



ISSN 1993-3509 online

ЭКОНОМИКА СТРОИТЕЛЬСТВА И ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
ЕКОНОМІКА БУДІВНИЦТВА І МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА  
ECONOMICS OF CIVIL ENGINEERING AND MUNICIPAL ECONOMY

2017, ТОМ 13, НОМЕР 2, 113–121

УДК 65.016.3:061.5

## РАЗРАБОТКА ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ АНТИКРИЗИСНОЙ СТРАТЕГИИ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

**А. В. Палто, В. Ю. Припотень**

*ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет»,*

*16, пр. Ленина, г. Алчевск, ЛНР, 94204.*

*E-mail: anastasiy.belyaeva93@mail.ru*

*Получена 26 апреля 2017; принята 23 июня 2017*

**Аннотация.** В статье авторами определена сущность антикризисной стратегии как неотъемлемого элемента антикризисного управления предприятием. Систематизированы научно-методические подходы к трактовке понятия «антикризисная стратегия». Рассмотрены основные подходы к формированию стратегии предприятия в условиях кризиса, учитывая тот факт, что деятельность предприятия зависит от состояния экономики страны в целом и проходит соответствующие жизненные циклы, предложено связывать выбор антикризисной стратегии финансового менеджмента со стадией жизненного цикла предприятия. Также в статье разработана схема формирования антикризисной стратегии предприятия.

**Ключевые слова:** кризис, антикризисная стратегия, торговое предприятие, жизненный цикл, этап формирования, конкуренция, маркетинговая среда, экономическая ситуация, хозяйственная деятельность, кризисная ситуация.

## РОЗРОБКА ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

**А. В. Палто, В. Ю. Припотень**

*ДОН ВПО «Донбаський державний технічний університет»,*

*16, пр. Леніна, м. Алчевськ, ЛНР, 94204.*

*E-mail: anastasiy.belyaeva93@mail.ru*

*Отримана 26 квітня 2017; прийнята 23 червня 2017.*

**Анотація.** У статті авторами визначено сутність антикризової стратегії як невід'ємного елемента антикризового управління підприємством. Систематизовані науково-методичні підходи до трактування поняття «антикризова стратегія». Розглянуто основні підходи до формування стратегії підприємства в умовах кризи, враховуючи той факт, що діяльність підприємства залежить від стану економіки країни в цілому і проходить відповідні життєві цикли, запропоновано пов'язувати вибір антикризової стратегії фінансового менеджменту зі стадією життєвого циклу підприємства. Так само в статті розроблена схема формування антикризової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** криза, антикризова стратегія, торгове підприємство, життєвий цикл, етап формування, конкуренція, маркетингове середовище, економічна ситуація, господарська діяльність, кризова ситуація.

## DEVELOPMENT OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE TRADING ENTERPRISE

Anastasiya Palto, Vladimir Pripoten

*Donbass State Technical University,  
16, Lenin Avenue, Alchevsk, LPR, 94204.  
E-mail: anastasiy.belyaeva93@mail.ru*

*Received 26 April 2017; accepted 23 June 2017.*

**Abstract.** In the article the authors have determined the essence of the anti-crisis strategy as an integral element of the anti-crisis management of the enterprise. It has been systematized methodological approaches to the interpretation of the concept of «anti-crisis strategy». The main approaches to the formation of the enterprise strategy in crisis conditions have been considered, taking into account the fact that the activity of the enterprise depends on the state of the country's economy as a whole and passes the corresponding life cycles, it has been suggested to link the choice of the anti-crisis strategy of financial management to the stage of the enterprise's life cycle. In the article it has been also developed a scheme for the formation of the company's anti-crisis strategy.

**Keywords:** crisis, anti-crisis strategy, trade enterprise, life cycle, stage of formation, competition, marketing environment, economic situation, economic activity, crisis situation.

### Введение

В современных условиях деятельности торговых предприятий, в рамках тесной конкуренции и сложной экономической ситуации, весьма важным аспектом их функционирования является проведение эффективного антикризисного управления. Его реализация достигается благодаря разработке эффективной антикризисной стратегии, которая должна быть направлена на достижение финансовой стабильности предприятия. В связи с этим большое количество торговых предприятий сталкивается с проблемой выбора вида антикризисной стратегии, неправильное решение которой может привести к трагическим последствиям для функционирования хозяйствующего субъекта. Именно поэтому при выборе антикризисной стратегии финансовый менеджер должен основываться на широком круге факторов как внешнего, так и внутреннего характера, учет которых позволит быстро и эффективно наладить работу предприятия [2].

