

УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: АНАЛІЗ, ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ

У статті визначено проблеми в управлінні торговельними підприємствами. Для вирішення проблем управління запропоновано нові підходи до управління торговельними підприємствами та до формування інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління, які дозволять ефективно управляти вітчизняними торговельними підприємствами в економічному середовищі, що характеризується значним рівнем конкуренції та мінливості.

The article identifies problems in the management of trading enterprises. For the solution of control problems, offered new approaches to the management of trading enterprises. Also proposed approaches to formation of information support of activity-based management. This will allow to effectively manage the domestic trading companies in an economic environment that is characterized by a significant level of competition and variation.

Analysis of the various methods for development and introduction of mechanisms activity based a management trading enterprises a conclusion allowed to do, that it is necessary to separate western and domestic approaches. It is conditioned by the institutional features of the Ukrainian economic environment and specific of functioning of trading enterprises in Ukraine. It stipulates actuality of development of the new going near a management trading enterprises, foremost, introduction of the newest informative providing and modern fittings for activity based managements, which will allow to be integrated to the Ukrainian trading enterprises in a changeable world economic environment which is characterized by considerable competitive activity.

Ключові слова: процесно-орієнтоване управління, торговельні підприємства, особливості торговельної галузі в Україні.

Key words: activity based management, trading enterprises, features of trade industry in Ukraine.

Ефективність та результативність управління залежить завжди від його форм, методи яких надають можливість враховувати особливості змін, що відбуваються у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Історично склалось так, що управління підприємством будувалось на функціональному підході. При такому підході структурні підрозділи підприємства будували свою діяльність на окремих функціях. Основним науковим обґрунтуванням функціонального підходу є принципи, запропоновані ще Ф. Тейлором [1], головним з яких є принцип послідовного виконання операцій, причому кожну операцію закріплено за окремим виконавцем. Але в кінці двадцятого сторіччя, коли почався перехід до неоіндустріальних технологічних укладів та досягла свого максимуму світова глобалізація, функціональний підхід перестав задовольняти управлінців. Це зумовлено зміною умов функціонування на світових ринках, загостренням конкурентної боротьби, через що перед підприємствами постало завдання радикального підвищення ефективності управління. Головними цілями такого підвищення ефективності для виживання в умовах світової конкуренції стало зниження собівартості продукції, більша гнучкість та швидкість при реагуванні на зміни зовнішнього середовища. Практичний досвід багатьох підприємств свідчить,

що підвищення ефективності можливе лише з переходом від функціонального до процесно-орієнтованого управління.

Дослідження підходів до розробки та впровадження механізмів процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами в Україні здійснювалось як у напрямі адаптації іноземних розробок, так і в особливих аспектах формування вітчизняних підходів [1; 3; 4; 5; 7]. Але пряме перенесення західних методів інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління на вітчизняні торговельні підприємства виявилось неможливим через інституційні особливості вітчизняного економічного середовища та специфіку функціонування торговельних підприємств в Україні. Також не є завершеними дослідження особливостей вітчизняної торгівлі та обґрунтування основних напрямів використання процесно-орієнтованого управління при управлінні торговельними підприємствами в Україні. Перш за все, не визначені типові особливості організації процесів торговельних підприємств та вимоги, які вони висувають до методів процесно-орієнтованого управління.

Метою статті є дослідження специфіки та обґрунтування актуальності процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами.

Слід відзначити, що актуальність дослідження методів розробки інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами обґрунтована не лише масовим переходом підприємств в усьому світі на цю методологію управління, але й особливістю розвитку вітчизняної галузі торгівлі.

Торговельне підприємство має деякі відмінності від інших підприємств, що зумовлює специфіку управління. Виявлення таких особливостей дозволило запропонувати авторське визначення бізнес-процесу торговельного підприємства як пов'язаного набору дій, що має такі риси: регулярно повторюється при функціонуванні торговельного підприємства; здійснюється з метою досягнення однієї з цілей підприємства; виконується робітниками або автоматизованими інформаційними системами; створює нові супутні послуги з метою збільшення цінності товарів, які реалізує торговельне підприємство; потребує ресурсів (матеріальних, фінансових, кадрових, часових та інших) на своє виконання.

Серед галузей вітчизняної економіки торгівля є однією з найважливіших, так як 16,5 % усіх підприємств, які здійснюють активну діяльність, є підприємствами цієї галузі (табл. 1).

