

Білоцерківський Олександр Борисович
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри комерційної, торговельної та підприємницької діяльності
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Белоцерковский Александр Борисович
*кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры
коммерческой, торговой и предпринимательской деятельности
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»*

Bilotserkivskiy Oleksandr
*Candidate of Technical Sciences, Associated Professor,
Associated Professor of Commercial, Trade and Entrepreneurial Activity Department
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»
ORCID: 0000-0003-4707-7964*

Соснов Ігор Ігорович
*кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри комерційної, торговельної та підприємницької діяльності
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Соснов Игорь Игоревич
*кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры
коммерческой, торговой и предпринимательской деятельности
Национальный технический университет
«Харьковский политехнический институт»*

Sosnov Igor
*Candidate of Technical Sciences, Associated Professor,
Associated Professor of Commercial, Trade and Entrepreneurial Activity Department
National Technical University «Kharkov Polytechnic Institute»*

DOI: 10.25313/2520-2294-2018-12-4522

**ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ
ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ОСОБЕННОСТИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ТОРГОВЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
PECULIARITIES OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT
OF TRADE ENTERPRISES**

Анотація. У статті розглядається аналіз сучасного стану торговельної галузі України та порівняння її показників із світовими тенденціями. Досліджено структуру української економіки за різними показниками. Встановлено, що торгівля є провідною галуззю української економіки, оскільки вона посідає перше місце за числом суб'єктів господарювання та обсягом реалізації товарів. Крім того, торгівля займає друге місце після промисловості за кількістю зайнятих та найнятих працівників. Визначено структуру експорту-імпорту товарів та послуг в Україні. Отримано, що структура експорту

товарів України відповідає структурі світової торгівлі, оскільки в експорті переважають промислові товари, сільськогосподарська продукція, паливо та видобувна продукція. Імпорт товарів з України має аналогічну структуру. Український експорт послуг представлений транспортними послугами, іншими комерційними послугами та послугами, пов'язаними з товарами та подорожами. Отже, товарооборот України відповідає світовому, тому торговельна галузь країни розвивається в контексті світових тенденцій. Таким чином, зовнішня і внутрішня торгівля товарами та послугами є важливою частиною української економіки, що забезпечує левову частку надходжень до державного бюджету. Розглянуто підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення поняття «антикризове управління підприємством». Його можна трактувати з різних сторін як: 1) систему управління; 2) тип управління або управління; 3) розробку та реалізацію заходів; 4) процес. Запропоновано авторське тлумачення цього визначення. На думку авторів, антикризовий менеджмент торговельного підприємства можна визначити як процес, що включає чотири етапи: запобігання кризі, підготовку до кризи, реагування на кризу від бізнесу та реконструкцію.

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

Аннотація. В статье рассматривается анализ современного состояния торговой отрасли Украины и сравнение ее показателей с мировыми тенденциями. Исследована структура украинской экономики по разным показателям. Установлено, что торговля является ведущей отраслью украинской экономики, поскольку она занимает первое место по числу субъектов хозяйствования и объему реализации товаров. Кроме того, торговля занимает второе место после промышленности по количеству занятых и нанятых работников. Определена структура экспорта-импорта товаров и услуг в Украине. Получено, что структура экспорта товаров Украины соответствует структуре мировой торговли, поскольку в экспорте преобладают промышленные товары, сельскохозяйственная продукция, топливо и добывающая продукция. Импорт товаров из Украины имеет аналогичную структуру. Украинский экспорт услуг представлен транспортными услугами, другими коммерческими услугами и услугами, связанными с товарами и путешествиями. Следовательно, товарооборот Украины соответствует мировому, поэтому торговая отрасль страны развивается в контексте мировых тенденций. Таким образом, внешняя и внутренняя торговля товарами и услугами является важной частью украинской экономики, которая обеспечивает львиную долю поступлений в государственный бюджет. Рассмотрены подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия «антикризисное управление предприятием». Его можно трактовать с разных сторон как: 1) систему управления; 2) тип управления или управления; 3) разработку и реализацию мероприятий; 4) процесс. Предложено авторское толкование этого определения. По мнению авторов, антикризисный менеджмент торгового предприятия можно определить как процесс, который включает четыре этапа: предотвращение кризиса, подготовку к кризису, реагирование на кризис от бизнеса и реконструкцию.