Теоретико-методологическим и практическим основам антикризисной хозяйственной деятельности предприятий посвящены труды ведущих зарубежных и отечественных исследователей, как И. Ансофф, П. Градов, А. Грязнова, Л. А. Лигоненко, Б. Карлоф, В. Кинг, Д. Клиланд, Т. Коно, Ж. Ж. Ламбен, Д. Хан, В. Чандлер, М. Портер, А. А. Терещенко, З. Е. Шершнева и др.

Но на современном этапе реформирования экономики для повышения результативности антикризисной деятельности основное внимание необходимо уделять совершенствованию стратегического управления как системе мер обеспечения эффективного развития торговых предприятий, основной целью которых является выход из кризиса с последующим устойчивым развитием в долгосрочной перспективе.

Целью статьи является разработка основных этапов формирования антикризисной стратегии на торговом предприятии. Достижение поставленной цели обусловило решение следующих задач: обобщение накопленного опыта в изучении сущности экономической категории «антикризисная стратегия предприятия».

### Основная часть

В современной экономике антикризисная стратегия играет решающую роль в обеспечении долгосрочного функционирования и эффективной деятельности предприятия в конкурентной среде. Антикризисная стратегия является средством управления изменениями и направлена на поиск альтернативных решений по выходу предприятия из кризисного состояния. Способность торгового предприятия выйти из кризиса напрямую зависит от ее возможности доступа к факторам вли-

яния, которые обуславливают определенную устойчивость компании. Влияние таких факторов, как отсутствие ресурсов, нарушения технологии, неспособность к инновационной деятельности, может привести к сокращению жизненного цикла деятельности предприятия и прямо повлиять на отсутствие на предприятии бизнес-процессов. Деятельность предприятий в условиях кризиса ориентирована в основном на осуществление срочных финансовых мер, обеспечивающих решение задач финансового оздоровления, налаживание отношений с кредиторами, организацию выпуска нового конкурентоспособного продукта. В условиях кризиса в качестве первоочередной выступает задача во что бы то ни стало сохранить основные фонды и ключевые технологии, ядро трудового коллектива. Также важно уделять внимание стратегической перспективе. Необходимо заниматься разработкой стратегии дальнейшей деятельности предприятия [3].

Антикризисные стратегии являются неотъемлемой составляющей антикризисного управления, поэтому целесообразно рассмотреть научно-методические подходы к трактовке данного понятия (таблица 1).

Анализируя таблицу 1, следует заметить, что в отечественной практике существует несколько подходов к трактовке понятия «антикризисная стратегия». В частности, С. В. Оборская [12] и Г. А. Александров [1] понимают данный термин как вид планового документа, который может приниматься только в период кризиса. В целом разделяют их мнение А. Н. Филипенко [15], И. В. Зиновьев [4], П. В. Бринь [3], А. В. Камнева [5], однако трактуют данную дефиницию как инструмент разрешения противоречий развития предприятия, который не обязательно должен быть оформлен в документальной форме. Данная группа авторов склоняется к мнению, что антикризисная стратегия принимается в начале деятельности предприятия, но существуют различия в понимании сути понятия. В. С. Король [8] и Н. Е. Юрик [17] рассматривают антикризисную стратегию как стратегическую задачу, которая следует из имеющихся возможностей предприятия, а в свою очередь, В. М. Рубан [13] и Д. А. Лабунский [10] утверждают, что это система действий, которая меня-

ется в зависимости от поставленных задач. Л. В. Куликова [9], А. А. Войтович, А. М. Штангрет и А. И. Копилук [16] понимают под исследуемым понятием определенные усилия в рамках намеченной стратегии, при этом игнорируя характер действий и цели их осуществления.

Таким образом, по нашему мнению, антикризисная стратегия торгового предприятия – это комплексная система мер, включающая в себя методы и способы, применяемые с момента создания и функционирования предприятия, которые позволяют разработать и внедрить эффективную систему антикризисного менеджмента для предупреждения и предотвращения кризисных явлений на предприятии.

