

УДК 339.3:339.5

Білоцерківський О.Б., к.т.н., доцент,
доцент кафедри комерційної, торговельної
та підприємницької діяльності
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

Білоцерківський О.Б. Антикризове управління торговельним підприємством у сучасних економічних умовах України. Статтю присвячено аналізу сучасного стану торговельної галузі України та порівнянню її показників зі світовими тенденціями. Розглянуто структуру економіки України за різними показниками. Визначено структуру експорту-імпорту товарів і послуг в Україні. Здійснено огляд підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення поняття «антикризове управління підприємством». Запропоновано авторське трактування цього поняття.

Ключові слова: антикризове управління, торговельне підприємство, структура економіки України, торговельна галузь, експорт-імпорт товарів і послуг.

Белоцерковский А.Б. Антикризисное управление торговым предприятием в современных экономических условиях Украины. Статья посвящена анализу современного состояния торговой отрасли Украины и сравнению ее показателей с мировыми тенденциями. Рассмотрена структура экономики Украины по разным показателям. Определена структура экспорта-импорта товаров и услуг в Украине. Осуществлен обзор подходов отечественных и зарубежных ученых к определению понятия

«антикризисное управление предприятием». Предложена авторская трактовка этого понятия.

Ключевые слова: антикризисное управление, торговое предприятие, структура экономики Украины, торговая отрасль, экспорт-импорт товаров и услуг.

Bilotserkivskiy O.B. Anti-crisis management of the trade enterprise in modern economic conditions of Ukraine. The article deals with the analysis of the current state of Ukraine's trade sector and the comparison of its indicators with world tendencies. The structure of the Ukrainian economy according to different indicators is considered. The structure of export-import of goods and services in Ukraine is determined. An overview of the domestic and foreign scientist's approaches to the definition of the concept "anti-crisis management of the trade enterprise" was reviewed. The author's interpretation of this concept is proposed.

Keywords: anti-crisis management, trade enterprise, structure of the economy of Ukraine, trade industry, export-import of goods and services.

Постановка проблеми. Торговельне підприємство в процесі господарювання взаємодіє з виробниками, постачальниками, споживачами, органами місцевої влади тощо, має свій потенціал та цикли розвитку, які не завжди співпадають із циклами розвитку економіки у цілому. Природний розвиток підприємства характеризується змінами у його функціонуванні, технології, асортименті реалізованої продукції, кадровому складі тощо. Якщо зміни негативні, то підприємство входить у кризовий стан, тому антикризове управління торговельними підприємствами є однією з головних проблем економіки і законодавства не тільки економічно розвинених країн, а й України. У зв'язку із цим актуальними є питання аналізу сучасного стану торговельної галузі України та порівняння її показників зі світовими тенденціями, огляд підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення поняття «антикризове управління підприємством» та їх авторське доопрацювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження антикризового управління підприємствами зробили такі провідні зарубіжні та вітчизняні вчені, як Дж. Банді, І.О. Бланк, Д.І. Бойко, В.І. Борзенко, О.А. Карпенко, С.К. Рамазанов, І.А. Сараява, А. Староста, А.М. Ткаченко та ін. Ці автори вклали в антикризове управління різний зміст, розгляда-

ючи його як систему управління або тип управління, як розроблення та реалізацію заходів, як процес. Отже, спостерігається неоднозначність підходів вітчизняних і зарубіжних учених до визначення цього поняття, що й потребує подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасного стану торговельної галузі України та порівняння її показників зі світовими тенденціями; огляд підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення поняття «антикризове управління підприємством» та їх авторське доопрацювання.

Вклад основних результатів. Аналіз сучасного стану торговельної галузі України почнемо з розгляду структури економіки України в 2017 р. за такими показниками: кількість суб'єктів господарювання; кількість зайнятих працівників; кількість найманих працівників; обсяг реалізованої продукції (табл. 1) [1]. Як показують результати табл. 1, торгівля дійсно є провідною галуззю народного господарства України, займаючи у структурі економіки перше місце за кількістю суб'єктів господарювання (46,4%) та обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) (39,6%) і друге місце після промисловості за кількістю зайнятих (27%) і найманих (22%) працівників.

Визначимо структуру експорту-імпорту товарів і послуг в Україні за 2017 р. і порівняємо її зі сві-

Таблиця 1

Структура економіки України в 2017 р.