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

Summary. 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. It is determined that the trade is the leading branch of Ukrainian economy because it ranks first in the number of business entities and the sales volume of goods. Also, the trade is second after industry in the number of employed and hired workers. The structure of export-import of goods and services in Ukraine is determined. It is obtained that the structure of merchandise exports of Ukraine corresponds to the structure of world trade because there dominate industrial goods, agricultural products, fuel and mining products. The merchandise imports of Ukraine have a similar structure. Ukrainian export of services is presented by transport services, other commercial services, services related to goods and travel. Consequently, the trade turnover of Ukraine corresponds to the global one. Therefore, the country's trade sector is developing in the context of global trends. Thus, external and internal trade in goods and services is important part of Ukrainian economy, providing the most share of revenues to the state budget. The approaches of domestic and foreign scientists to the definition of anti-crisis management of the enterprise are considered. It can be considered from different ways as a 1) management system; 2) management or management type; 3) development and implementation of measures; 4) process. The author's interpretation of this definition is proposed. According to the authors, anti-crisis management of the trade enterprise can be defined as a process including four stages: crisis prevention, crisis preparation, crisis response from the business, and reconstruction.

Key words: 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 із головних проблем економіки і законодавства не тільки економічно розвинених країн, але і України. У зв'язку з цим, актуальним є питання аналізу сучасного стану торговельної галузі України та порівняння її показників із світовими тенденціями; огляд підходів вітчизняних та зарубіжних вчених 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 [1], І. А. Бланк [2, с. 271], Д. І. Бойко [3, с. 363], В. І. Борзенко [4, с. 82], О. А. Карпенко [5, с. 70], С. К. Рамазанов [6, с. 27], І. А. Сараєва [7, с. 166], А. Староста [8, с. 256], А. М. Ткаченко [9, с. 122] та ін. Ці автори вкладали в антикризове управління різний зміст, розглядаючи його як систему управління або тип управління; розробку та реалізацію заходів; процес. Отже, спостерігається неоднозначність підходів вітчизняних і зарубіжних вчених до визначення

цього поняття, що і потребує подальшого дослідження.

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

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз сучасного стану торговельної галузі України почнемо з розгляду структури економіки України у 2017 році за такими показниками: 1) кількість суб'єктів господарювання; 2) кількість зайнятих працівників; 3) кількість найманих працівників; 4) обсяг реалізованої продукції (табл. 1 [10]). 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%); друге місце після промисловості за кількістю зайнятих (27%) і найманих (22%) працівників.

Визначимо структуру експорту–імпорту товарів і послуг в Україні за 2017 рік і порівняємо її зі світовими тенденціями (табл. 2 [11]). Дані табл. 2 свідчать, що в експорті товарів із 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 виключенням енергоносіїв відповідає світовій торгівлі [12, с. 13]: промислові товари (70%), паливо і видобувна продукція (16%), сільськогосподарська продукція

Таблиця 1

Структура економіки України у 2017 році

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 авторами на основі [10]

(10%). У товарному імпорті України теж переважають промислові товари (66%), паливо і видобувна продукція (22,6%), сільськогосподарська продукція (10,9%). Звісно, Україна з 2014 року 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 закордоном.

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%). Порівняно з цим, у світовому експорті та імпорті послугами перше місце займають інші комерційні послуги, друге — подорожі, третє — транспорт [13, с. 13]. Отже, товарооборот України за деяким виключенням нагадує світовий, тому торговельна галузь країни розвивається в контексті світових тенденцій.

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

Проте українські підприємства змушені працювати у кризових умовах, пов'язаних із негативним впливом наступних зовнішніх і внутрішніх чинників: анексія Криму; втрата близько 20% промислового потенціалу та паливно-енергетичних ресурсів через окупацію частини Донбасу і триваючий збройний конфлікт; розрив традиційних економічних