Проведенный анализ показал, что в современной научной литературе и практике хозяйствования не существует единого подхода к определению понятия «антикризисная стратегия», как и не существует единой позиции по количеству и содержанию этапов процесса её формирования. Так, процесс формирования антикризисной стратегии, по мнению А. М. Ковалевой [6], состоит из шести этапов: определение срока реализации стратегии; мониторинг факторов внешней среды; разработка системы стратегических целей деятельности; формирование политики предприятия; разработка мер, обеспечивающих реализацию стратегии, оценка результатов стратегии.

А. И. Бланк [2] предлагает включить в рассмотренную выше последовательность этап определения соответствия целевых показателей стратегии периодам ее реализации.

По мнению А. К. Воробьева, процесс реализации антикризисной стратегии должен состоять из следующих этапов [14]:

- анализ маркетинговой среды и оценки параметров кризиса;
- определение целей и разработка стратегии преодоления кризиса, направленной на планирование стратегических и оперативных мероприятий;
- выбор стратегии антикризисного управления;
- реализация принятой стратегии по выходу из кризисной ситуации;
- оценка и контроль реализации антикризисной стратегии.

**Таблица 1.** Систематизация научно-методических подходов к трактовке сущности понятия «антикризисная стратегия»

Автор	Определение
Антикризисная стратегия как инструмент управления	
А. Н. Филипенко, И. В. Зиновьева [15]	инструмент антикризисного управления, направленный на восстановление функций и платежеспособности предприятия, осуществления организационно-экономических и технологических преобразований
П. В. Бринь, А. Ю. Черпак [3]	инструмент регулирования и разрешения противоречия в процессе развития предприятия в условиях кризисного положения или его угрозы, при действии кризисообразующих факторов, на базе ограниченных ресурсов
Антикризисная стратегия как система мероприятий	
В. Н. Рубан [13]	совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятие с целью предотвращения его банкротства или минимизации последствий кризиса.
Д. А. Лабунский [10]	система комплексных мер по выходу предприятия из кризиса, который предусматривает смягчение, предупреждение или преодоление негативных тенденций развития предприятия
Антикризисная стратегия как стратегический план действий	
Н. Е. Юрик [17]	план действий на соответствующий период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных ситуаций и направить предприятие на путь роста и укрепления позиций на рынке. Основной целью антикризисной стратегии возникает разрешения противоречий и несогласованности между целями предприятия, имеющимися возможностями (обычно ограниченными) и влиянием (обычно отрицательным) внутренней и внешней среды предприятия
В. С. Король [8]	долгосрочный курс развития предприятия, перечень методов достижения определенной цели, сформированный на платформе собственных интересов и в пределах собственной политики. Для ее разработки каждое предприятие должно четко определить миссию, конкурентные преимущества, особенности организации производства, рынки сбыта, ассортимент продукции (услуг), объем ресурсов, производственную структуру и программу, организационную культуру
Антикризисная стратегия как документ	
С. В. Оборская [12]	координирующий плановый документ, охватывающий комплекс экономически и научно обоснованных мероприятий, направленных на преодоление (предотвращение или смягчение воздействия) кризисных явлений на предприятии, содержание которого зависит от типа, глубины кризисных явлений и особенностей функционирования предприятий различных организационно-правовых форм
Г. А. Александров [1]	программный документ, содержащий название целей (конечных и промежуточных), ресурсы и средства их привлечения, технологию решения задачи по выводу предприятия из кризиса (структура организации, формулы поведения персонала, правила финансовой и маркетинговой деятельности)

Процесс разработки комплексной стратегии предприятия в условиях кризиса может быть представлен следующим образом [7]:

- анализ прогнозов и возможных направлений развития деятельности предприятия;
- определение и ранжирование целей и задач;
- установление приоритетов;
- синтез локальных стратегий и формирование на их основе вариантов комплексной стратегии развития;
- выбор одного варианта комплексной стратегии развития;
- разработка системы реализации стратегии развития предприятия в условиях кризиса.

В процессе формирования антикризисной стратегии важно учитывать период реализации, а

также факторы внутренней и внешней среды предприятия, специфику продаж и товаров, стадии жизненного цикла. Проведенное исследование позволило установить, что большинство авторов не учитывает жизненный цикл предприятия: зарождение, развитие, зрелость и упадок. По нашему мнению, на каждой стадии жизненного цикла антикризисная стратегия должна быть разной (табл. 2).

Так, в фазе зарождения антикризисная стратегия должна быть ориентирована на аналитические задачи, прогнозы динамики изменений, превентивные меры [9].

