

СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Здійснено комплексне дослідження процесів глобалізації у сфері торгівлі та їх впливу на розвиток торговельних підприємств в Україні; визначено стратегічні завдання розвитку потенціалу вітчизняних торговельних підприємств за умов поглиблення глобалізації в торгівлі.

The results of the complex research processes of globalization in trade and their impact on the development of trade enterprises in Ukraine are presented in the article; the strategic objectives for the development of potential of Ukrainian trade enterprises are determined.

Ключові слова: глобалізація, торгівля, торговельне підприємство, міжнародна експансія, потенціал.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Основними передумовами активного розвитку вітчизняної торгівлі стали як внутрішні соціальні та інституційні зміни, пов'язані із формуванням конкурентного середовища в галузі, так і процеси глобалізації та інтернаціоналізації, які набирають оберти в сучасному світовому просторі. Глобалізація сьогодні стала об'єктивною реальністю, і тому питання щодо входження чи не входження до її структур окремих підприємств, галузей або економік є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням глобалізаційних процесів у різних сферах економічного життя займаються відомі міжнародні фінансові та консалтингові організації: World Bank, A.T. Kearney, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, CB Richard Ellis, Jones Lang LaSalle та інші. Їх фахівцями складаються щорічні рейтинги привабливості країн для експансії міжнародних компаній, окреслюються основні проблеми та перспективи країн для розвитку міжнародного бізнесу. У вітчизняній науці проблемам економічного розвитку за умов глобалізації присвячені праці науковців Київського національного торговельно-економічного університету і Інституту економіки та прогнозування НАН України [1; 2].

Метою статті є дослідження ступеня проникнення глобалізаційних процесів у вітчизняну торгівлю та визначення стратегічних завдань розвитку потенціалу українських торговельних підприємств у зв'язку із посиленням конкуренції з боку міжнародних торговельних мереж.

Виклад основного матеріалу досліджень. Виходячи з позиції, що глобалізація є найбільш розвинутою формою інтернаціоналізації, коли міжнародні компанії не тільки забезпечують свою присутність в різних країнах, але й поширюють власні стандарти діяльності на ті чи інші ринки, можна зазначити, що саме глобалізаційні процеси набувають інтенсивного розвитку в торгівлі. Так, прямим наслідком глобалізації став експорт організаційних інновацій у вигляді сучасних форматів торгівлі, завдяки якому ринкова частка торговельних мереж суттєво збільшилась за останні роки. За дослідженням Т. Reardon, в країнах "першої хвилі" експансії міжнародних ритейлерів (Південна Америка, частина Центральної Європи, Східна Азія (крім Японії та Китаю)) частка мережевої роздрібною торгівлі досягла 50–60 %, у країнах "другої хвилі" (Мексика, Південна Африка, південь Східної Азії та Центральної Європи) – 30–50 %, відповідно в країнах "третьої хвилі" (Східна Європа, Китай, Індія та ін.) – до 10 % [3].

Поширення глобалізаційних процесів в торгівлі пов'язано з низкою причин організаційно-економічного, технологічного, політичного та соціального характеру, в числі яких:

- лібералізація торгівлі та ринків капіталу через обмеження політики протекціонізму; розширення можливостей доступу до ринків капіталу;
- уніфікація вимог до стандартизації, облікової, податкової, антимонопольної політики; перехід країн, що розвиваються, на міжнародні стандарти звітності та оцінки;
- поширення міжнародних форм здійснення господарсько-фінансової діяльності, завдяки чому формується єдиний ринковий простір і збільшується їх роль у глобальній економіці.
- інтенсивний розвиток нових транспортних, комунікаційних і інформаційних технологій і їх швидке розповсюдження, що ускладнює процес утримання конкурентних переваг, з одного боку, а з іншого, ліквідує бар'єри на шляху переміщення товарів, послуг і капіталу;
- суттєве скорочення витрат на обробку, зберігання та використання інформації через прискорений розвиток в першу чергу цифрових та Інтернет-технологій;
- прискорений розвиток систем управління, що дозволяють дистанційно управляти інформаційними, матеріальними, фінансовими потоками, які формуються і спрямовуються в різні місця;
- швидка дифузія знань в результаті наявних можливостей вільного інформаційного обміну;
- дерегулювання ринків за рахунок зменшення ролі держави, підтримка іноземних інвестицій, спрощення митних і візових режимів;
- розширення меж інтеграційних структур (Всесвітньої організації торгівлі, ЄС);
- активізація інтеграційних процесів в сфері освіти та культури, що призводить до поширення міжнародних стандартів життя;