Таблиця 1

**Динаміка кількості активних підприємств в Україні
(авторська розробка на основі джерела [1])**

Рік	Усього підприємств	Кількість торговельних підприємств	Частка активних торговельних підприємств
2012	622538	103768	16,67%
2013	669993	112243	16,75%
2014	631184	102345	16,21%

За кількістю зайнятих торгівля є ще більш важливою, адже торговельні підприємства забезпечують робочими місцями приблизно 22 % усього зайнятого населення (табл. 2). Незважаючи на те, що в цілому кількість працюючих людей у торгівлі дещо

знижується, але ця тенденція є наслідком загального падіння кількості населення та кількості зайнятих у виробництві. Так, кількість зайнятих у торгівлі зменшилась з 4175,2 тис. чоловік у 2005 році до 3965,7 тис. чоловік у 2014 році, а в цілому кількість зайнятих в Україні знизилась з 20680 тис. чоловік до 18073 тис. чоловік за ці роки. У відносному ж вимірі частка зайнятих у торгівлі у 2014 році навіть зросла порівняно з 2005 роком. Це свідчить про важливість управління торговельними підприємствами з погляду забезпечення кількості зайнятості населення. Також це є додатковим аргументом до використання в управлінні торговельними підприємствами інформаційних технологій, так як формується більше інформаційних потоків між робітниками у розрахунку на одне підприємство, ніж в інших галузях. Кількість торговельних підприємств та значний обсяг зайнятого в торгівлі населення свідчить про значну конкуренцію у цій галузі. Саме для умов ринків із розвинутою конкуренцією було запропоновано використовувати методологію процесно-орієнтованого управління.

Таблиця 2

**Динаміка зайнятості населення у торгівлі
(авторська розробка на основі джерела [1])**

Рік	Усього зайнято, тис. чол.	Зайнято в торгівлі, тис. чол.	Частка зайнятих у торгівлі
2005	20680,0	4175,2	20,19%
2006	20730,4	4403,9	21,24%
2007	20904,7	4564,4	21,83%
2008	20972,3	4744,4	22,62%
2009	20191,5	4729,1	23,42%
2010	20266,0	4832,0	23,84%
2011	20354,3	4865,0	23,90%
2012	19261,4	4160,2	21,60%
2013	19314,2	4269,5	22,11%
2014	18073,3	3965,7	21,94%

Водночас ефективність галузі торгівлі з погляду максимізації доданої вартості в товари, що реалізуються, є низькою, порівняно з іншими галузями. Про це свідчить доля торгівлі у ВВП України, який менший ніж частка зайнятих, та коливається від 13,85 % в 2008 році до 14,21 % в 2014 (табл. 3). Враховуючи, що процесний підхід, як одну з головних цілей, ставить збільшення корисності продукції підприємства для споживачів та підвищення її доданої вартості, внесок торгівлі до ВВП також є аргументом на користь процесно-орієнтованого управління торговельними підприємствами. Підвищення доданої вартості при цьому має забезпечуватись наданням додаткових послуг споживачам товарів, які реалізуються торговельними підприємствами.

Таблиця 3

**Частка торгівлі у ВВП України
(авторська розробка на основі джерела [1])**

Рік	Валовий внутрішній продукт, млн грн, у фактичних цінах	Оптова та роздрібна торгівля	
		млн грн, у фактичних цінах	Частка до ВВП
2008	948 056	131 261	13,85 %
2009	913 345	129 997	14,23 %
2010	1 079 346	154 994	14,36 %
2011	1 299 991	193 357	14,87 %
2012	1 404 669	200 763	14,29 %
2013	1 465 198	212 090	14,48 %
2014	1 566 728	222 675	14,21 %

Також важливість торгівлі як однієї з провідних галузей в економіці України підтверджує той вплив, який вона має на темпи росту валового внутрішнього продукту. Так, аналіз більшості часових періодів дозволив встановити, що реальні темпи росту валового внутрішнього продукту та внесок до нього галузі торгівлі не лише мають кореляцію, що природно, але те, що торгівля має випереджуючі темпи росту або падіння. Тобто, якщо в економіці спостерігається спад, то темпи падіння торгівлі більші, ніж падіння валового внутрішнього продукту в цілому. Така залежність спостерігалась у 2008, 2009, 2013, 2014 роках, в яких економіка України мала зростання. Схожа залежність з протилежною ознакою мала місце у 2006, 2007, 2010 роках, коли спостерігалось зростання валового внутрішнього продукту. Тобто в більшості періодів зростання ВВП торгівля також зростала, але темпи були більшими. Виключенням з цієї тенденції є 2005 рік, коли торгівля продемонструвала падіння на 13,3 % в той час, як ВВП в цілому зріс на 3 %. Це зумовлено тим, що у 2005 році спостерігалось зростання показника у складі ВВП «Податки на продукти», який виріс на 28,3 %. Тобто зростання ВВП у цьому році значною мірою було зумовлено податковими реформами, але не природним розвитком економіки.

Найбільш важливим для України є оптовий товарооборот, частка якого в загальному товарообороті коливається від 83,9 % до 69,3 % (табл. 4).

Існує тенденція до зниження частки оптової торгівлі у загальному товарообороті, що зумовлена фінансово-економічною кризою, яка почалась в Україні у 2008–2009 роках внаслідок світової кризи та продовжується вже через внутрішні причини. У той час як обсяги роздрібно-товарообороту стабільно зростали, оптовий товарооборот відрізнявся значними коливаннями. Наприклад, у 2014 році обсяг оптового товарообороту у фактичних цінах майже порівнявся з показниками 2009 року. Таким чином, можна зробити висновок, що великі торговельні підприємства, які здійснюють оптову торгівлю, більш вразливі до кризових явищ в економіці України та потребують вдосконалення методів управління. Одним із заходів, який допоможе переломити останню негативну тенденцію до падіння обсягів оптового товарообороту, яка почалась з 2012 року, є впровадження на вітчизняних торговельних підприємствах інформаційного забезпечення процесно-орієнтованого управління.