Види економічної діяльності	Питома вага за показниками, %			
	кількість суб'єктів господарювання	кількість зайнятих працівників	кількість найманих працівників	обсяг реалізованої продукції
сільське, лісове та рибне господарство	4,24	7,69	8,56	5,52
промисловість	6,86	28,22	33,45	33,81
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	46,41	26,88	21,72	39,58
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,31	10,89	12,18	5,66
інформація та телекомунікації	8,14	3,66	2,48	2,56
операції з нерухомим майном	5,02	2,81	2,49	1,43
професійна, наукова та технічна діяльність	6,73	3,69	3,05	3,85
інші види діяльності	17,29	16,16	16,07	7,59
Усього	100	100	100	100

Джерело: розраховано автором за [1]

товими тенденціями (табл. 2) [2]. Дані табл. 2 свідчать, що в експорті товарів з України перше місце (46,3%) займає торгівля промисловими товарами, друге – сільськогосподарською продукцією (44%), третє – паливом і видобувною продукцією (9,2%). Така структура вітчизняної торгівлі за винятком енергоносіїв відповідає структурі світової торгівлі [3, с. 13]: промислові товари – 70%, паливо і видобувна продукція – 16%, сільськогосподарська продукція – 10%. У товарному імпорті України теж переважають промислові товари (66%), паливо і видобувна продукція (22,6%), сільськогосподарська продукція (10,9%). Звісно, Україна з 2014 р. потерпає від нестачі енергоносіїв через російську анексію Криму та окупацію Донбасу, адже були втрачені перспективні родовища нафти і газу на шельфі Чорного та Азовського морів, під контроль сепаратистів потрапили всі антрацитові шахти, тому країна була змушена купувати енергоносії за кордоном.

В експорті послугами переважають транспортні послуги (42,6%), інші комерційні послуги (36,4%), послуги, пов'язані з товарами (11,8%), подорожі (9,2%). Навпаки, структура імпорту України кардинально відрізняється від її експорту: тут переважають подорожі (57,4%), інші комерційні послуги (23,6%), транспорт (18,4%). У світовому ж експорті та імпорті послуг перше місце займають інші комерційні послуги, друге – подорожі, третє – транспорт [4, с. 13]. Отже, товарооборот України за деяким винятком нагадує світовий, тому торговельна галузь країни розвивається в контексті світових тенденцій.

Таким чином, зовнішня та внутрішня торгівля товарами і послугами має велике значення для економіки України, забезпечуючи левову частку надходжень до державного бюджету.

Проте українські підприємства змушені працювати у кризових умовах, пов'язаних із негативним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників: анексією Криму; втратою близько 20% промислового потенціалу та паливно-енергетичних ресурсів через окупацію частини Донбасу і триваючий збройний кон-

флікт; розривом традиційних економічних зв'язків із Росією та переорієнтацією на ринки Євросоюзу з високими вимогами до якості продукції; блокадою азовських портів України і т. д., що й зумовлює необхідність застосування антикризового управління підприємствами.

Виходячи із цього, проаналізуємо підходи вітчизняних та зарубіжних учених до визначення поняття «антикризове управління підприємством». Аналіз показує неоднозначність у трактуванні цього визначення. З одного боку, антикризове управління визначають як систему управління, що має комплексний характер. Так, Д.І. Бойко, М.М. Лузановою воно розглядається як «...система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризовим явищам і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів щодо виходу з неї для подальшого функціонування підприємства» [5, с. 363]. Аналогічної думки дотримуються С.К. Рамазанов, Г.О. Надьон, О.П. Степаненко та Л.А. Тимашова [6, с. 27]. З іншого боку, антикризове управління трактується як управління або тип управління. Так, на думку А.М. Ткаченка та С.В. Теліна, «...антикризове управління – постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладено систему методів та принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності підприємства та недопущення його ліквідації як господарюючого суб'єкта» [7, с. 122]. О.А. Карпенко вважає антикризове управління «...типом управління, здатним передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідувати негативні наслідки та перетворювати їх на позитивні зміни, є найважливішим чинником розвитку економіки і менеджменту» [8, с. 70]. З визначеннями [5–8] можна посперечатися, оскільки, на думку автора,

Таблиця 2

Структура експорту-імпорту товарів і послуг в Україні за 2017 р.

Категорія	Експорт, %	Імпорт, %
Товари		
Промислові товари	46,3	66,1
Паливо та видобувна продукція	9,2	22,6
Сільськогосподарські продукти	44	10,9
Інші	0,6	0,5
Усього	100	100
Послуги		
Послуги, пов'язані з товарами	11,8	0,6
Транспорт	42,6	18,4
Подорожі	9,2	57,4
Інші комерційні послуги	36,4	23,6
Усього	100	100

підприємство у подоланні кризи повинне спиратися не тільки на власні ресурси.