– розвиток світових товарних брендів, які виходять за межі національних культур і призводять до розмивання відмінностей в перевагах споживачів за географічним принципом;

– прискорення темпів життя і дефіцит часу, що посилює актуальність сучасних форматів торгівлі, які пропонують зручний асортимент в зручному місці та зручний час.

Про ступінь поширення процесів глобалізації та інтернаціоналізації в торгівлі свідчать результати щорічних досліджень аудиторсько-консалтингової компанії Deloitte Touche Tohmatsu Limited, відповідно до яких “у середньому, найбільші 250 підприємств торгівлі в 2009 р. здійснювали свою операційну діяльність в середньому в 7,7 країнах, 2007 р. – у 6,8 країнах, 2006 р. – у 6,2 країнах та у 2005 р. – у 5,9 країнах. У цілому 22,2 % продажів провідні роздрібні компанії забезпечують поза країнами свого походження” [4, с. 20]. Найбільш активними в міжнародній експансії з рейтингу TOP-250 були французькі та німецькі торговельні компанії, які в середньому були присутні відповідно у 29 і 14 країнах у 2009 р. і забезпечували 41,3 % і 41,6 % продажів у зарубіжних країнах.

Ступінь глобалізації торгівлі дуже сильно відрізняється в географічному розрізі, що пов’язано, перш за все, із ступенем відкритості економіки країн та привабливістю їх бізнес-середовища. За даними щорічного спеціального дослідження щодо ступеня охоплення торгівлі процесами глобалізації та інтернаціоналізації, яке проводиться консалтинговою компанією CB Richard Ellis, найбільша кількість міжнародних торговельних компаній в 2010–2011 рр. представлена у Великобританії, на ринку якої діяло більше ніж 50 % міжнародних і транснаціональних ритейлерів (рис. 1) [5]. До першої десятки також потрапили Китай і Росія, які протягом декількох років утримували лідируючі позиції за глобальним індексом розвитку роздрібно торгівлі GRDI (Global Retail Development Index™), що визначається консалтинговою компанією A.T. Kearney [6].

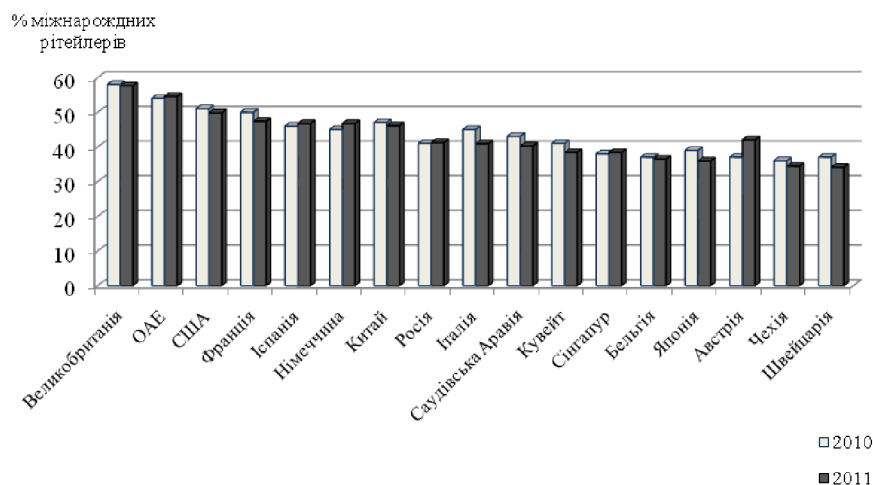


Рис. 1. Рейтинг країн за присутністю міжнародних операторів роздрібно торгівлі

За даними іншої консалтингової компанії Jones Lang LaSalle, ключовими країнами для розширення географічних меж торговельної діяльності в 2011 р. стали Китай та Індія, на ринки яких вийшла найбільша кількість міжнародних ритейлерів [7]. Інтенсивний розвиток торгівлі в країнах-лідерах підтримується низкою важелів: доступом на ринки капіталу і поширенням банківського фінансування, потужним внутрішнім споживчим попитом і ненасиченістю ринку сучасними торговельними площами.

