

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-2-64-6>  
УДК 005.591.4:658.16

**Лачкова Л.І.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Лачкова В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
Харківський державний університет  
харчування та торгівлі

**Lachkova Liudmyla, Lachkova Victoriya**

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

## **ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЙНОЇ РЕСТРУКТУРИЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ**

### **FINANCIAL AND ECONOMIC MECHANISM OF ADAPTATION RESTRUCTURING OF UKRAINIAN TRADE ENTERPRISES**

*Розглянуто зовнішні та внутрішні чинники, а також найсуттєвіші соціально-економічні диспропорції, які гальмують розвиток підприємств внутрішньої торгівлі України. Визначено, що реструктуризація є одним з основних шляхів вирішення проблем підприємства, галузі, економіки у цілому. Доведено доцільність проведення адаптаційної реструктуризації торговельних підприємств, запропоновано структурно-логічну послідовність управління цим процесом, обґрунтовано необхідність застосування фінансово-економічного механізму щодо його здійснення. Визначено основні вимоги до побудови фінансово-економічного механізму, його сутність і структурно-логічний порядок формування. Запропоновано реструктуризаційні заходи, які забезпечать комплексні структурні зміни, що створюють умови для сталого розвитку національної сфери товарного обігу на макро- і мікрорівні.*

**Ключові слова:** торгівля, підприємство, реструктуризація, фінансово-економічний механізм, реструктуризаційні заходи.

*Рассмотрены внешние и внутренние факторы, а также наиболее существенные социально-экономические диспропорции, которые тормозят развитие предприятий внутренней торговли Украины. Определено, что реструктуризация является одним из основных путей решения проблем предприятия, отрасли, экономики в целом. Доказана целесообразность проведения адаптационной реструктуризации торговых предприятий, предложена структурно-логическая последовательность управления этим процессом, обоснована необходимость применения финансово-экономического механизма его осуществления. Определены основные требования к построению финансово-экономического механизма, его сущность и структурно-логический порядок формирования. Предложены реструктуризационные мероприятия, обеспечивающие структурные изменения, которые создадут условия для стабильного развития национальной сферы товарного обращения на макро- и микроуровне.*

**Ключевые слова:** торговля, предприятие, реструктуризация, финансово-экономический механизм, реструктуризационные мероприятия.

*The theoretical generalization is done and solution of the scientific problem is proposed; it consists in the development of theoretical and methodological provisions and practical tools of the financial and economic mechanism of retail enterprises adaptive restructuring and it is aimed at reducing social and economic disproportions of trade enterprises development at macro and micro levels and at creating conditions for their sustainable development. The research proved positive changes in the development of trade enterprises in Ukraine; these positive changes are expressed in the constant growth of the total volume of retail commodity turnover, gradual increasing the level of organizational and technological trade process, consumption culture growth.*

*However, the qualitative and quantitative characteristics of domestic trade don't always correspond to world standards, and the process of commodity turnover development is affected by combination of destabilizing external and internal factors, destructive social and economic proportions which impede the sustainable development of the trade sector, cause unprofitableness of enterprises and impede the growth of their competitiveness. It is grounded that overcoming the negative trends of trade enterprises activities and creating conditions for long-term sustainable development are possible only through the implementation of timely complex structural reforms, namely, it is possible through restructuring. The above-stated arguments allow determining that the research topic is relevant, and further development of the theoretical positions and practical tools of adaptation restructuring is important and timely. The expediency of introduction of trade enterprises adaptive restructuring is proved, the structural and logical sequence of this process management is proposed, the necessity of application of financial and economic mechanism for its implementation is substantiated. The basic requirements to the formation of the financial and economic mechanism, its essence and structural and logical order of formation are determined. Restructuring measures which provide complex structural changes are proposed; structural changes will create conditions for the sustainable development of the national commodity turnover sphere at macro and micro levels.*

