

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

*Охарактеризовано рівень інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств торгівлі. Висловлено думку, що для розвитку підприємств торгівлі необхідні інновації, пов'язанні з радикальними змінами технологій продажу. Визначено складові ефективного механізму управління розвитком підприємств торгівлі. У статті охарактеризовано зміст та значення кожної зі складових. Акцент зроблено на соціальних інструментах механізму управління розвитком підприємств торгівлі як важливого чинника забезпечення їх конкурентоспроможності. Визначено основні перешкоди на шляху залучення інвестицій в торгівлю.*

**Ключові слова:** розвиток, зміни, торгівля, механізм, інвестиції, інновації.

N. Fedynets

## MECHANISM OF DEVELOPMENT MANAGEMENT OF TRADE ENTERPRISES

*The level of innovation and investment activities is characterized. It is suggested that innovations related to drastic changes in sale technologies are necessary for the development of trade enterprises. Components of the effective mechanism for managing the development of trade enterprises are determined. The content and meaning of each component are characterized. Social instruments of the mechanism for managing the development of trade enterprises as an important factor of their competitiveness are emphasized. Main barriers to attracting investments into trade are determined.*

**Keywords:** development, change, trade, mechanism, investment, innovations.

**Вступ.** В нинішніх умовах торгівля є самодостатньою галуззю з домінуючою часткою приватного капіталу, яка характеризується сталою позитивною динамікою обсягу та роздрібного товарообороту, зростанням чисельності приватних підприємств, що займаються торговельною діяльністю, вагомим внеском торгівлі у формування доданої вартості і бюджетних надходжень, створенням нових робочих місць для працевлаштування населення. Торгівля в значних масштабах забезпечує економічний оборот – понад 1,2 трлн грн суспільного продукту, формує 12-14% ВВП України, реалізує не менше 80% наявних доходів населення [1]. Однак, сучасний стан внутрішньої торгівлі повною мірою не відповідає світовим тенденціям розвитку галузі. Тому дослідження проблем щодо ефективного механізму управління розвитком підприємств торгівлі є вкрай актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню теоретико-методичних основ управління розвитком підприємств торгівлі присвячені праці В. Апопія, І. Бланка, П. Балабана, Н. Голошубової, О. Колчкової, Л. Лігоненко, О. Мезенцевої, О. Тараненка, Ю.Шпильової, І. Царук. Разом з тим, в економічній теорії та практиці у недостатній мірі досліджено питання механізму управління розвитком підприємств торгівлі в умовах конкурентного середовища.

**Метою статті** є визначення основних інструментів механізму управління розвитком підприємств торгівлі.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

При дослідженні цієї проблеми слід зазначити, що розвиток підприємств торгівлі неминуче пов'язаний з інноваціями. Про стан розвитку торгівлі можна говорити проаналізувавши, зокрема, кількість інноваційно активних підприємств. Останнім часом спостерігається тенденція збільшення питомої ваги інноваційно-активних підприємств. Загалом частка інноваційно активних підприємств усіх видів економічної діяльності збільшилась з 10,1% у 2005 р. до 18,9% у 2013 р. Слід зазначити, що в розвинутих країнах нормою вважається 60-80%. Частка інноваційно активних підприємств торгівлі в загальній чисельності інноваційно активних підприємств у 2013 р. склала 26,8%. Кількість підприємств торгівлі, які використовували у 2013 р. високі технології – 40 одиниць. Кількість використаних раціоналізаторських пропозицій, одиниць – 15. Чисельність авторів раціоналізаторських пропозицій – 11.

Інновації, необхідні підприємствам торгівлі для їх розвитку, пов'язані з серйозними змінами технологій продажу, які сприяли б появі нових споживачів, а це, як частинний випадок, можуть бути сучасні конструкції стелажів ("розумні полиці"), інформаційні термінали, електронні рекламні дисплеї тощо.

Проаналізувавши праці ряду вітчизняних і зарубіжних вчених, дотримуємося думки О. Мезенцевої, що ефективний механізм управління розвитком підприємств торгівлі повинен включати інструменти організаційно-правового, економічного, соціального та фінансового характеру [8].

Організаційно-правові інструменти управління розвитком підприємств торгівлі охоплюють питання підвищення якості договорів купівлі-продажу товарів і контроль за їх виконанням, забезпечення ефективного використання орендованих торговельних площ, удосконалення правової та нормативної бази торговельної діяльності, інформаційної підтримки процесу торгівлі.