На жаль, хоча всі названі важелі певною мірою характерні і для України, проте її позиції як за рейтингами CB Richard Ellis, Jones Lang LaSalle, так і за GRDI не можна визнати високими. Причому, якщо за присутністю іноземних торговельних компаній за останні роки відбуваються позитивні зрушення, то привабливість здійснення операцій в сфері роздрібно торгівлі в країні значно погіршилась. За рейтингом Jones Lang LaSalle за 2007 р. Україна втратила сім позицій (9-те місце серед європейських країн), за 2008 р. спустилася ще на три позиції [8, с. 5], а протягом 2009–2011 рр. взагалі не потрапила до числа країн-учасниць в моніторингу.

За глобальним індексом розвитку роздрібно торгівлі GRDI у 2009 рр. Україна посіла лише 17 місце, а протягом 2010-2011 рр. взагалі не потрапила до 30 країн, пріоритетних для міжнародної експансії [9]. Динаміка складових GRDI для України свідчить, що найбільш вагомими причинами гальмування розвитку процесів інтернаціоналізації і глобалізації вітчизняної торгівлі є:

- високі політичні ризики через тривалу нестабільність політичної ситуації;
- загальне зниження кредитного рейтингу країни через збільшення ймовірності дефолту та затримки в обслуговуванні боргів;
- економіко-правові бар’єри входу на внутрішній ринок країни (висока інфляція та валютні ризики, стрімке збільшення енерговитрат через зростання тарифів на паливо, непрозорість державного регулювання діяльності та обтяжливість податкової системи);
- недостатній розвиток і низька якість логістичної інфраструктури.

Взаємозалежність названих причин призвела до загальної несприятливості вітчизняного бізнес-середовища, особливо у порівнянні із сусідніми країнами Центральної та Східної Європи. Так, за оцінками Світового банку, загальний рейтинг України щодо умов ведення бізнесу з кожним роком погіршується: якщо в 2006 р. країна посідала 128 місце серед 175 країн, то в 2011 р. – 149 місце, а у 2012 р. – вже 152 місце – найнижчий рівень серед європейських країн [10].

Поглибленню глобалізаційних процесів заважають в першу чергу чинники регуляторного характеру. Причому, як свідчать результати дослідження “Doing Business 2012”, кількість нормативних актів, що регулюють бізнес-середовище в Україні, невпинно зростає – система дозволів і ліцензування з року в рік не спрощується, а навпаки, стає ще більш обтяжливою. Наприклад, тільки за 2011 рік збільшилась кількість, тривалість і вартість проходження процедур щодо отримання дозволів на будівництво, що особливо гостро відчувається міжнародними ритейлерами через відсутність сучасних торговельних і складських площ. Порівняно із європейськими країнами (наприклад, Австрією, Францією, Естонією), де кількість дозвільних документів коливається в середньому на рівні 12–13, на отримання яких витрачається не більше півроку, в Україні необхідно отримати до 30 дозволів, витративши майже півтора роки [11].

Несприятливі умови для поширення міжнародної інтеграції мають місце і за рівнем податкового навантаження. Відповідно з даними щорічного звіту Світового банку “Paying Taxes”, Україна посідає 181 сходинку із 183 за простотою сплати податків з їх загальною кількістю 135 платежів різного рівня (в Іспанії, Португалії, Великобританії, наприклад, їх кількість дорівнює лише 8, в Латвії – 7, Естонії – 11) [12]. У цьому контексті слід зазначити, що діюча система оподаткування в Україні не тільки має обтяжливий характер для підприємців, але й суттєво заважає природному переростанню малого бізнесу в середній і великий. Досить часто торговельні підприємства в своєму прагненні мінімізації податків активно використовують подрібнення як засіб “розвитку” і, відповідно, преференції спрощеної системи оподаткування. Такого роду адміністративні бар’єри вимагають оптимізації умов ведення бізнесу, важливість якої визнається ще з початку трансформаційних процесів в економіці країни, але прийняті у 2011 р. законодавчі акти так і не стали суттєвим кроком у цьому напрямку. Відповідно, замість детінізації економіки отримуємо зростання неформального сектора, який знаходиться поза податковим полем і заважає формуванню прозорого ділового клімату в країні.