**Key words:** *trade, enterprise, restructuring, financial and economic mechanism, restructuring measures.*

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах євроінтеграції України торгівля залишається однією з ключових галузей економіки. Виконуючи свої функції, підприємства торгівлі забезпечують безперервність процесу відтворення суспільного продукту, стимулюють розвиток виробництва, задовольняють потреби населення у товарах та послугах. Таким чином, зростання та вдосконалення сфери товарного обігу, підвищення ефективності діяльності підприємств торгівлі – об'єктивна передумова стабільного динамічного розвитку економіки країни. Проте процес розвитку торговельної галузі знаходиться під впливом сукупності зовнішніх та внутрішніх чинників, деструктивних соціально-економічних пропорцій, які гальмують сталий розвиток підприємств торгівлі, спричиняють збитковість, перешкоджають зростанню конкурентоспроможності. Внаслідок цього фінансовим результатом майже четвертини вітчизняних підприємств торгівлі є збиток, що негативно впливає на поповнення бюджету держави, зменшує інвестиційну привабливість та ділову активність підприємств торгівлі. З огляду на те, що подолати негативні тенденції розвитку торговельних підприємств можливо через своєчасну і правильну трансформацію бізнесу, тобто через реструктуризацію, великого значення набувають подальший розвиток теоретико-методичних підходів і розроблення практичного інструментарію здійснення цього процесу.

Вищевикладене зумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі теоретичні та методичні аспекти проблеми, що досліджується, висвітлено у працях відомих учених-економістів, як зарубіжних, так і вітчизняних: М.Д. Аістової [1], Л.П. Білих, М.О. Федотової [3], Л.О. Лігоненко [5], І.І. Мазура, В.Д. Шапіро [6], К.Й. Пугачевської [8] та ін. Проте неоднозначність, складність та комплексність процесу реструктуризації зумовлюють різні підходи науковців до теоретичних положень та практичних рекомендацій щодо її здійснення. Зокрема, по-різному трактують науковці сутність реструктуризації, визначаючи її як: спосіб [6, с. 20], сукупність трансформаційних заходів [5, с. 312], процес, спрямований на створення умов для ефективного використання усіх чинників виробництва [3, с. 64], та ін. При цьому слід зазначити, що більшість досліджень проведено у галузі промисловості і не враховує специфіку торговельних підприємств. Визначення доцільності реструктуризації підприємств галузі, обґрунтування її виду, послідовності управління цим процесом, необхідності застосування фінансово-економічного механізму щодо здійснення залишаються актуальними науково-практичними завданнями.

**Мета статті** полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні практичного інструментарію фінансово-

економічного механізму адаптаційної реструктуризації підприємств роздрібної торгівлі.

**Вклад основного матеріалу.** Проведені дослідження довели, що торгівля відіграє важливу роль в економіці України: забезпечує товарно-грошовий обіг у формі купівлі-продажу на суму, що перевищує 1,8 трлн грн на рік, задовольняє 75–80% матеріальних потреб населення, формує 14–15% ВВП, забезпечує зайнятість не менше 25% трудових ресурсів країни [2, с. 8]. Водночас на розвиток сфери товарного обігу негативно впливають дестабілізуючі чинники та соціально-економічні диспропорції, які перешкоджають стабільному розвитку підприємств торгівлі. Основними чинниками негативного впливу визнано політичну та економічну нестабільність, мінливість законодавства, недостатню забезпеченість населення об'єктами цивілізованої торгівлі, часом невисокий рівень технічного забезпечення підприємств галузі, кваліфікації персоналу, корпоративної культури. Стримують розвиток підприємств торгівлі такі соціально-економічні диспропорції, як деформований розвиток національної торгової мережі, незадовільні структури товарно-ресурсного забезпечення споживчого ринку та капіталу. Так, за даними статистичної звітності [9] встановлено, що забезпеченість населення об'єктами торгівлі у міських поселеннях краща майже вдвічі, а забезпеченість торговельною площею краща в 4,7 рази порівняно із сільською місцевістю. В останні роки спостерігається зниження частки вітчизняних товарів у товарному обороті (із 64,3% у 2010 р. до 52,3% у 2017 р.), що характеризує залежність товарно-ресурсного забезпечення національного споживчого ринку від імпорту й спричиняє критичний рівень економічної безпеки країни. Проведений аналіз дав змогу визначити, що протягом останніх років торгівля є сферою, де зафіксоване від'ємне значення власного капіталу, що пов'язано з наявністю непокритого збитку. Сьогодні торговельні підприємства працюють із мінімальним обсягом власного капіталу, який станом на кінець 2017 р.

