адаптації його внутрішніх параметрів відповідно до зміни станів зовнішнього середовища, розроблено структурно-логічну схему процесу формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі. Логічна послідовність реалізації етапів запропонованої схеми спрямована на забезпечення комплексності та системності управлінських рішень щодо вибору оптимального типу антикризової стратегії.

4. З метою виявлення ознак зародження кризової ситуації та її попередження, досліджено основні тенденції розвитку торгівлі на макро- та мезорівнях, визначено особливості функціонування та напрямки розвитку галузі, встановлено основні дестабілізуючі чинники, які впливають на розвиток торгівлі. З метою забезпечення своєчасної реакції на тривожні сигнали кризи, запропоновано науково-методичний підхід до оцінки імовірності настання кризової ситуації в галузі торгівлі, який передбачає розрахунок комплексних показників регіонального розвитку бізнесу, переваг регіону, рівня несприятливості регіональних умов та дозволяє на основі використання «причинно-наслідкової діаграми» встановити ключові акценти в управлінні на підприємствах сфери торгівлі. Під час апробації розробленого підходу встановлено необхідність підвищення реакції підприємств роздрібної торгівлі на біфуркаційні процеси в зовнішньому середовищі.

5. На основі комплексного підходу до формування антикризової стратегії підприємств роздрібної торгівлі, розроблено систему показників оцінки внутрішньої антикризової стійкості за групами проблем (управлінських, фінансових, торгово-операційних, маркетингових, соціально-психологічних, інформаційних), яка відповідає вимогам комплексності, адекватності, релевантності та враховує галузеву специфіку торгівлі. За результатами апробації розробленої системи показників у підприємствах роздрібної торгівлі вибіркової сукупності сформовано матрицю знань щодо якості вирішення внутрішніх проблем, визначено ключові домінанти розвитку та встановлено зону внутрішньої антикризової стійкості.



6. Для аргументованого вибору антикризових альтернатив, розроблено науково-методичний підхід до оцінки можливостей протистояння підприємства роздрібно́ї торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища, який передбачає розрахунок комплексних показників чотирьох груп дескрипторів (ринкових, соціально-економічних внутрідержавних, глобалізації світового розвитку та інших зовнішніх) та дозволяє на основі використання латентно-структурного аналізу ідентифікувати ранг можливостей протистояння підприємства роздрібно́ї торгівлі хаотичній амплітуді турбулентних коливань зовнішнього середовища. Імплементация розробленого науково-методичного підходу на підприємствах роздрібно́ї торгівлі вибіркової сукупності дозволила встановити ранг можливостей протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища та визначити оптимальний перелік антикризових заходів.

7. Для оцінки можливостей та часу впливу на кризу, недопущення її подальшого розвитку та розробки відповідного комплексу антикризових процедур, систематизовано інваріантні підходи до визначення стадії розвитку кризового процесу на підприємстві. Ідентифікацію стадії розвитку кризи запропоновано здійснювати за двома параметрами: залежно від стану внутрішньої антикризової стійкості та її варіабельності, що характеризується темпом і частотою її змін за простором та часом. За результатами проведеної оцінки встановлено, що для 60% підприємств роздрібно́ї торгівлі вибіркової сукупності характерна латентна стадія розвитку кризової ситуації.

8. З огляду на необхідність обґрунтування узгодженого переліку основних антикризових заходів відповідно до внутрішніх параметрів та вимог зовнішнього середовища розроблено науково-методичний підхід до вибору типу антикризової стратегії підприємства роздрібно́ї торгівлі, який передбачає побудову моделі гармонічної пропорції (консонантної, квієтичної та дисонансної), виходячи із стану внутрішньої антикризової стійкості та рангу можливостей протистояння турбулентному зовнішньому середовищу та враховує стадію кризового процесу. За результатами апробації запропонованого підходу обґрунтовано вибір оптимального типу антикризової стратегії підприємств вибіркової сукупності (паритетна, прогресивна, домінантна, інтеграційна, адаптаційна, релевантна, дегресивна, прогресивно-дегресивна) та розроблено рекомендації щодо можливої їх трансформації в плановому періоді.