Звичайно, існуючі перешкоди щодо експансії міжнародних операторів роздрібної торгівлі в Україну зумовлюють присутність на ринку переважної більшості вітчизняних торговельних підприємств. У числі перших двадцяти продуктових мереж України наявні тільки три міжнародних оператора “Metro”, “Billa” і “Aushan”, а їх сумарна частка у товарообороті не перевищує 5 % [13]. На фоні низької концентрації ринку, коли частки лідерів вітчизняної торгівлі холдингу “Fozzy Group” у 2010 р. становили близько 5 %, гальмування міжнародної експансії створює додаткові можливості для реалізації потенціалу вітчизняними торговельними підприємствами. Так, за обсягами діяльності жодна з українських компаній навіть не наближується до лідерів світового ритейлу, річний товарооборот яких обчислюються десятками мільйонів доларів. Наприклад, за даними дослідження Deloitte Touche Tohmatsu, обсяг товарообороту Wal-Mart ще в 2009 р. становив 408,2 млн USD, Carrefour – 121,9 млн USD, Metro – 91,4 млн USD [4]. Крім того, висока вартість капіталу, інформаційних технологій, нерухомості на внутрішньому ринку та відсутність досвіду роботи з сучасними автоматизованими системами управління створили додаткові бар’єри для розвитку вітчизняних підприємств.

Таблиця 1

**Еволюція бізнес-моделей, здатностей і компетенцій торговельних підприємств
через поширення процесів інтернаціоналізації та глобалізації**

Період	1940–1950	1960–1990	2000–2020
Бізнес-модель	– самостійні одиничні магазини із приватним власником; – наближені до споживача; – мерчандайзинг ґрунтується на прямій взаємодії із покупцем	– корпоративна власність; – фокусування на уніфікованого (“гомогенного”) споживача; – мерчандайзинг ґрунтується на художніх припущеннях	– мультимагазини, мультиканали постачання, мультигеографічні напрями присутності; – фокусування на технологіях; – мерчандайзинг ґрунтується на пристосуванні до вимог споживача та прибутковості
Здатності та компетенції	– підприємництво; – побудова взаємозв’язків із споживачами; – базове розуміння продажів	– почуття моди; – побудова взаємозв’язків із постачальниками; – розуміння процесів і корпоративної політики; – компетенції оцінки, що продано	– здібності до використання технологій; – мерчандайзинг, спрямований на споживача; – аналіз прибутковості та прогнозне моделювання; – інтелектуальний персонал

За таких умов наявність часового лагу для набуття певного досвіду для вітчизняних торговельних підприємств певною мірою розширюють коло можливостей. У свою чергу такі можливості мають бути скоореговані на сучасні вимоги та стандарти, породжені глобалізацією торгівлі. Так, успішні приклади міжнародної експансії призвели до формування нових вимог щодо бізнес-моделей, здатностей і компетенцій, дотримання яких вже не розглядається як джерело конкурентних переваг у галузі, а є обов’язковою умовою здійснення діяльності на національному ринку навіть внутрішніми ритейлерами. У цьому контексті інтерес представляє

періодизація розвитку таких вимог, здійснена консультантом компанії Deloitte Touche Tohmatsu Limited Т. Мак-Елроєм (див. табл. 1) [14, с. 3]. Основними тенденціями розвитку потенціалу торгівлі за останні 70 років стали перехід до мультимедійності структур і господарських зв'язків, фокусування на споживачах і технологіях, розвиток інтелектуального потенціалу.