становив лише 1,3% від загальної суми капіталу. Нестача власного капіталу зумовлює обмежені можливості сталого розвитку підприємств торгівлі. Зважаючи на те, що розвиток країни визначається ефективністю роботи підприємств, які мають не тільки виживати у складних умовах реформування економіки, а й проводити активну стратегію реформування і перетворення на ефективно працюючу господарську структуру, сьогодні у практиці управління все більший розвиток набуває така сфера знань та практичного застосування, як реструктуризація. Реструктуризація є одним із суттєвих шляхів вирішення проблем підприємств, галузі, економіки у цілому. Як зазначали І.І. Мазур і В.Д. Шапіро, підприємство під впливом зміни зовнішніх і внутрішніх чинників стикається з необхідністю адаптації до цих змін, що виражається у зміні структур і функцій підприємства або, що буває частіше, комплексному змінюванні методів функціонування для вирішення проблем виживання або підвищення ефективності роботи, що називають процесом реструктуризації [6, с. 31]. У літературних джерелах, присвячених дослідженню реструктуризації підприємств, виділяють два напрями реструктуризації: корпоративну (стратегічну) реструктуризацію та санаційну реструктуризацію [5, с. 344]. Корпоративна реструктуризація спрямована на підвищення ефективності функціонування і пов'язана з розвитком діючого підприємства, передбачає зростання вартості власного капіталу, підвищення конкурентоспроможності, завоювання нових ринків, оптимізацію організаційної структури, диверсифікацію діяльності тощо. Корпоративна реструктуризація може бути випереджаючою, яку здійснюють успішні підприємства для посилення ключових компетенцій та конкурентних переваг, та адаптаційною (прогресивною), що здійснюється за умови негативних тенденцій, пов'язаних із невідповідністю підприємств, галузі потребам ринку.

Зважаючи на результати проведених досліджень, виявлені негативні тенденції, протиріччя та наявні соціально-економічні

диспропорції, що стримують можливості вітчизняних підприємств торгівлі до розвитку, вважаємо доцільним упровадити адаптаційну (прогресивну) реструктуризацію підприємств торговельної галузі.

Узагальнення теоретичних аспектів реструктуризації дало змогу визначити, що адаптаційна реструктуризація підприємства повинна проводитися тоді, коли її необхідність зумовлена об'єктивними обставинами. Реструктуризація має зовнішні та внутрішні передумови. Зовнішні вимоги реструктуризації витікають із необхідності розвитку економіки на підставі зростання її конкурентоспроможності, що забезпечує лідерство країни на міжнародному ринку. Основою конкурентоспроможності економіки є конкурентоспроможність її підприємств, які здійснюють успішний бізнес. Основні проблеми, що постають перед національними підприємствами торгівлі, які визнають необхідність реструктуризації, – це проблеми законодавчого регулювання реструктуризації, інвестицій, державної підтримки. У процесі дослідження визначено, що первинним внутрішнім чинником, який зумовлює необхідність реструктуризації підприємств торгівлі, є неадекватний до ринкових вимог стан управління ними. Підприємства продовжують працювати за раніше розробленими схемами, які не відповідають вимогам ринкового середовища, що спричиняє їх збитковість, загрозу неплатоспроможності, банкрутства та ліквідації.