В фазе роста антикризисная стратегия направлена на контроль за деятельностью предприятия, процессом реализации стратегии, в фазе

**Таблица 2.** Применение антикризисных стратегий в деятельности торгового предприятия в зависимости от стадии жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Причина кризисного явления	Антикризисная стратегия
Зарождение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективная стратегия выхода на рынок;</li> <li>– высокие транзакционные издержки выхода на рынок;</li> <li>– неконкурентоспособная продукция предприятия.</li> </ul>	Маркетинговая стратегия, финансовая стратегия, производственная стратегия, организационная стратегия, кадровая стратегия, инвестиционная стратегия, антикризисная стратегия под контролем кредиторов.
Рост	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективная система сбыта;</li> <li>– отсутствие потенциальных потребителей;</li> <li>– неэффективная маркетинговая политика предприятия.</li> </ul>	Интегрированная система управления корпоративными рисками и кризисами, стратегия быстрого и эффективного обслуживания, стратегия сокращения административных затрат.
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– негативный имидж предприятия на рынке;</li> <li>– заключение краткосрочных контактов с потребителями продукции, отсутствие долгосрочного сотрудничества;</li> <li>– высокие транзакционные издержки поиска информации.</li> </ul>	Стратегия лидерства с минимизацией затрат производства, стратегия специализации на определённом виде продукции, стратегия специализации по типу покупателей, стратегия специализации на выбранном сегмента рынка, стратегия ориентации на более привлекательные направления деятельности, стратегия свободной ниши, стратегия высшего качества, стратегия предупреждения кризиса, стратегия роста, стратегия развития.
Старение	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неэффективная система управления предприятием;</li> <li>– устаревшее оборудование и технологии;</li> <li>– высокая текучесть кадров.</li> </ul>	Наступательная стратегия, стратегия делегирования полномочий, стратегия компромиссов и консенсусов, защитная стратегия, стратегия обороны, стратегия слияния, стратегия диверсификации, стратегия стабилизации, стратегия реструктуризации, стратегия выживания, стратегия противодействия.

зрелости – сдерживание снижения экономических показателей в допустимых для конкретного предприятия границ.

Наиболее сильное проявление кризиса наступает на стадии упадка, когда кризисные явления становятся определяющими для дальнейшей эффективной работы предприятия. В этой фазе антикризисная стратегия направлена на реализацию системы мер по выводу предприятия из кризиса, снижения риска наступления глубокого кризиса.

Таким образом, антикризисная стратегия представляет собой комплексную аналитическую модель функционирования торгового предприятия в условиях динамических изменений внутренней и внешней среды на всех фазах жизненного цикла предприятия, направленной на достижение конечной цели – долгосрочной экономической устойчивости. Механизм антикризисной стратегии представляет собой систему инструментов и методов обеспечения устойчивости предприятия в долгосрочной перспективе. Для обеспечения эффективной реализации антикризисной стратегии на торговом предприятии необходимо и важно обоснование процесса ее формирования [6].

Проанализировав различные методические подходы к формированию антикризисной стратегии на торговом предприятии, мы пришли к выводу, что процесс разработки стратегии в условиях кризиса должен быть представлен как ди-

намическая совокупность взаимосвязанных управленческих процессов (рисунок).