Наведені вимоги, хоча й призначені переважно для світових ритейлерів, які розглядають можливість виходу на зовнішні ринки, створюють також підґрунтя для розробки стратегічних завдань розвитку потенціалу вітчизняних торговельних підприємств. Такі завдання будуть суттєво різнитися залежно від формату обраної діяльності – мережеві структури або самостійні магазини. Вплив міжнародної експансії на діяльність останніх є скоріше опосередкований і пов'язаний із бурхливим розвитком першого сегменту, який формує нові стандарти галузі на основі переосмислення світового досвіду.

На фоні формування більш жорсткого конкурентного середовища першочерговим завданням в сегменті самостійних магазинів є забезпечення збалансованості просторового і ринкового потенціалів за рахунок кращої пропозиції споживчої цінності (через більш глибоке розуміння реальних і майбутніх потреб досить обмеженого кола споживачів); посилення конкурентоспроможності потенціалу шляхом розвитку конкурентних переваг (наприклад, за рахунок відмітного позиціонування, диференційованого асортименту, вдалого місця розташування тощо). Через невеликі обсяги діяльності таких підприємств вони не можуть скласти потужну конкурентну силу сучасним форматам торгівлі, тому вирішальним чинником їх успіху в довгостроковій перспективі може бути лише нішева стратегія із чіткими атрибутами позиціонування (за асортиментом, ціною, якістю обслуговування).

Якщо звернутися до стандартної кривої розподілу доходів споживачів, то така стратегія орієнтується на обмежені невеликі сегменти ринку (рис. 2).

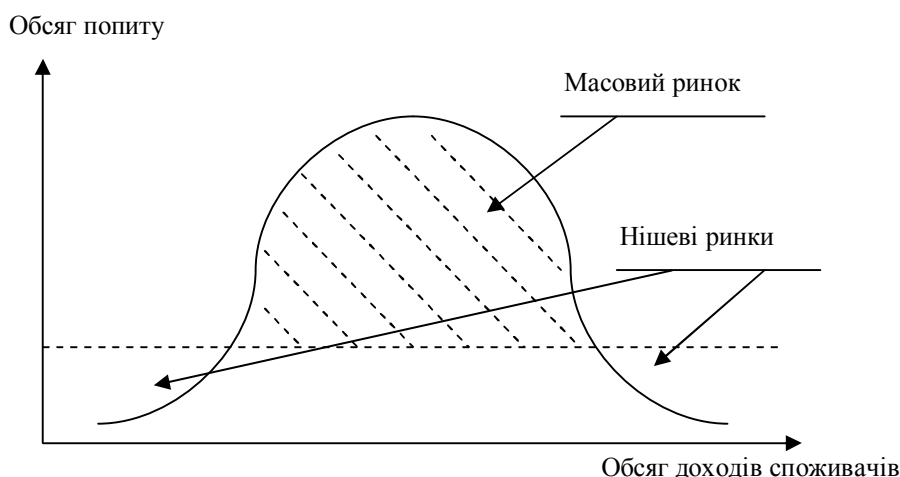


Рис. 2. Розподіл доходів споживачів залежно від типу ринку

Розвиток потенціалу в таких сегментах має відбуватися в напрямку індивідуалізації споживчої цінності за рахунок гнучкого реагування на зміни у смаках і уподобаннях лояльних споживачів. Як зазначають консультанти компанії “Делойт Туш Томацу”, “використання сучасних методів управління, технологій, обладнання та інформаційних технологій, зростання продуктивності праці дозволить таким компаніям створити надійну базу для свого успішного і стабільного розвитку” [4, с. 45]. На жаль, саме бар’єри технологічного та інформаційного старіння, слабкої управлінської компетентності, відсутності надійних логістичних зв’язків із постачальниками, обмеженості фінансового потенціалу постають на шляху реалізації таких заходів. Тому актуальними завданнями в сфері державної підтримки малого бізнесу в торгівлі є створення відповідної інфраструктури в сфері навчання управлінського персоналу та лізингу обладнання та технологій, сприяння утворенню партнерських альянсів із виробниками або логістичними операторами, формування фондів гарантування повернення кредитів тощо.