Узагальнюючи проведені дослідження, можна визначити, що адаптаційна реструктуризація підприємств торгівлі – це процес, спрямований на комплексні структурні зміни для збереження/збільшення ринкової вартості підприємства, підвищення його конкурентоспроможності, зростання добробуту його власників. Головна особливість реструктуризації на відміну від поточних окремих змін в організації торговельного процесу, структурі капіталу або власності, ринках збуту полягає у тому, що вона не є частиною повсякденного ділового циклу підприємства, а має комплексний характер, зачіпає практично всі боки

функціонування підприємства. Реструктуризація включає: вдосконалення структури і функцій управління, переборення відставання у техніко-технологічних аспектах діяльності, вдосконалення фінансово-економічної політики і досягнення на цій основі підвищення ефективності діяльності.

Виходячи з того, що реструктуризація являє собою багатоаспектний та взаємопов'язаний комплекс заходів, ефективність яких зумовлена логікою побудови та якістю управління, пропонуємо структурно-логічну послідовність процесу управління реструктуризацією, який має складатися з таких етапів: з діагностики фінансово-економічного стану підприємства, оцінки впливу дестабілізаційних зовнішніх та внутрішніх чинників, розроблення концепції, програми, плану реструктуризації, реалізації плану реструктуризації, оцінки ефективності. Проте розуміння сутності й послідовності проведення даних етапів не гарантує успіху загального процесу перетворень і вимагає обґрунтування системи засобів та методів реалізації реструктуризації підприємства торгівлі. У зв'язку з тим, що у загальному розумінні систему, яка визначає певний порядок будь-якого виду діяльності, прийнято називати «механізмом», то принципово важливим з урахуванням змісту адаптаційної реструктуризації та необхідності забезпечення її ефективності є застосування фінансово-економічного механізму здійснення цього процесу. Метою застосування механізму адаптаційної реструктуризації є зменшення соціально-економічних диспропорцій розвитку підприємств торгівлі, поліпшення результатів їхньої діяльності, збереження/зростання вартості власного капіталу, створення умов для подальшої успішної діяльності підприємств на ринку. Хоча необхідність створення та застосування ефективного механізму впровадження реструктуризації не викликає сумнівів, слід звернути увагу на недостатню розробленість даного питання у спеціальній економічній літературі. Так, більшість авторів, які займалися проблемами реструктуризації підприємств, більшу увагу приділяли питанням

діагностики фінансового стану, визначенню загальних етапів реструктуризації або змісту основних реструктуризаційних заходів з урахуванням внутрішніх або зовнішніх можливостей підприємства [5–7]. Проте названі аспекти – лише структурні елементи в єдиному механізмі, які для забезпечення ефективною реалізації самого процесу мають бути взаємопов'язані, узгоджені між собою та приведені в дію за допомогою організаційних заходів. Ураховуючи принципову важливість створення фінансово-економічного механізму реструктуризації, доцільно, перш за все, визначити основні вимоги, забезпечення виконання яких становить його цільову спрямованість. Серед основних таких вимог можна виділити такі:

- сфокусованість процесу реструктуризації на досягненні головних цілей. Від того, наскільки цілеспрямовано будуть реалізовуватися реструктуризаційні заходи, залежатиме подальший розвиток підприємства;

- використання системного підходу до прийняття рішень у процесі реструктуризації, який, своєю чергою, сприятиме горизонтальній та вертикальній інтеграції елементів і зв'язків між ними. Цілком очевидно, що безсистемна реалізація реструктуризаційних заходів у вигляді випадкових розрізнених дій забезпечує лише тимчасові позитивні зрушення, які мають надто локальний характер і не сприяють досягненню головної мети реструктуризації. Важливість же інтеграційних процесів пояснюється необхідністю реального делегування повноважень на нижчі рівні управління і налагоджування традиційних зв'язків «згори - вниз», «знизу - вгору» і міжфункціональних (горизонтальних) зв'язків;

- збалансованість реструктуризаційних заходів. Відсутність або неповноцінність будь-якого з елементів механізму реструктуризації може спричинити невдалу реалізацію. Реальні ж результати будуть досягнуті лише у разі здійснення скоординованих, збалансованих і взаємопов'язаних дій через причинно-наслідкові зв'язки реструктуризаційних заходів;