зв'язків із Росією та переорієнтація на ринки Євросоюзу з високими вимогами до якості продукції; блокада азовських портів України і т. д., що і зумовлює необхідність застосування антикризового управління підприємствами. Виходячи з цього, проаналізуємо підходи вітчизняних та зарубіжних вчених до визначення поняття «антикризове управління підприємством» (табл. 3 [1–9]). Із результатів табл. 3 слідує неоднозначність у трактуванні цього визначення. З одного боку, антикризове управління визначають як систему управління, що має комплексний характер [3, с. 363; 6, с. 27]. З іншого боку, антикризове управління трактується як управління [9] або тип управління [5]. З визначеннями [3; 5; 6; 9] можна посперечатися, оскільки, на думку авторів, підприємство у подоланні кризи повинне спиратися не тільки на власні ресурси. Автори І. А. Бланк [2], І. А. Сараєва [7] ототожнюють антикризове управління з його метою. На нашу думку, подібне визначення є не зовсім коректним, адже це дещо спрощує його зміст і звужує область застосування. Ще однією точкою зору є трактування антикризового управління як процесу. Такої думки дотримуються як вітчизняні [4, с. 82], так і зарубіжні вчені [1; 8, с. 256]. Зокрема, А. Староста конкретизує складові антикризового управління як процесу, виділяючи в ньому чотири послідовні етапи: запобігання кризі, підготовка до кризи, реагування на кризу від бізнесу та реконструкція (та оцінка застосованих антикризових заходів) [8, с. 256].

На наш погляд, визначення антикризового управління як процесу є найбільш універсальним.

Таким чином, на думку авторів, антикризове управління торговельним підприємством можна

Таблиця 2

Структура експорту–імпорту товарів і послуг в Україні за 2017 рік

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

Джерело: складено авторами на основі [11]

Таблиця 3

Підходи до визначення поняття «антикризове управління підприємством»

Автори	Визначення
Система управління	
Д.І. Бойко [3, с. 363], С.К. Рамазанов [6, с. 27]	Антикризове управління — це система управління, що має комплексний характер та спрямована на попередження, запобігання кризових явищ і виявлення причин кризи, виду, стадії та закономірностей її протікання, можливих сценаріїв розвитку, інструментів по виходу з неї, з метою подальшого функціонування підприємства.
Управління або тип управління	
А.М. Ткаченко [9, с. 122]	Антикризове управління — постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки 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.
О.А. Карпенко [5, с. 70]	Антикризове управління як тип управління, здатного передбачити кризи і запобігати їм, пом'якшувати їх перебіг, ліквідовувати негативні наслідки та перетворювати їх у позитивні зміни, є найважливішим фактором розвитку економіки і менеджменту
Розробка та реалізація заходів	
І.А. Бланк [2, с. 271], І.А. Сараєва [7, с. 166]	Антикризове управління — це розробка та реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності і відновлення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, яка забезпечує його вихід з кризового фінансового стану
Процес	
В.І. Борзенко [4, с. 82]	Антикризове управління можна визначити, як процес застосування форм, методів і процедур, спрямованих на ефективну взаємодію структурних підрозділів підприємства між собою та зовнішнім середовищем, з метою створення умов для подолання негативних тенденцій в діяльності господарюючого суб'єкта в короткостроковій перспективі та сприяючих соціально-економічному оздоровленню його фінансово-господарської діяльності.
Дж. Банді [1]	Crisis management is the process by which an organization deals with a disruptive and unexpected event that threatens to harm the organization or its stakeholders
А. Староста [8, с. 256]	Anti-crisis management is a process consisting of four successive phases: crisis prevention, crisis preparation, crisis response from the business, and reconstruction (and evaluation of the applied anti-crisis measures).

Джерело: складено авторами на основі [1; 2, с. 271; 3, с. 363; 4, с. 82; 5, с. 70; 6, с. 27; 7, с. 166; 8, с. 256; 9, с. 122]

тракувати як процес, тобто сукупність послідовності таких дій: 1) запобігання кризі, 2) підготовка до кризи, 3) реагування на кризу від підприємства, 4) оцінка застосованих антикризових заходів, — для досягнення стабільного, успішного господарювання торговельного підприємства та його стійкого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. З наведеного вище можна зробити наступні висновки:

1. 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%); друге місце після промисловості за кількістю зайнятих (27%) і найманих (22%) працівників.

2. 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 виключенням 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%). Порівняно з цим, у світовому експорті та імпорті послугами перше місце займають інші комерційні послуги, друге — подорожі, третє — транспорт. Таким чином, зовнішня та внутрішня торгівля товарами і послугами має важливе значення для економіки України, забезпечуючи лівову частину надходжень до державного бюджету.