Звичайно більший потенціал зростання торговельних підприємств формується на масових ринках, на які спрямовані вектори розвитку як міжнародних компаній, що розглядають можливості експансії в Україну, так і більшості вітчизняних торговельних мереж. Хоча за обсягом фінансового потенціалу та досвідом використання управлінських технологій вітчизняні підприємства значно відстають від зарубіжних лідерів торгівлі, проте вони мають час для формування власних успішних стратегій, принаймні поки іноземні компанії будуть розмірковувати та зважувати всі “за” і “проти” виходу на український ринок. Якщо ще кілька років тому основним завданням розвитку українських ритейлерів було прискорене нарощення ринкового потенціалу за рахунок регіональної диверсифікації на масових ринках, то в умовах фінансової кризи навіть за відсутності потужних міжнародних конкурентів таке завдання відходить на другий план. Все більші зусилля мають бути спрямовані на розвиток персоналу, впровадження сучасних технологій управління та продажів, зростання продуктивності праці, що дозволить в довгостроковій перспективі забезпечити високий рівень операційної ефективності.

Як було зазначено, наслідком глобалізації в торгівлі є розвиток її сучасних форматів. У цьому контексті важливим завданням для вітчизняних торговельних підприємств є формування організаційного потен-

ціалу, відповідного вимогам розвитку галузі. Причому мова йде не лише про мультимедійність, але й про адаптацію існуючих форматів до споживчих уявлень. Наприклад, мережі дискаунтерів в Україні (“Фора”, “АТБ-Маркет”) лише частково відповідають ознакам цього формату (за обмеженістю асортиментних позицій і мерчандайзингом). Проте, їх головне призначення, як класичних дискаунтерів, мало б полягати в пропозиції низьких цін, в реальності ж за ціною конкуренцією вони програють як гіпермаркетам, так і традиційним супермаркетам. Невідповідність обраного формату його відмітним ознакам має місце і в сегменті гіпермаркетів, для яких природною має бути представленість понад 50 % асортименту товарів під власною торговою маркою. Вітчизняні ж гіпермаркети не забезпечують пропозицію і 10 % таких товарів. Звичайно, міжнародні сучасні формати розвивалися в контексті розвитку країн з ринковою економікою і були адаптовані під специфіку їх споживачів із своєю сегментацією за доходами, уподобаннями, віком тощо. Тому, напевне, класичні форми здійснення мережевої торгівлі в Україні потребують також певної трансформації під вітчизняного споживача, який на масових ринках більш чутливий до цін і якості пропонованих товарів. За таких умов стратегічним завданням розвитку організаційного потенціалу є посилення вітчизняних торгових брендів з метою їх чіткої диференціації в очах споживачів.

Звертаючись до прикладів роботи успішних світових компаній (“Wal-Mart”, “Tesco”, “Metro” тощо), вітчизняні торговельні підприємства мають налагодити, перш за все, внутрішні операційні та логістичні бізнес-процеси. Причому останні потребують встановлення тісних, довірчих зв’язків із постачальниками, брак яких особливо гостро проявляється в період розгортання фінансової кризи. Ті вітчизняні підприємства, які знайшли можливість домовитися з постачальниками про умови та терміни оплати товарів, забезпечили собі підґрунтя подальшого розвитку. Ті ж, хто приймав рішення в односторонньому порядку, затримуючи терміни розрахунків в декілька разів, звичайно не змогли забезпечити належний асортимент і втратили певну частку лояльних клієнтів. Отже, формуючи логістичний потенціал, важливо забезпечити прийнятний рівень цінності, що мають отримати постачальники від співпраці з торговельним підприємством.

Окремою проблемою при визначенні пріоритетів розвитку торговельних підприємств в Україні є формування фінансового потенціалу. Його розвиток протягом 2003–2008 рр. відбувався агресивно за рахунок залучення позикових коштів. Прецеденти з невилплатою оферти за облігаціями та затримки виплати процентів по кредитах, які мали місце у 2009–2011 рр., суттєво вплинули на зниження рівня довіри інвесторів до фінансових інструментів українських торговельних підприємств. Враховуючи недієздатність механізму гарантування виплат за облігаціями та суттєве зменшення вартості акцій, інвестиційно-привабливими об’єктами в торгівлі будуть скоріше не міноритарні пакети цінних паперів, а цілісні майнові комплекси та контрольні пакети акцій. Тобто для фінансово слабких підприємств поглинання більш потужними українськими або зарубіжними торговельними мережами доцільно розглядати як варіант збереження операційної діяльності. Вхідження до структури великого підприємства в такому разі може забезпечити доступ до необхідного фінансування із збереженням часткового контролю за бізнесом.