Умови укладання договорів купівлі-продажу товарів та/або надання послуг, визначених чинним законодавством України. Однак, описані в договорах купівлі-продажу умови продажу не регулюють відносини, пов'язані з якістю товару та/або послуги, умовами обміну або повернення товару, відповідальністю виробника товару або Продавця перед Покупцем, а також з іншими зобов'язаннями виробника товару або Продавця, що засновані на цивільному законодавстві та законодавстві про захист прав споживачів України.

Забезпечення ефективного використання орендованих торговельних площ, за які підприємствам слід платити, може бути досягнуто шляхом сучасної організації торгових площ (сучасні стелажі та касові бокси, ефективна викладка та презентація товару, ефективне використання складських площ).

Існуюча нормативно-правова база, яка регулює відносини у сфері внутрішньої торгівлі, не забезпечує належного рівня правового регулювання. У зв'язку з цим Державною програмою активізації розвитку економіки на 2013-2014 рр. з метою удосконалення нормативно-правової бази, що регулює торговельну діяльність, передбачено розроблення законопроекту "Про внутрішню торгівлю". Однак, зі сторони Ради підприємців при Кабінеті Міністрів України, громадських організацій торгівлі та товаровиробників неодноразово висловлювалась позиція щодо недоцільності прийняття законопроекту.

Тому питання повинне бути вирішене шляхом внесення відповідних змін до законодавчих актів, які б передбачали:

- врегулювання взаємовідносин між товаропостачальниками та суб'єктами господарювання роздрібною торгівлі;
- планування розміщення об'єктів торгівлі та їх облік;
- питання розвитку малого та середнього підприємництва;
- питання звітності платників єдиного податку про результати торговельної або виробничо-торговельної діяльності органам державної статистики;
- посилення відповідальності за порушення правил торгівлі та торгівлю у невстановлених місцях;
- положення з упорядкування дистанційної торгівлі.

В сучасних умовах забезпечення конкурентоспроможності підприємств торгівлі можливе лише за допомогою застосування сучасних інформаційних технологій. Насамперед, це стосується впровадження Інтернет-технологій у діяльність підприємства.

Економічні інструменти механізму управління розвитком торговельного підприємства передба-

чають: мотивацію і стимулювання інноваційного розвитку торговельної діяльності; реструктуризацію господарської діяльності підприємств торгівлі; формування великих торговельних форматів.

Держава повинна всіляко заохочувати підприємства торгівлі до їх інноваційного розвитку. Зокрема, одним із заходів у цьому напрямі на державному рівні є постанова КМУ від 27 лютого 2013 р. № 187 "Про затвердження програми активізації розвитку економіки на 2013-2014 рр.", яка передбачає приведення вітчизняного законодавства у відповідність з нормами і стандартами ЄС, укладення Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, включно з тимчасовим набранням чинності положень щодо створення зони вільної торгівлі, визначення додаткових інструментів, що сприятимуть розвитку торговельного співробітництва та експорту вітчизняних товарів; мобілізація ресурсів міжнародних фінансових організацій для сприяння економічному розвитку України, їх концентрація на пріоритетних напрямках соціального та економічного розвитку України; підвищення ефективності використання кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій; забезпечення своєчасної реалізації проектів та використання залучених ресурсів [10].

Одним із чинників економічного зростання в Україні є здійснення структурної переорієнтації торгівлі. На макрорівні у вітчизняній торгівлі поряд з кількісними змінами необхідно зазначити наявність позитивних зрушень в якісному і структурному розвитку, які відображаються у поступовому зростанні культури споживання, і, відповідно, зниженні популярності та відносної частки стихійних форм торгівлі. Проте, характеристики сегменту високоорганізованої торгівлі ще залишаються достатньо далекими від світових стандартів і показників розвитку.

Головною метою проведення реструктуризації торговельних підприємств повинна бути максимальна адаптація їх структурної й територіальної організації до стереотипів і моделей поведінки споживачів та їх потреб.

Серед основних напрямів структурних змін у торгівлі слід виокремити такі:

- використання сучасних технологій торгівлі з метою підвищення рівня культури обслуговування покупців та ефективності використання наявного ресурсного потенціалу (запровадження самообслуговування; використання мерчандайзингу, логістичних підходів в організації товароруку тощо);
- здійснення диверсифікації діяльності й розширення складу послуг, що надаються покупцям у процесі торговельного обслуговування; оновлення матеріально-технічної бази торговельних підприємств (використання сучасного торговельного обладнання, розрахунково-касових вузлів, комп'ютерної техніки);
- використання сучасних управлінських інформаційних систем, методів бухгалтерського обліку, оцінки й підбору кадрів, системи управління якістю, планування тощо;
- удосконалення організаційної структури підприємств торгівлі з чітким виділенням функцій і їх

інформаційним забезпеченням (зокрема, доцільно передбачити або окремих структурний підрозділ з вивчення ринку, або виконання такої роботи включити до переліку функціональних обов'язків відповідних фахівців торговельного підприємства без утворення окремого структурного підрозділу);

- використання аутсорсингу як засобу скорочення витрат торговельного підприємства за рахунок передання неосновних, але витратних функцій для виконання зовнішнім спеціалістам.