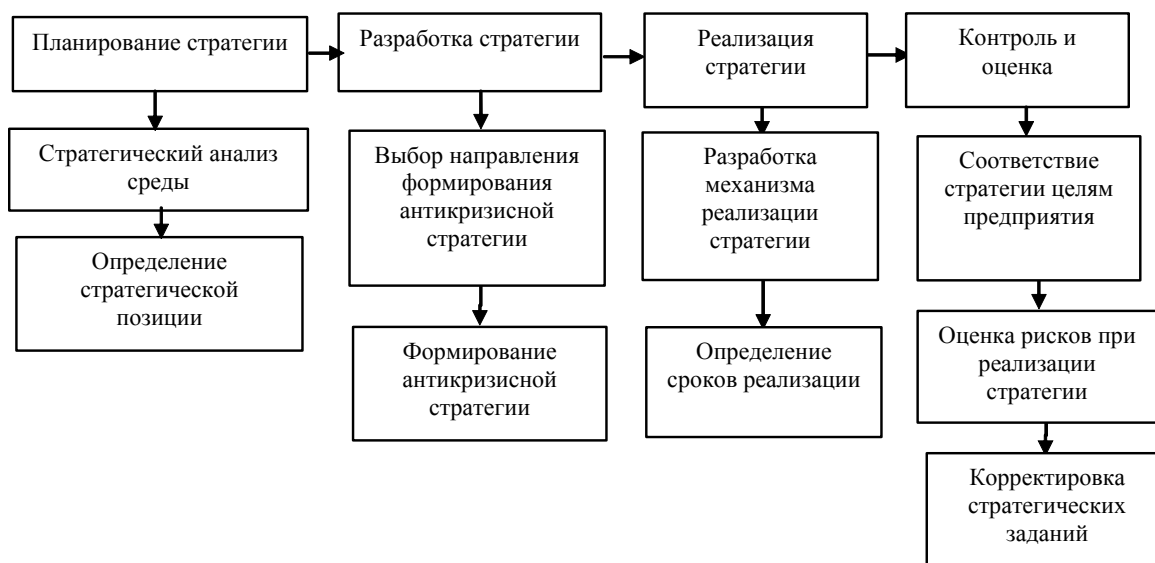
Можно выделить три основных этапа формирования антикризисной стратегии торгового предприятия: планирование антикризисной стратегии, разработка антикризисной стратегии, реализация стратегии антикризисного управления. По мнению автора, целесообразно дополнить данный цикл таким элементом, как контроль и оценка антикризисной стратегии.

В первом блоке предлагается осуществить анализ внешней и внутренней среды и оценку потенциальных возможностей предприятий на рынке.

Важно учитывать следующие группы факторов внешней и внутренней среды:

- основные тенденции развития макро- и микросреды;
- ресурсные и бюджетные ограничения;
- интересы групп влияния (потребители, персонал и др.);
- модели поведения конкурентов;
- ключевые преимущества, которые имеет предприятие, значимые для потребителей в условиях кризиса;
- конкурентоспособность цен;
- выявление причин, которые привели к кризису.

Основными методами при диагностике предприятия, анализе потенциала предприятия, анализе внешней среды могут выступать следующие: ан-



**Рисунок.** Основные этапы формирования антикризисной стратегии торговых предприятий.

кетный опрос, маркетинговые исследования, SWOT-анализ, 5 конкурентных сил М. Портера, анализ хозяйственной деятельности предприятия и другие.

С целью выявления угроз и возможностей для торгового предприятия широко используется SWOT-анализ. Стратегическая информация, которая поступает по каждому направлению деятельности, анализируется и обобщается, отбираются важные и необходимые данные [7, 8].

Во втором и третьем блоке происходит детальное планирование механизмов и выбор метода внедрения антикризисной стратегии; определение основных инструментов реализации антикризисной стратегии и ее сроки; производится выбор основных показателей-индикаторов, что позволит оценить эффективность внедрения антикризисной стратегии и ее реализации.

На рассматриваемых этапах начинается процесс проведения необходимых структурных, технических, кадровых, процессных изменений и тому подобное.

Реализация антикризисной стратегии прежде всего относится к сфере административных задач, которые включают следующие основные моменты [9]:

- создание организационных возможностей для успешного использования стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- поощрение внутреннего руководства для обеспечения контроля реализации стратегии.

Четвёртый блок предполагает оценку и контроль за выполнением выбранной антикризисной стратегии.

Если антикризисная стратегия соответствует целям предприятия, то в дальнейшем оценивается соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям среды, потенциалу и возможностям предприятия, а также оцениваются риски, заложенные в антикризисной стратегии.

В ходе реализации антикризисной стратегии необходимо постоянно осуществлять контроль за выполнением и, при необходимости, вносить коррективы. На торговом предприятии должна существовать система мониторинга изменений,

направленная на выявление не только положительных результатов от внедрения антикризисной стратегии, а также на выявление негативных факторов [11].

Таким образом, разработка антикризисной стратегии торгового предприятия не ограничивается затратами материальных и финансовых ресурсов. По нашему мнению, большое значение имеют информационные и интеллектуальные ресурсы.

Разработка и реализация антикризисных стратегических решений предусматривает владение информацией, которая систематизируется и анализируется в течение всего периода деятельности предприятия. Без информации нет стратегии, но информационные ресурсы предприятия тесно связаны с интеллектуальными – предприятие должно иметь персонал, который способен определить тенденции развития внешней среды, направления развития предприятия и перспективы, обосновать необходимость использования ресурсов для достижения стратегических целей [12].