І.О. Бланк [9] та І.А. Сараєва [10] ототожнюють антикризове управління з його метою. Зокрема, І.О. Бланк вважає, що «...антикризове управління – це розроблення та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності й відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід із кризового фінансового стану» [9, с. 271]. На думку автора, подібне визначення є не зовсім коректним, адже це дещо спрощує його зміст і звужує сферу застосування. Ще однією точкою зору є трактування антикризового управління як процесу. Такої думки дотримуються як вітчизняні, так і зарубіжні вчені. Так, В.І. Борзенко визначає антикризове управління як «...процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, із метою створення умов для подолання негативних тенденцій у діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності» [11, с. 82]. Такої ж думки дотримуються Дж. Банді, М.Д. Пфаррер та ін.: «... управління кризою – це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам» [12]. А. Староста конкретизує складники антикризового управління як процес, виділяючи в ньому чотири послідовні етапи: запобігання кризі, підготовка до кризи, реагування на кризу з боку бізнесу та реконструкція (оцінка застосованих антикризових заходів)» [13, с. 256].

На думку автора, визначення антикризового управління як процесу є найбільш універсальним. Уважаємо, що у визначеннях антикризового управління як управління або його типу [7; 8] їх слід замінити на процес управління.

Таким чином, антикризове управління торговельним підприємством можна трактувати як процес, тобто сукупність послідовності таких дій: запобігання кризі; підготовка до кризи; реагування на кризу з боку підприємства; оцінка застосованих антикризових заходів для досягнення стабільного та успішного господарювання торговельного підприємства і його стійкого розвитку.

Висновки. Торгівля є провідною галуззю народного господарства України, займаючи у структурі економіки перше місце за кількістю суб'єктів господарювання (46,4%) та обсягом реалізованої продукції (товарів, послуг) (39,6%) і друге місце після промисловості за кількістю зайнятих (27%) і найманих (22%) працівників.

У структурі товарного експорту України перше місце (46,3%) займає торгівля промисловими товарами, друге – сільськогосподарською продукцією (44%), третє – паливом і видобувною продукцією (9,2%), що за винятком енергоносіїв відповідає структурі світової торгівлі. У товарному імпорті України теж переважають промислові товари (66%), паливо і видобувна продукція (22,6%), сільськогосподарська продукція (10,9%). В експорті послугами переважають транспортні послуги (42,6%), інші комерційні послуги (36,4%), послуги, пов'язані з товарами (11,8%), подорожі (9,2%). Навпаки, структура імпорту послугами кардинально відрізняється від її експорту: тут переважають подорожі (57,4%), інші комерційні послуги (23,6%), транспорт (18,4%). У світовому ж експорті та імпорті послуг перше місце займають інші комерційні послуги, друге – подорожі, третє – транспорт. Таким чином, зовнішня та внутрішня торгівля товарами і послугами має велике значення для економіки України, забезпечуючи левову частку надходжень до державного бюджету.

Антикризове управління торговельним підприємством можна розглядати з різних боків: як систему управління [5; 6]; як управління [7] або тип управління [8]; як розроблення та реалізацію заходів [9; 10]; як процес [11–13]. Визначення [5; 6] є суперечливими, оскільки, на думку автора, підприємство у подоланні кризи повинно спиратися не тільки на власні ресурси. Те ж саме стосується ототожнення визначення антикризового управління з його метою [9; 10]. Найбільш універсальним, на думку автора, є визначення антикризового управління як процесу [11–13]. Автором запропоновано трактувати антикризове управління торговельним підприємством як процес, тобто сукупність послідовності таких дій: запобігання кризі; підготовка до кризи; реагування на кризу з боку підприємства; оцінка застосованих антикризових заходів для досягнення стабільного, успішного господарювання торговельного підприємства та його стійкого розвитку.

Список літератури:

1. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
2. Trade Profiles 2018. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles18_e.htm (дата звернення: 14.11.2018).
3. World Trade Statistical Review 2018. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf (дата звернення: 14.11.2018).
4. Білоцерківський О.Б. Туристичні послуги як важливий аспект міжнародної торгівлі. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 12–15.
5. Бойко Д.І., Лузанова М.М. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 361–363.

6. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / С.К. Рамазанов, Г.О. Надьон, О.П. Степаненко та ін.; за ред. проф. С.К. Рамазанова. Луганськ – Київ: СНУ ім. В. Даля, 2009. 480 с.
7. Ткаченко А.М., Телін С.В. Антикризове управління як один із напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3(21). С. 122–124.
8. Карпенко О.А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ, 2006. 208 с.
9. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс. Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. 656 с.
10. Сараева И.А. К вопросу о сущности антикризисного управления предприятием. *Символ науки*. 2016. № 11–1. С. 165–167.
11. Борзенко В.І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2016. 232 с.
12. Bundy J., Pfarrer M.D., Short C.E., Coombs W.T. Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43(6). P. 1661–1692.
13. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship. *Management*. 2014. Vol. 18. № 1. P. 255–266.