9. З метою розвитку методології антикризового управління підприємством роздрібно́ї торгівлі встановлено основні критеріальні вимоги до формування антикризової програми: відповідність цільовим орієнтирам антикризового управління; підпорядкованість стратегічним пріоритетам; орієнтир та максимізацію сприятливих можливостей; відповідність наявним і можливим до залучення ресурсам; орієнтація на вирішення ключових проблеми, які порушують внутрішню антикризову стійкість; спрямованість на забезпечення результативності антикризових заходів; компетентність стратегічного мислення. Під час апробації розробленого підходу на основі інтеграції формальних та неформальних оцінок якості та результативності окремих антикризових альтернатив, обґрунтовано оптимальний перелік антикризових заходів, оцінено їх відповідність встановленим вимогам та визначено пріоритетність їх реалізації.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### *Монографії:*

1. Жилякова О. В. Механізм управління антикризовою стійкістю підприємства на основі методології когнітивного моделювання / О. В. Жилякова, В. А. Гросул // Economic efficiency of business in the conditions of unstable economy : collective monograph. – Aspekt Publishing, Taunton, MA, United States of America, 2015. – P. 37–45. (загальний обсяг 20,8 друк. арк., індивід. автора 0,4 друк. арк. : сформовано механізм управління внутрішньою антикризовою стійкістю підприємства роздрібною торгівлі (п.1.7)).

### *Статті у наукових фахових виданнях України:*

2. Жилякова О. В. Антикризове управління: сучасний категоріальний вимір / О. В. Жилякова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – Херсон : ХДУ, 2014. – Вип. 9. – Ч. 7. – С. 98–102. (0,5 друк. арк.).

3. Жилякова О. В. Турбулентність зовнішнього середовища: сутність, детермінанти протистояння під час формування антикризової стратегії підприємства / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – Вип. 2. – Т. 1. – С. 24–29. (загальний обсяг 0,6 друк. арк., індивід. автора 0,5 друк. арк.: визначено сутність та основні ознаки поняття «турбулентність» зовнішнього середовища).

4. Жилякова О. В. Практичні аспекти моделювання розвитку кризової ситуації на підприємстві [Електронний ресурс] / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2015. – Вип. 5. – С. 377–382. Режим доступу до журн.: <http://global-national.in.ua/issue-5-2015/13-vipusk-5-traven-2015-r/817-grosul-v-a-zhilyakova-o-v-praktichni-aspekti-modelyuvannya-rozvitku-krizovoji-situatsiji-na-pidpriemstvi>. (загальний обсяг 0,5 друк. арк., індивід. автора 0,35 друк. арк.: обґрунтовано методичний інструментарій моделювання розвитку кризової ситуації на підприємстві роздрібною торгівлі).

### *Статті у фахових виданнях, внесених до міжнародних наукометричних баз:*

5. Жилякова О. В. Оцінка турбулентності зовнішнього середовища в системі антикризового управління підприємством / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Економічний часопис-XXI. – 2015. – № 3-4 (2). – С. 51–54. (загальний обсяг 0,44 друк. арк., індивід. автора 0,3 друк. арк.: розроблено методичний підхід до ідентифікації рангу турбулентності зовнішнього середовища підприємства).

6. Жилякова О. В. Оцінка ймовірності виникнення кризової ситуації в галузі торгівлі Харківського регіону / О. В. Жилякова // Економічний аналіз : зб. наук. пр. – Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2015. – Т. 22. – № 1. – С. 5–12. (0,55 друк. арк.).

7. Жилякова О. В. Сутність та особливості формування антикризової стратегії підприємства в умовах VUCA-світу / В. А. Гросул, О. В. Жилякова // Бізнес-інформ. – 2015. – № 11. – С. 393–399. (загальний обсяг 0,68 друк. арк., індивід. автора 0,5 друк. арк.: уточнено поняття «антикризова стратегія підприємства», обґрунтовано компоненти моделі ключових VUCA-компетенцій персоналу).