- послідовність виконання встановленого порядку дій з упровадження реструктуризації;

- адаптаційність – передбачає використання ситуаційного підходу до управління процесом реструктуризації та означає необхідність змін у базових планах через виникнення надзвичайних ситуацій у зовнішньому середовищі або за рахунок паралельного здійснення декількох заходів і використання в ході подальшого процесу додаткових можливостей;

- розуміння необхідності перетворень та безпосередня участь у реструктуризаційному процесі всіх працівників підприємства. Без активної підтримки персоналом розроблених реструктуризаційних заходів будь-яка концепція реструктуризації підприємства матиме низькі шанси на успіх [6, с. 37].

На підставі результатів теоретичних і практичних досліджень можна визначити, що фінансово-економічний механізм адаптаційної реструктуризації, структурно-логічний порядок формування якого представлено на рис. 1, є цілісною системою взаємопов'язаних елементів, що відображають відповідні заходи з управління процесом перетворення для забезпечення сталого розвитку підприємств торгівлі. Під фінансово-економічним механізмом адаптаційної реструктуризації підприємств торгівлі пропонуємо розуміти систему організаційно та процедурно оформлених засобів і методів, які визначають порядок реалізації реструктуризаційних заходів, спрямованих на досягнення цілей і завдань адаптаційної реструктуризації. Запропонована система відрізняється від раніше розроблених елементами та побудовою логічних ланцюгів їхньої взаємодії, дає змогу зменшити соціально-економічні диспропорції розвитку підприємств торгівлі, забезпечити умови для їхньої успішної діяльності. Під структурою системи, якою є механізм упровадження адаптаційної реструктуризації, варто розуміти мережу найсуттєвіших, стійких зв'язків між елементами. У цьому контексті це означає встановлення чіткої ієрархії між різними блоками реструктуризаційного процесу. Так, наприклад, блок забезпечення має допоміжний характер відносно виконавчого блоку (розроблення програми рес-