## Заключение

Нестабильность рыночной среды, неполнота информации будущего для предприятия вызывает необходимость разработки антикризисной стратегии, которая обеспечивает стабильность развития предприятия и позволяет формировать адаптивный механизм к изменяющимся условиям рынка. Разработка антикризисной стратегии позволяет принимать эффективные управленческие решения, связанные с развитием торгового предприятия в условиях изменения внешних и внутренних факторов, ослабить их негативные последствия, а также обеспечить дальнейшее развитие предприятия, то есть она является инструментом преодоления кризисного состояния.

Перспективами дальнейших исследований в данном направлении является анализ предприятий торговли, их состояние и дальнейшее развитие на современном этапе, и на основе полученных результатов – разработка основных инструментов и методов антикризисной стратегии, что предоставит торговому предприятию возможность заранее предусмотреть свое дальнейшее развитие и избежать кризиса.

## Литература

1. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура [Текст] / отв. ред. Г. А. Александров. – М. : БЕК, 2014. – 544 с.
2. Бланк, И. А. Финансовый менеджмент [Текст] / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2015. – 528 с.
3. Бринь, П. В. Управління антикризовою діяльністю підприємства [Текст] / П. В. Бринь, А. Ю. Черпак // Вісник Нац. техн. ун-та «ХПІ». Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства. 2013. № 69(1042). С. 92–98.
4. Зінов'єва, І. В. Процес формування антикризової стратегії торговельного підприємства [Текст] / І. В. Зінов'єва // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2009. Вип. 2. С. 344–352.
5. Камнева, А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві [Текст] / А. В. Камнева // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 4 (28). С. 15–27.
6. Ковалева, А. М. Финансы фирмы [Текст] / А. Н. Ковалева, Н. Г. Лапуста, Л. Г. Скамай. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 412 с.
7. Колчина, Н. В. Финансы предприятий [Текст] / Н. В. Колчина. – М. : ЮНИТИ, 2000. – 413 с.
8. Король, В. С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.06.02 / Король Владимир Степанович ; Нац. акад. наук Украины, Ин-т регион. исслед. – Л., 2014. – 19 с.
9. Кулікова, Л. В. Визначення стратегії антикризового управління [Електронний ресурс] / Л. В. Кулікова, О. А. Войтович // Эффективные инструменты современных наук. – Электрон. дан. – Praha : Publishing house Education and Science s.r.o., 2008. – Режим доступа : [www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2008/Economics/30457.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30457.doc.htm). – Загл. с экрана.
10. Лабунский, К. Управление деятельностью предприятия в условиях кризиса [Текст] / Д. А. Лабунский // Экономика АПК. 2014. № 3. С. 13–18.
11. Лукашевич, И. Развитие идей Н. Д. Кондратьева в теориях длинных волн нововведений [Текст] / И. Лукашевич // Вопросы экономики. 1992. № 3. С. 16–25.
12. Оборська, С. В. Концептуальні засади формування системи антикризового управління промисловим підприємством [Текст] / С. В. Оборська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. 2008. № 628. С. 592–595.
13. Рубан, В. Обоснование выбора антикризисной стратегии [Текст] / В. Рубан, Д. Аллахвердиева // Научные труды НУХТ. 2013. № 48. С. 227–231.
14. Воробйова, О. К. Стратегічні аспекти антикризового управління [Текст] / О. К. Воробйова // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Баранов-