***Статті у зарубіжних наукових виданнях:***

8. Жилякова О. В. Системні та специфічні принципи антикризового управління / О. В. Жилякова // *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel. Vol. 1.* – Verlag SWG imex GmbH, Nürnberg, Deutschland, 2014. – S. 263–267 (0,3 друк. арк.).

9. Zhyliakova O. V. The application of the PPRR model for raising the innovation level of preventive anti-crisis management of the enterprise / V. A. Grosul, O. V. Zhyliakova // *Promising problems of economics and management : Collection of scientific articles.* – Montreal, 2015. – С. 450–452. (загальний обсяг 0,3 друк. арк., індивід. автора 0,2 друк. арк.: обґрунтовано використання PPRR-моделі з метою здійснення якісного управління кризовою ситуацією на підприємстві).

10. Жилякова Е. В. Этапы управления финансовой безопасностью предприятий / Е. В. Жилякова, И. А. Бигдан, Т.А. Сидорова // *Economics, management, law: socio-economic aspects of development: Collection of scientific articles. Vol. 1.* – Edizioni Magi, Roma, Italy, 2016. – P. 332–336. (загальний обсяг 0,3 друк. арк., індивід. автора 0,1 друк. арк.: обґрунтовано доцільність побудови єдиної системи антикризового управління з виділенням підсистеми управління фінансовою безпекою).

***Статті у інших наукових виданнях:***

11. Жилякова О. В. Теоретико-методологічні питання управління фінансовою безпекою підприємства / О. В. Жилякова, І. А. Бігдан // *Регіональна економіка та управління.* – 2015. – №4 (07). – С. 13-19. (загальний обсяг 0,5 друк. арк., індивід. автора 0,25 друк. арк.: розроблено заходи з забезпечення фінансової безпеки підприємства в системі антикризового управління підприємством).

***Наукові праці апробаційного характеру:***

12. Жилякова О. В. Система принципів антикризового управління / О. В. Жилякова // [Економіка і фінанси: аналіз тенденцій та перспектив розвитку] : матеріали II Міжвуз. наук.-практ. інтернет-конф. (Дніпропетровськ, 20 жовтня 2014 р.) – Дніпропетровськ : ДДАЕУ, 2014. – Т1. – С. 212. (0,1 друк. арк.)

13. Жилякова О. В. «Криза» обов'язковий атрибут розвитку економічної системи: сутність та феномен виникнення на підприємстві / О. В. Жилякова // [«Проблеми та перспективи розвитку науки на початку третього тисячоліття у країнах Європи та Азії»] : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (Переяслав-Хмельницький, 27–28 лютого 2015 р.). – Переяслав-Хмельницький : ДВНЗ «Переяслав-Хмельн. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди», 2015. – С. 53–55. (0,25 друк. арк.).

14. Жилиякова О. В. Концепція гармонічного менеджменту в антикризовому управлінні підприємством / О. В. Жилиякова [«Моделювання та прогнозування соціально-економічних процесів сьогодення»] : зб. тез наук. робіт міжн. наук.-практ. конф. (Одеса, 20-21 березня 2015 р.). – Одеса : ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2015. – С. 25–28. (0,2 друк. арк.).

15. Жилиякова О. В. Питання етимологічного трактування терміну «криза» в русі сучасних тенденцій трансформаційних змін / О. В. Жилиякова [«Фінансово-економічний розвиток України в умовах євроінтеграції»] : матеріали IV всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. (Львів, 25 березня 2015 р.). – Львів : ЛКА, 2015. – С. 12–14. (0,2 друк. арк.).

16. Жилиякова О. В. Обґрунтування системи діагностичних процедур при формуванні антикризової стратегії підприємства / В. А. Гросул, О. В. Жилиякова [«Мультинаукові дослідження як тренд розвитку сучасної науки»] : матер. міжн. наук.-практ. конф. (Київ, 28 березня 2015 р.). – Київ : ГО «Центр наук. публікацій», 2015. – С. 51–54. (загальний обсяг 0,12 друк. арк., індивід. автора 0,1 друк. арк.: розроблено методичний підхід до оцінки внутрішньої антикризової стійкості підприємства).