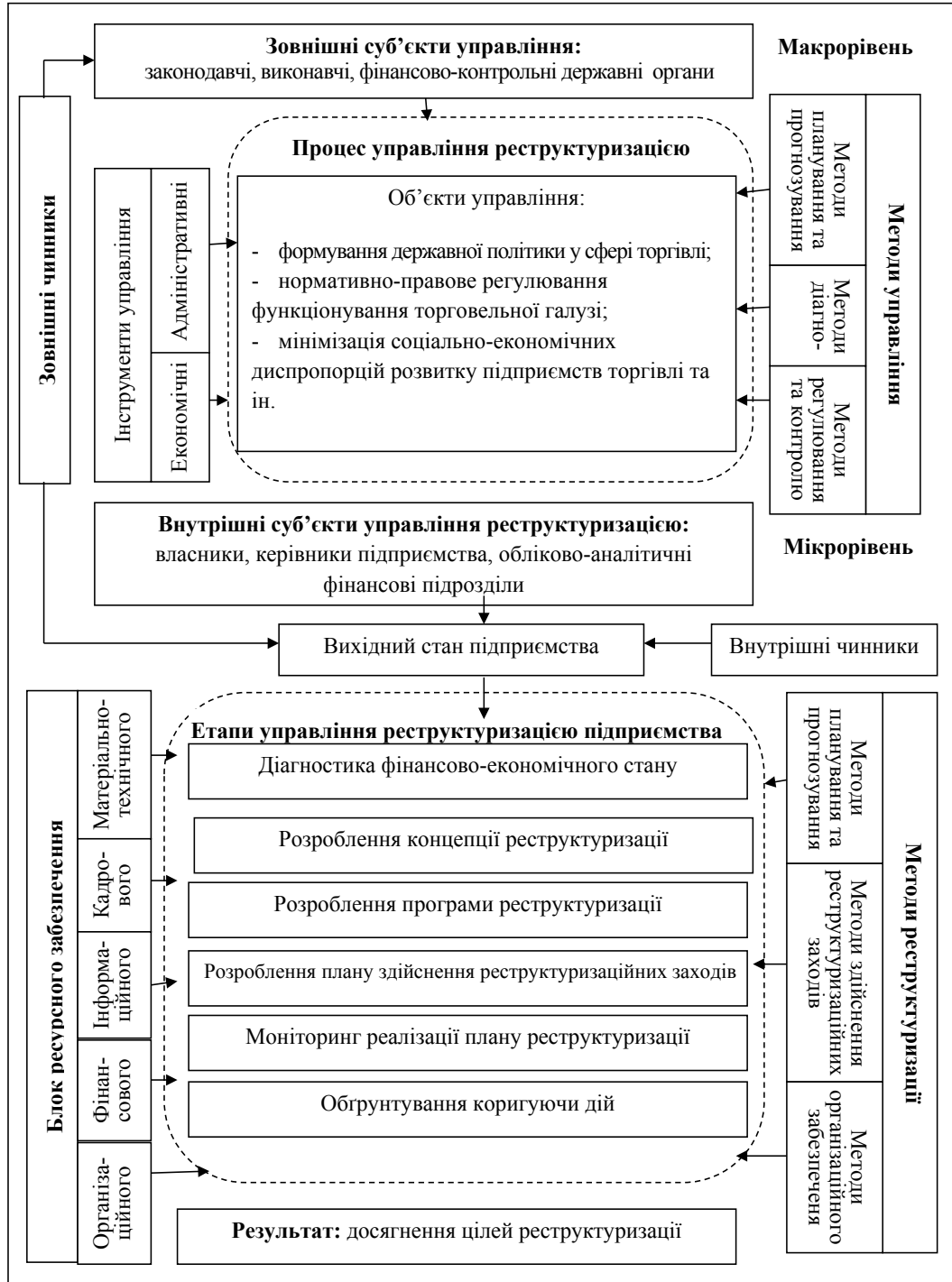


Рис. 1. Структурно-логічний порядок формування фінансово-економічного механізму адаптаційної реструктуризації підприємств торгівлі

структуризації та її безпосередньої реалізації); блок аналітичної діяльності одночасно можна розглядати й як підгрунтя виконавчого (рішення щодо доцільності реструктуризаційних заходів приймаються на підставі результатів комплексного аналітичного дослідження), й як кінцевий етап дії механізму, що вимагає визначення результатів, порівняння їх із бажаними, виявлення розриву та його негайне усунення шляхом коригувань розроблених планів. Результативність функціонування даного механізму залежить також від ступеня впорядкованості його елементів, їх взаємодії та спрямованості щодо досягнення основної мети.

Система управління реструктуризацією підприємств торгівлі включає, крім об'єкта управління, зовнішні та внутрішні управлінські суб'єкти. Зовнішні суб'єкти управління реструктуризацією на макроекономічному рівні представлені законодавчими, фінансово-контрольними, виконавчими державними органами, центральне місце серед яких належить Міністерству економічного розвитку і торгівлі України.

Об'єктами управління у процесі реструктуризації на макrorівні є формування державної політики у сфері торгівлі; розроблення нормативно-правового забезпечення діяльності підприємств торгівлі в Україні; мінімізація соціально-економічних диспропорцій розвитку національних торговельних підприємств та ін. Так, виявлені за підсумком діагностики негативні аспекти і тенденції соціально-економічного розвитку торговельної галузі мають бути враховані у процесі реструктуризації під час формування та реалізації більш якісної, виваженої державної політики у цій сфері.

Для ліквідації диспропорції територіальної організації роздрібною торгівлі, підвищення ефективності функціонування роздрібною торговельною мережі в сільській місцевості, насамперед, необхідно забезпечити територіальну та цінову доступність споживчих товарів і послуг для сільського населення, передбачити пільговий режим оподаткування для торговельних об'єктів,

розташованих у сільській місцевості, поліпшити систему підготовки та заохочення кадрів до роботи на селі. Торговельні об'єкти, розташовані в сільській місцевості, повинні мати універсальний характер.