## References

1. Aleksandrov, G. A. Crisis management: theory, practice, infrastructure. Moscow: BEK, 2014. 544 p. (in Russian)
2. Blank, I. A. Financial management. Kyiv: Nika-Center, 2015. 528 p. (in Russian)
3. Brin, P. V.; Cherpak, A. Yu. Anti-crisis activities management of the company. In: *Bulletin of National Technical University «KHPI». Series: Actual problems of Ukrainian society development*, 2013, No. 69(1042), pp. 92–98. (in Ukrainian)
4. Zinoveva, I. V. The process of forming of anti-crisis strategy of point-of-sale enterprise is developed. In: *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, 2009, Issue 2, pp. 344–352. (in Ukrainian)
5. Kamneva, A. V. The investigation of existing tools and models for crisis management in the enterprise. In: *Economics and business management engineering industry: theory and practice problems*, 2014, No. 4 (28), pp. 15–27. (in Ukrainian)
6. Kovaleva, A. N.; Lapusta, N. G.; Skamay, L. G. Enterprise Finance. Moscow: INFRA-M, 2013. 412 p. (in Russian)
7. Kolchina, N. V. Finance of enterprises. Moscow: YUNITI, 2000. 413 p. (in Russian)
8. Korol, V. S. Crisis management in conditions of market transformation of economy: Author's abstract the thesis submitted for the Scientific Degree on competition of Candidate of Economics: 08.06.02. Lvov, 2014. 19 p. (in Russian)
9. Kulikova, L. V.; Voytovich, O. A. Strategies determination for crisis management. In: *Efficient instruments of modern Sciences. Praha: Publishing house Education and Science s.r.o.*, 2008. Mode of access: [www.rusnauka.com/11\\_EISN\\_2008/Economics/30457.doc.htm](http://www.rusnauka.com/11_EISN_2008/Economics/30457.doc.htm). (in Ukrainian)
10. Labunskiy, K. Enterprise management in crisis conditions. In: *Economy of agroindustrial complex*, 2014, No. 3, pp. 13–18. (in Russian)
11. Lukashevich, I. Development of ideas of Kondratiev in theories of long waves of innovation. In: *Voprosy Ekonomiki*, 1992, No. 3, pp. 16–25. (in Russian)
12. Oborskaya, S. V. Conceptual bases of system formation of crisis management at industrial enterprise. In: *Bulletin of the National University «Lviv Polytechnic». The problems of economic and management*, 2008, No. 628, pp. 592–595. (in Ukrainian)
13. Ruban, V.; Allahverdieva, D. The rationale for the choosing of anti-crisis strategy. In: *Scientific works*, 2013, No. 48, pp. 227–231. (in Russian)
14. Vorobyova, O. K. Strategic aspects of crisis management. In: *Bulletin of the Turgan-Boronovsky Donetsk National University of Economy and Commerce. Series: Economic Science*, 2006, Issue 21, Volume 3, pp. 33–38. (in Ukrainian)
15. Filipenko, A. N.; Zinovyeva, I. V. The role and place of anti-crisis strategy in the system of crisis management of trading enterprise. In: *Economic strategy and prospects of trade and services sector development*, 2013,



- ського. Серія : Економічні науки. 2006. Вип. 21, т. 3. С. 33–38.
15. Филипенко, А. Н. Роль и место антикризисной стратегии в системе антикризисного управления торговым предприятием [Электронный ресурс] / А. Н. Филипенко, И. В. Зиновьева // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. № 1 (1). С. 499–505. Режим доступа : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)72).
  16. Штангрет, А. М. Антикризисное управление [Текст] / А. Н. Штангрет, А. И. Копилук. – К. : Знання, 2014. – 335 с.
  17. Юрик, Н. Є. Обґрунтування основних принципів та аналіз аспектів розроблення антикризової стратегії машинобудівного підприємства [Текст] / Н. Є. Юрик // Механізм регулювання економіки. 2011. № 1. С. 255–260.
  - No. 1 (1), pp. 499–505. Mode of access: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\\_2009\\_1\(1\)72](http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2009_1(1)72). (in Russian)
  16. Shtangret, A. N.; Kopiluk, A. I. Crisis management. Kiev: Knowledge, 2014. 335 p. (in Russian)
  17. Yuryk, N. E. Justification of the choice of basic principles and aspects of the anti-crisis strategy development of machine-building enterprise. In: *Mechanism of Economic Regulation*, 2011, No. 1, pp. 255–260. (in Ukrainian)

**Палто Анастасія Владимировна** – магистр кафедры менеджмента ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: антикризисное управление, формирование промышленных кластеров.

**Припотень Владимир Юрьевич** – доктор экономических наук, профессор; заведующий кафедрой менеджмента ГОУ ВПО «Донбасский государственный технический университет». Научные интересы: управление потенциалом предприятия.

**Палто Анастасія Володимирівна** – магістр ДООУ ВПО «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: антикризове управління, формування промислових кластерів.

**Припотень Володимир Юрійович** – доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту ДООУ ВПО «Донбаський державний технічний університет». Наукові інтереси: управління потенціалом підприємства.

**Palto Anastasiya** – Master; Management Department, Donbas State Technical University. Scientific interests: crisis management, the formation of industrial clusters.

**Pripoten Vladimir** – D.Sc. (Economics), Professor; Head of the Management Department, Donbas State Technical University. Scientific interests: enterprise capacity management.