Таблиця 4

**Динаміка обсягу реалізації у сфері торгівлі
(авторська розробка на основі джерела [1])**

Рік	Оптовий товарооборот		Роздрібний товарооборот	
	млн грн	Частка від загального товарообігу	млн грн	частка від загального товарообігу
2005	492506	83,9%	94332	16,1%
2006	631175	82,9%	129952	17,1%
2007	812161	82,0%	178233	18,0%
2008	998578	80,2%	246903	19,8%
2009	817532	78,0%	230955	22,0%
2010	993696	78,0%	280890	22,0%
2011	1107283	76,0%	350059	24,0%
2012	1093291	73,0%	405114	27,0%
2013	1074753	71,3%	433081	28,7%
2014	987957	69,3%	438343	30,7%

У цілому торгівля є прибутковою галуззю, з 2009 по 2014 роки в усіх періодах спостерігалось збільшення прибуткових торговельних підприємств над прибутковими підприємствами в цілому. Тобто ця галузь є важливою з погляду наповнення бюджету України. Але слід відмітити негативну тенденцію, яка демонструє зменшення розриву в прибутковості між торговельними та іншими підприємствами. Спостерігається постійне падіння частки прибуткових торговельних підприємств, порівняно з іншими підприємствами. Це потребує здійснення додаткових досліджень щодо причин цієї тенденції та розробки методів для вдосконалення управління торговельними підприємствами.

Аналіз статистичних показників валового внутрішнього продукту, оптової та роздрібної торгівлі, зайнятості населення за останні роки дозволив встановити таке:

1) вітчизняні торговельні підприємства становлять 16 % від усієї кількості активно працюючих підприємств, забезпечують робочими місцями більше 20 % працюючого населення та надають близько 14 % усього валового внутрішнього продукту;

2) торговельні підприємства здійснюють суттєвий вплив на валовий внутрішній продукт України, що має прояви у більших темпах зростання/падіння, ніж відповідні темпи зростання або падіння ВВП;

3) торговельні підприємства у середньому є більш прибутковими, ніж вітчизняні підприємства інших галузей, але ця різниця з кожним роком зменшується і в 2014 році майже зникла;

4) існують значні проблеми у підприємств, які здійснюють оптову торгівлю, їх частка та абсолютні обсяги реалізації мають стійку тенденцію до падіння.

Отже, встановлено, що торговельні підприємства в Україні здійснюють значний вплив на розвиток економіки, але є проблеми в управлінні, вирішення яких можливе, насамперед, за умови розробки та використання нових підходів до впровадження інформаційного забезпечення управління їхньою діяльністю.

1. Державна служба статистики: [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>; 2. *Івченко Є.І.* Удосконалення системи управління на підприємствах: процесний підхід / Є.І. Івченко, Є.А. Карпенко // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – Вип. 4 (48). – С. 344–349; 3. *Карпенко Є.А.* Формування механізму процесно-орієнтованого управління підприємствами / Є.А. Карпенко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2010. – № 5 (44). – С. 191–196; 4. *Лозовицька Д.С.* Особливості попроцесного обліку витрат на підприємствах торгівлі автомобілями та їх сервісу / Д.С. Лозовицька // Вісник Львівської комерційної академії. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. – Вип. 34. – С. 81–89; 5. *Прокопенко Р.В.* Анализ экономических связей Украины в современных условиях / Р.В. Прокопенко // Економіка і управління: наук. журнал. – 2015. – №1 (65). – С. 19–27; 6. *Тейлор Ф.У.* Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор; пер. с англ. А.И. Зак. – М.: Контроллинг, 1991. – 104 с.; 7. *Шимановська-Діанич Л.М.* Особливості та переваги впровадження процесно-орієнтованого управління підприємствами України / Л.М. Шимановська-Діанич, Є.А. Карпенко // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики: зб. наук. пр.: у 2 ч. – Х.: ХІБ УБС НБУ, 2010. – Вип. 1 (8). – Ч. 2. – С. 62–67; 8. *Anderson S.R.* Time-driven activity-based costing / R.S. Kaplan, S.R. Anderson // Harvard Business Review. – 2004. – November. – Volume 82. – Iss. 11. – P. 131; 9. *Cokins G.* Activity-based cost management / G. Cokins. – NY: John Wiley & Sons, 2002. – 384 p.; 10. *Plowman B.* Activity based management driving profitability / B. Plowman // Accountancy Ireland. – 2007. – April. – Vol. 39. – Iss. 2. – P. 23–25; 11. The competitive advantage of management accounting // Journal of Management Accounting Research. – 2006. – Vol. 18. – P. 127–135; 12. *Velmurugan M.S.* The Success And Failure of Activity-Based Costing Systems / M.S. Velmurugan // Journal of Performance Management. – 2010. – P. 3–33.