Для вирішення проблеми реструктуризації товарно-ресурсного забезпечення споживчого ринку і збільшення частки продажу через мережу підприємств роздрібною торгівлі товарів, які вироблені в Україні, фахівці слушно пропонують модернізувати вітчизняне товарне виробництво на інноваційних засадах, що вимагає інвестицій у реальний сектор економіки [2, с. 11]. Окрім того, доцільним є вжиття заходів, спрямованих на підтримку українських товаровиробників на внутрішньому ринку України. Основна увага при цьому має приділятися стимулюванню споживчого попиту на вітчизняні товари та створенню необхідної нормативно-правової бази для забезпечення їх доступності для населення. Поряд із прямими заходами стимулювання споживчого попиту (зростання реальних доходів населення) доцільно розробити інструменти непрямого впливу, зокрема на вподобання споживачів шляхом пропаганди вітчизняних товарів [8, с. 144].

Досягнення визначених цілей реструктуризації на макrorівні досягається за допомогою методів планування і прогнозування, діагностики стану та тенденцій розвитку економіки й торговельної галузі, методів регулювання і контролю із застосуванням адміністративних та економічних інструментів впливу.

З урахуванням визначених базових вимог до формування механізму реструктуризації, сучасних теоретичних і методичних підходів до розроблення й упровадження реструктуризаційних заходів, а також вивчення практичного досвіду їх застосування автори пропонують до системоутворюючих елементів механізму впровадження реструктуризації на мікрорівні відносити: структуру механізму; рушійні сили (чинники), які запускають його в дію; послідовність етапів здійснення реструктуризації; результати, які утворюються в процесі функціонування механізму; засоби ресурсного та методичного забезпечення.

Суб'єктами управління процесом реструктуризації на мікрорівні є керівництво підприємства. Головною метою реструктуризації підприємств торгівлі на мікрорівні є створення умов для зростання вартості власного капіталу. Для досягнення цієї мети керівництво має вжити заходів щодо збільшення доходності підприємства, забезпечивши розширення обсягів продажу, прибутковість реалізації товарів, економію операційних витрат. Збільшити обсяги продажу товарів можливо через планування асортименту товарів залежно від попиту споживачів, спрямування продажів у цільові сегменти. Підвищити прибутковість реалізації товарів дасть змогу розширення частки товарів із високим рівнем доходності в асортиментному портфелі, досягнення більш сприятливих умов взаємодії з постачальниками, а економію операційних витрат – забезпечення відповідності масштабів виробничих фондів обсягам торговельної діяльності та впровадження ресурсозберегаючих технологій. Унаслідок упровадження запропонованих реструктуризаційних заходів мають бути створені умови для збільшення власного капіталу підприємств торгівлі. У цьому контексті Л.П. Белих і М.О. Федотова відзначають, що за створення умов для зростання ринкової вартості

власного капіталу компанії можна говорити про ефективну програму реструктуризації. Якщо вартісний розрив не отриманий, то напрям реструктуризації вибрано невірно [3, с. 13]. У такому разі доцільно повернутися на попередній етап вибору заходів реструктуризації. Якщо ж цілі досягнуто, то наступним етапом управління має стати використання нових можливостей підприємства торгівлі, що отримані в результаті реструктуризації і за сферою прояву можуть бути не лише внутрішніми, а й зовнішніми. Реалізація таких перспективних можливостей є підґрунтям довгострокового ефективного розвитку сфери товарного обігу.

**Висновки.** У статті здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних положень та розробленні практичного інструментарію фінансово-економічного механізму адаптаційної реструктуризації підприємств роздрібною торгівлі, спрямованого на зменшення соціально-економічних диспропорцій розвитку торговельних підприємств, створення умов для зростання їхньої вартості, досягнення позитивних соціально-економічних наслідків для власників, працівників, споживачів.