Соціальні інструменти механізму управління розвитком включають: забезпечення лояльності споживачів та зростання платоспроможного попиту; підвищення соціальної відповідальності підприємств торгівлі.

Іноді для малого торговельного підприємства реалізувати зазначені положення повною мірою є неможливим через його фінансову залежність.

В умовах сьогоденної боротьби за споживача особливу увагу слід приділяти саме соціальним інструментам. Забезпечення лояльності споживачів може бути досягнуто шляхом використання різних програм лояльності, що дають змогу, маючи інформацію про покупця, проводити оповіщення покупця про нові або ті, що його зацікавили товари та послуги. При інтелектуальному аналізі даних про покупки, зроблені клієнтом, можливе підвищення його лояльності через надання йому тих послуг, якими він цікавиться. До програм лояльності можна віднести дисконтні, бонусні програми, системи клубних карт, програми з участю подарункових сертифікатів.

У нинішніх умовах основними завданнями соціальної відповідальності торговельного підприємства перед споживачами повинні стати: дотримання вимог споживачів та пріоритет їхніх потреб, безпечність товарів, робіт, послуг, надання максимальної інформації про товари та технологію їх виготовлення, право вибору покупцем товарів, робіт, послуг, надання широкого спектру соціальних товарів, удосконалення торговельних закладів, відповідно до потреб особливих груп населення, покращення маркування і пакування, торгівля продуктами високої якості й споживчої цінності, проведення освітніх програм безпечного використання продукції.

Фінансові інструменти механізму управління розвитком торговельних підприємств передбачають питання: кредитування торговельної діяльності; санації збиткових підприємств торгівлі; активізації ринку комерційної нерухомості; залучення інвестицій.

Обсяг нових кредитів, отриманих підприємствами торгівлі за останній рік, становив 832,7 млрд грн, що сформувало майже половину загального обсягу нових кредитів нефінансових корпорацій у зазначеному періоді. Банки охоче кредитують торговельну сферу, оскільки якість обслуговування кредитів є прийнятною (станом на 01.04.2014 р. рівень простроченої заборгованості не перевищував 16%).

На початок 2014 р. заборгованість підприємств торгівлі за банківськими кредитами становила 367,5 млрд грн (42,3% від загального обсягу корпо-

ративного кредитного портфеля банків). Співпраця банків і підприємств торгівлі має непогані перспективи для розвитку. Короткострокове кредитування забезпечує достатньо високу дохідність. А за умови врахування ключових ризиків діяльності торговельних підприємств та дотримання розумних обмежень щодо обсягу боргового навантаження, банки зможуть і надалі підтримувати якість кредитного портфеля торговельних підприємств на прийнятному рівні.

Одним із засобів подолання платіжної кризи та запобігання банкрутству підприємства є фінансова санація. Санація може відбуватися шляхом об'єднання підприємства, яке перебуває на межі банкрутства, з потужнішою компанією; за допомогою випуску нових акцій або облігацій для мобілізації грошового капіталу; збільшення банківських кредитів і надання урядових субсидій; перетворення короткострокової заборгованості в довгострокову; повної або часткової купівлі державою акцій підприємства, що перебуває на межі банкрутства [2, с. 247]. Проте такий перелік санаційних заходів є недостатньо точно окресленим, оскільки запобігання банкрутству ще не означає оздоровлення та повного виходу підприємства з фінансової кризи, а названі заходи не є вичерпними. Ряд іноземних економістів, спеціалістів з питань виведення підприємств з фінансової кризи дотримуються думки, що санація як економічна категорія виражає комплекс послідовних, взаємопов'язаних заходів фінансово-економічного, організаційно-правового, виробничо-технічного, соціального характеру, спрямованих на подолання фінансової кризи на підприємстві та відновлення чи досягнення його прибутковості й конкурентоспроможності в довгостроковому періоді. Для поглибленого аналізу фінансово-господарського стану неплатоспроможних підприємств, на нашу думку, доцільно використовувати розроблену науковцями методика для аналізу, яка пропонує коефіцієнти фінансової незалежності, фінансового левериджу, забезпечення власними коштами, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних засобів, час обороту, коефіцієнт оборотності запасів, середня тривалість одного обороту запасів, коефіцієнт абсолютної ліквідності, рівень рентабельності, показник фондівіддачі. На сьогодні актуальним є питання формування системи показників фінансового стану підприємства, яка б відображала всі особливості функціонування підприємства і при цьому давала найбільш точну оцінку схильності підприємства до банкрутства.