17. Жилиякова О. В. Сучасні тенденції соціально-економічного розвитку Харківської області / Жилиякова О. В. [«Економіка, наука, освіта: інтеграція та синергія»] : матеріали міжн. наук.-практ. конф. (Братислава, 18-21 січня 2016 р.), Братислава : Академ. т-во М. Балудянського, 2016. – С. 62. (0,1 друк. арк.).

## АНОТАЦІЯ

**Жилиякова О. В. Формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі. – На правах рукопису.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2016.

У дисертаційній роботі обґрунтовано теоретичні засади та розроблено науково-методичний інструментарій формування антикризової стратегії підприємств роздрібною торгівлі.

У роботі досліджено понятійний апарат антикризового управління підприємством, аргументовано авторське бачення змісту понять «антикризова стратегія», «внутрішня антикризова стійкість», обґрунтовано комплекс моделей антикризового управління підприємством, визначено основні етапи процесу протистояння підприємства роздрібною торгівлі турбулентним процесам зовнішнього середовища при формуванні антикризової стратегії, доповнено класифікацію типів антикризових стратегій підприємства роздрібною торгівлі, запропоновано структурно-логічну схему процесу формування та реалізації антикризової стратегії підприємства роздрібною торгівлі.

Визначено ключові індикатори та здійснено оцінку імовірності настання кризової ситуації в галузі торгівлі Харківської області, сформовано систему показників та розроблено науково-методичний підхід до оцінки рівня внутрішньої антикризової стійкості підприємств роздрібною торгівлі, запропоновано методичний

інструментарій оцінки можливостей підприємства роздрібної торгівлі протистояння турбулентним процесам зовнішнього середовища.

Розроблено науково-методичний підхід до визначення типу антикризової стратегії підприємства роздрібної торгівлі, розроблено моделі гармонічної пропорції між зовнішнім та внутрішнім станом підприємства роздрібної торгівлі, обґрунтовано методичні засади формування антикризової програми підприємства роздрібної торгівлі.

**Ключові слова:** антикризове управління, антикризова стратегія, внутрішня антикризова стійкість, турбулентні процеси, можливості протистояння, моделі гармонічної пропорції, антикризова програма, підприємства роздрібної торгівлі.

## АННОТАЦИЯ

**Жилякова О. В. Формирование антикризисной стратегии предприятий розничной торговли. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (по видам экономической деятельности). – Харьковский государственный университет питания и торговли Министерства образования и науки Украины, Харьков, 2016.

В диссертационной работе обоснованы теоретические аспекты и разработан научно-методический инструментарий формирования антикризисной стратегии предприятий розничной торговли.

В работе проведено исследование понятийного аппарата антикризисного управления предприятием, аргументировано авторское видение содержания понятий «антикризисная стратегия предприятия», «внутренняя антикризисная устойчивость», обоснован комплекс моделей антикризисного управления предприятием, определены основные этапы процесса противостояния предприятия розничной торговли турбулентным процессам внешней среды при формировании антикризисной стратегии, дополнена классификация типов антикризисных стратегий предприятия розничной торговли, разработана структурно-логическая схема процесса формирования и реализации антикризисной стратегии предприятия розничной торговли.

Определены основные индикаторы и осуществлена оценка вероятности наступления кризисной ситуации в сфере торговли Харьковской области, сформирована система показателей и разработан научно-методический подход для оценки уровня внутренней антикризисной устойчивости предприятий розничной торговли, предложен методический инструментарий оценки возможностей предприятия розничной торговли противостояния турбулентным процессам внешней среды.

Разработан научно-методический подход для определения оптимального типа антикризисной стратегии предприятия розничной торговли, разработаны модели гармоничной пропорции внешней и внутренней среды предприятия розничной торговли, обоснованы методические рекомендации по формированию антикризисной программы предприятия розничной торговли.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, антикризисная стратегия, внутренняя антикризисная устойчивость, турбулентные процессы, возможности

противостояния, модели гармоничной пропорции, антикризисная программа, предприятия розничной торговли.