### Список літератури:

1. Аистова М.Д. Реструктуризация предприятий: вопросы управления. Стратегии, координация структурных параметров, снижение сопротивления преобразованиям. Москва : Альпина Паблишер, 2002. 287 с.
2. Апопій В.В., Криган Р.В., Процишин О.Р. Глобальні процеси і нові тенденції розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2014. Вип. 16. С. 4–18.
3. Белих Л.П., Федотова М.О. Реструктуризация предприятия. Москва : Юнити-Дана, 2001. 399 с.
4. Лачкова Л.І., Лачкова В.М. Сутність та структура економічного механізму управління санаційною реструктуризацією підприємств роздрібною торгівлі. *Європейські прикладні науки: сучасні підходи у наукових дослідженнях* : матер. VII міжнар. заочн. наук. конф., м. Штутгарт, 16 грудня 2013 р. Штутгарт, 2013. С. 35–38.
5. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методичні засади та практичний інструментарій : монографія. Київ : КНТЕУ, 2001. 580 с.
6. Мазур И.И., Шапиро В.Д. Реструктуризация предприятий и компаний. Москва : Экономика, 2001. 456 с.
7. Нетяжук М.В. Економічні механізми у ринкових умовах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2004. № 3(34). С. 24–29.



8. Пугачевська К.Й. Тенденції розвитку внутрішньої торгівлі в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 143–148.

9. Державна служба статистики України. Економічна діяльність. Внутрішня торгівля : офіційний вебсайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 17.05.19).

#### References:

1. Aystova M.D. (2002) *Restrukturizatsiya predpriyatiy: voprosy upravleniya. Strategii, koordinatsiya strukturnykh parametrov, snizheniye soprotivleniya preobrazovaniyam* [Enterprise restructuring: management issues. Strategies, coordination of structural parameters, reduction of resistance to transformations]. Moscow: Alpina Publisher (in Russian).

2. Apopii V.V., Kryhan R.V., Protsyshyn O.R. (2014) Hlobalni protsesy i novi tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy [Global processes and new trends in the development of Ukraine's domestic trade]. *Torhivlia, komertsii, pidpriemnytstvo*. vol. 16, pp. 4–18.

3. Belykh L.P., Fedotova M.O. (2001) *Restrukturizatsiya predpriyatiya* [Restructuring of the enterprise]. Moscow: Unity Dana (in Russian).

4. Lachkova L.I., Lachkova V.M. (2013) Sutnist ta struktura ekonomichnoho mekhanizmu upravlinnia sanatsiinoiu restrukturyzatsiieiu pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [The essence and structure of the economic mechanism of managing sanitary restructuring of retail enterprises]. *Yevropeiski prykladni nauky: suchasni pidkhody u naukovykh doslidzhenniakh: mater. VII mizhnar. zaochn. nauk. konf. (Germany, Shtuthart, December 16, 2013)*, Stuttgart, pp. 35–38.

5. Lihonenko L.O. (2001) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodychni zasady ta praktychni instrumentarii: monografiya* [Anticrisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools: monograph]. Kiev: KNTEU. (in Ukrainian).

6. Mazur I.I., Shapiro V.D. (2001) *Restrukturizatsiya predpriyatiy i kompaniy* [Restructuring of enterprises and companies]. Moscow: Economics. (in Russian).

7. Netiazhuk M.V. (2004) Ekonomichni mekhanizmy u rynkovykh umovakh [Economic mechanisms in market conditions]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no. 3 (34), pp. 24–29.

8. Puhachevska K.Y. (2017) Tendentsii rozvytku vnutrishnoi torhivli v Ukraini [Trends in the development of domestic trade in Ukraine]. *Економіка і суспільство*. vol. 12, pp. 143–148.

9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrain (2019) Ekonomichna diialnist. Vnutrishnia torhivlia. [Economic activity. Domestic trade]. available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (accessed 17.05.19.).