3. Антикризове управління торговельним підприємством можна розглядати з різних боків як: 1) систему управління [3; 6]; 2) управління [9] або тип управління [5]; 3) розробку та реалізацію заходів [2];

7]; 4) процес [1; 4; 8]. Найбільш універсальним, на думку авторів, є визначення антикризового управління як процесу [1; 4; 8], тобто сукупності послідовності таких дій: 1) запобігання кризі, 2) підготовка до кризи, 3) реагування на кризу від підприємства, 4) оцінка застосованих антикризових заходів, — для досягнення стабільного, успішного господарювання торговельного підприємства та його стійкого розвитку.

Література

1. 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.
2. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс. — Киев: Эльга; Ника-Центр, 2004. — 656 с.
3. Бойко Д. І. Антикризове управління діяльністю торговельного підприємства / Д. І. Бойко, М. М. Лузанова // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. — 2013. — № 42. — С. 361–363.
4. Борзенко В. І. Антикризове управління: навч. посіб. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2016. — 232 с.
5. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навч.-метод. посіб. — Київ: НАДУ, 2006. — 208 с.
6. Інноваційні технології антикризового управління економічними системами: монографія / С. К. Рамазанов та ін. Луганськ — Київ: СНУ ім. В. Даля, 2009. — 480 с.
7. Сараева И. А. К вопросу о сущности антикризисного управления предприятием // *Международный научный журнал «Символ науки»*. — 2016. — № 11–1. — С. 165–167.
8. Starosta A. Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship // *Management*. 2014. — Vol. 18, № 1. — P. 255–266.
9. Ткаченко А. М. Антикризове управління як одне з напрямків підвищення ефективності діяльності підприємства / А. М. Ткаченко, С. В. Телін // *Економічний вісник Донбасу*. — 2010. — № 3 (21). — С. 122–124.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Trade Profiles 2018 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles18_e.htm (дата звернення 14.11.2018).
12. World Trade Statistical Review 2018 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf (дата звернення 14.11.2018).
13. Білоцерківський О. Б. Туристичні послуги як важливий аспект міжнародної торгівлі / О. Б. Білоцерківський // *Інтелект XXI*. — 2018. — № 2. — С. 12–15.

References

1. Bundy, J. Pfarrer, M. Short, C. and Coombs, W. (2017), «Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development», *Journal of Management*, vol. 43(6), pp. 1661–1692.
2. Blank, I.A. (2004), *Finansovyy menedzhment [Financial management]*, Elga; Nika-Tsentr, Kiev, Ukraine.
3. Bojko, D.I. and Luzanova, M.M. (2013), «Anticrisis management of business activity», *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 42, pp. 361–363.
4. Borzenko, V.I. (2016), *Antykryzove upravlinnja [Anti-crisis management]*, Vydavnyctvo Ivanchenka I. S., Kharkiv, Ukraine.
5. Karpenko, O.A. (2006), *Osnovy antykryzovogho upravlinnja [Fundamentals of anti-crisis management]*, NADU, Kyjiv, Ukraine.
6. Ramazanov, S.K. (2009), *Innovacijni tekhnologhiji antykryzovogho upravlinnja ekonomichnymy systemamy [Innovative technologies of anti-crisis management of economic systems]*, SNU im. V. Dalja, Lughansjk — Kyjiv, Ukraine.
7. Saraeva, I.A. (2016), «To the question of the essence of anti-crisis management of the enterprise», *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Simvol nauki»*. vol. 11–1, pp. 165–167.
8. Starosta, A. (2014), «Anti-crisis Management Strategies. The case of companies in the Greater Poland Voivodeship», *Management*, vol. 18, pp. 255–266.
9. Tkachenko, A.M. and Telin, S.V. (2010), «Anti-crisis management as one of the directions of efficiency increasing of the enterprise activity», *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, vol. 3 (21), pp. 122–124.
10. The official site of the State Statistics Service of Ukraine (2018), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 November 2018).
11. World Trade Organization (2018), «Trade Profiles 2018», available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/trade_profiles18_e.htm (Accessed 14 November 2018).
12. World Trade Organization (2018), «World Trade Statistical Review 2018», available at: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2018_e/wts2018_e.pdf (Accessed 14 November 2018).
13. Bilocerkijskyj, O.B. (2018), «Tourist services as an important aspect of international trade», *Intelekt XXI*, vol. 2, pp. 12–15.