На ринку комерційної нерухомості переважає оренда, а не купівля квадратних метрів, що пов'язано з нестабільною ситуацією в країні та з високою вартістю квадратного метра площі, яка часто виявляється не "по кишені" представникам малого і середнього бізнесу. Крім того, практично всі власники торгової нерухомості в Україні воліють не продавати площі, а здавати в довгострокову оренду. Загалом у 2013 р. ціна оренди торговельних приміщень на Україні зросла на 15-20%.

Для залучення інвестицій у сферу торгівлі в Україні є ряд перешкод. Корупція у великих та

малих розмірах є основним бар'єром на шляху розвитку торгівлі та інвестицій в Україні. Потенційні інвестори мають великі труднощі з отримання задовільних будівельних майданчиків в Україні, не можуть отримати землю, необхідну для будівництва оптових торговельних підприємств, великих супермаркетів [5]. Капітальні інвестиції в торгівлю за останні п'ять років збільшилися на 13,7% (рис. 1).



Рис. 1. Капітальні інвестиції в торгівлю у 2009-2013 рр. [12]

Одночасно у 2012 р. спостерігалася тенденція до зниження обсягу капітальних інвестицій. Зокрема, у 2013 р., порівняно з 2011 р., обсяг капітальних інвестицій у підприємства торгівлі зменшився на 10,2%.

**Висновки.** Таким чином, запропонований механізм, що включає названі інструменти, забезпечує підприємствам торгівлі формування необхідних ресурсів для збільшення обсягів діяльності, ефективного використання можливостей та потенціалу, налагодження партнерських зв'язків між контрагентами, орієнтування на споживача, взаємодію з інфраструктурою і підвищення конкурентоспроможності на споживчому ринку, що загалом сприяє сталому розвитку в перспективі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Апопій В. Внутрішня торгівля України: нові вектори розвитку / В. Апопій, В. Горбатюк, О. Процишин : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vlca\\_ekon/2011\\_37/30.pdf3](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vlca_ekon/2011_37/30.pdf3).
2. Балабан П. Ю. Ринкові трансформації торгівлі в сільській місцевості / П. Ю. Балабан : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [irbis-nbuv.gov.ua/esprstp\\_2014\\_1\\_19.pdf](http://irbis-nbuv.gov.ua/esprstp_2014_1_19.pdf).

3. Бланк И. А. Стратегия и тактика управления финансами : підручник / И. А. Бланк. – К. : Академвидав, 2008. – 534 с.

4. Голошубова Н. Розвиток торговельних мереж в Україні / Н. Голошубова // Товари і ринки. – 2010. – № 1. – С. 15-24.

5. Кейс К. Сприяння торгівлі та залученню прямих іноземних інвестицій в Укнаїну / Кейс Крейн, Стівен Ф. Ларабі // Дослідницький відділ національної безпеки корпорації RAND. – Santa Monika, 2007. – 24 с.

6. Колчкова О. В. Тенденції та проблеми територіального розвитку внутрішньої торгівлі України / О. В. Колчкова // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. – Х. : ХДУХТ, 2010. – Вип. 1 (11). – С. 298-306.

7. Лігоненко Л. Концептуальні засади організації діагностики кризових явищ та загрози банкрутства торговельного підприємства / Л. Лігоненко // Торговля і ринок України. – 1999. – Вип. 9, т. 2. – С. 271-276.

8. Мезенцева О. М. Регулювання розвитку підприємств / О. М. Мезенцева : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://int-konf.org/economika>.

9. Наукова та інноваційна діяльність в Україні : статистичний збірник. – К. : Державна служба статистики України, 2013. – 287 с.

10. Програма активізації розвитку економіки на 2013-2014 рр. : постанова КМУ від 27 лютого 2013 р. № 187 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/187-2013>.

11. Концепція розвитку внутрішньої торгівлі України : постанова Кабінету Міністрів України від 12 груд. 1997 р. № 1449 : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.gov.ua>.

12. Державна служба статистики України : статична інформація : [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013>.

13. Тараненко О. О. Тенденції та чинники розвитку роздрібно торгівлі України / О. О. Тараненко // Економічний простір. – 2012. – № 64. – С. 126-131.

14. Шпильова Ю. Б. Роздрібна торгівля України: сучасний стан та перспективи розвитку / Ю. Б. Шпильова, І. М. Царук // Вісник ЖДТУ. – 2014. – № 2(68). – С. 227-232.