## ANNOTATION

**Zhilyakova O.V. Formation of anti-crisis strategy of retail enterprises. – Manuscript.**

The dissertation for competition of candidate of economic sciences by specialty 08.00.04 – economics and management of enterprises (as per types of economic activity). Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of education and science of Ukraine, Kharkiv, 2016.

Theoretical aspects are substantiated and scientific-methodical toolkit for the formation of trade enterprises' adaptation strategy is elaborated in the thesis.

Based on the results of the critical analysis of the term "crisis", identified the main components characterizing the crisis as the main subject of crisis management of the enterprise (specific characteristics essential components, system functions, stages of occurrence, consequences).

The paper studied the conceptual apparatus of crisis management. The main aspects are identified, which reveal features and differences from traditional crisis management (crisis prevention, management of the crisis and out of crisis).

The paper studied the conceptual apparatus of crisis substantiated complex crisis management models, and now their target criteria is defined from the perspective of the implementation of the adequacy and effectiveness of the response to the crisis.

Based on generalization of existing approaches to the interpretation of the essence of anti-crisis strategy highlighted its main features and the essential arguments author's vision of the concept of "anti-crisis strategy of the enterprise."

Highlight key elements systematically organized "spaces" of the environment - matter, energy, information, entropy and turbulence. It is proved that it is the environment sets the tone of turbulence instability, determines the nature of the possible energy system, its condition, and the material basis of the information content. The main stages of the process of confrontation retail enterprise external environment turbulent processes in the formation of the anti-crisis strategy.

As a key indicator, formation of the anti-crisis strategy of retailers offered rate "internal anti-crisis stability of the enterprise" and argued the author's vision of its essence.

The classification to the group of anti-crisis strategies retailers "in the degree of harmony of internal and external environment is amended."

An algorithm for the formation and implementation of anti-crisis strategy of retailers is offered. The logical sequence of implementation stages of the proposed algorithm is aimed at ensuring consistency in the implementation of anti-crisis strategy.

To assess industry trends, identification of the main problems and obstacles to creating an effective anti-crisis strategy monitored Strategic Climate retailers. The main indicators and evaluation carried out the probability of a crisis in Kharkov trade.

Given the need to assess the actual internal capacity for the implementation of anti crisis procedures defined stage of the crisis processes in retail establishments (potential crisis, latent (hidden) crisis, acute overcome the crisis, acute persists crisis) based on the

formation of the matrix in the coordinates: «Zone of internal anti-crisis sustainability - Character variability of internal anti-crisis stability».

The models of harmonious proportions between the external and internal state retailers (consonance, kvintichnaya and dissonant), which take into account the proportion of the "golden section" between two poles: the inner zone of the anti-crisis stability of retail trade enterprises and its corresponding rank confrontation turbulent external environment.

A scientific-methodical approach to definition of the type of anti-crisis strategy of retailers, which is based on the integration model of harmonious proportions on the basis of the state of the internal anti-crisis stability and rank opportunities confront the turbulent external environment, take into account the crisis stage of the process and makes it possible to determine the best type of anti-crisis strategy (parity, progressive, dominant, integration, adaptation, relevant, digressive, digressive progressivity) is offered.

A basic model of modern business space «V.U.C.A», allows you to create a list of key anti-crisis staff competencies that characterize the ability of management and retail business managers to find various solutions in unusual situations, to be creative and to act situational.

**Keywords:** crisis management, anti-crisis strategy, the internal anti-crisis resistance, turbulent processes, the possibility of confrontation, the model of harmonious proportions, the anti-crisis program, retailers, retail enterprise.

Відповідальний за випуск Гросул В.А.

Підп. до друку 07.11.2016 р.  
Формат 60x84/16. Гарнітура Times New Roman.  
Друк цифровий. Ум. друк. арк. – 1,1. Наклад 100 пр. Зам. № 07-11.

---

**Надруковано**

**ФОП Іванченко І. С.**

пр. Тракторобудівників, 89-а/62, м. Харків, 61135.

Тел.: +38-057-756-09-25, +38-050-40-243-50.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників та розповсюджувачів  
видавничої продукції серія ДК №4388 від 15.08.2012 р.

**[www.monograf.com.ua](http://www.monograf.com.ua)**