Важливим стратегічним завданням розвитку потенціалу вітчизняних підприємств торгівлі є формування сильного кадрового потенціалу в напрямку культивування талантів і поширення знань всередині організації. У торгівлі відбувається щоденно безліч контактів персоналу із споживачами, постачальниками, іншими зацікавленими сторонами, від якості яких суттєво залежить сприйняття бренду торговельного підприємства. Тому високий рівень професіоналізму та розуміння потреб кожної зацікавленої сторони мають бути визначені як ключові елементи кадрового потенціалу. Крім того, в торгівлі постійно зростає потреба в щоденній обробці великої кількості інформації, яка синтезується в інформаційних системах і становить основу прийняття управлінських рішень. Вміння працювати з численними масивами інформаційних даних вимагає розвитку аналітичних здібностей персоналу з метою розуміння прибуткових сегментів на рівні мерчандайзингу, побудови прогнозних моделей ринкового потенціалу, розуміння потенціалу використання самих інформаційних технологій.

Умовою прояву та розвитку високого професіоналізму та утримання цінних працівників є відповідний рівень стимулювання праці та формування лояльності персоналу, що вимагає введення в практику безперервного навчання для забезпечення можливостей кар’єрного зростання, а також розробки стратегії управління талантами. Саме розкриття таланту кожного окремого працівника дозволить підвищити продуктивність його праці і сприятиме зростанню ефективності діяльності самого торговельного підприємства. На жаль, у вітчизняній практиці персонал виступає скоріше центром скорочення витрат, а не об’єктом інвестицій. Масштабні звільнення, скорочення заробітної плати та висока плинність кадрів в торгівлі не дозволяють вітчизняним підприємствам не тільки втримати “таланти”, але й забезпечити прийнятний рівень обслуговування. Як наслідок, підприємства втрачають або неспроможні забезпечити зростання цінності власного бренду.

Масштаби діяльності великих торговельних підприємств дозволяють їм приймати активну участь у соціальному розвитку тих регіонів, в яких вони реалізують свої операційні стратегії. Тому завдання соціальної відповідальності також визначають стратегічні пріоритети у розвитку їх потенціалу. У даному контексті плідна співпраця торговельних підприємств з органами місцевого самоврядування дозволить не тільки посилити кадровий потенціал за рахунок співпраці центрів зайнятості із корпоративними центрами навчання, але й сприятиме формуванню їх позитивного іміджу. Участь у програмах розвитку регіонів, хоча й вимагає певних інвестицій, проте сприяє встановленню довгострокових “символічних” зв’язків з відповідним нарощенням організаційного потенціалу.

Висновки. Отже, хоча кризові умови діяльності протягом 2008-2011 рр. і внесли суттєві корективи у пріоритети розвитку потенціалу вітчизняних торговельних підприємств, проте вони висвітлили ті слабкі місця, нейтралізація яких дозволить посилити конкурентні позиції саме в довгостроковій перспективі. Напевне, для всіх без винятку вітчизняних підприємств почався новий етап набуття досвіду в сфері торгівлі, основними вимогами якого будуть розвиток фінансових компетенцій і пріоритети споживачів.

Література

1. Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації : монографія / Л. О. Лігоненко, Г. М. Богословець, Г. Л. Піратовський [та ін.] ; за ред. Л. О. Лігоненко. – К. : КНТЕУ, 2009. – 334 с.
2. Пріоритети національного економічного розвитку в контексті глобалізаційних викликів : монографія : у 2 ч. / за ред. В. М. Геєця, А. А. Мазаракі. – К. : КНТЕУ, 2008. – 389 с.
3. Reardon T. Proactive “fast-tracking” diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade // Journal of Economic Geography. – 2007. – № 7. – P. 399–431.
4. Leaving home. Global Power of Retailing 2011 [Electronic resource]. – Mode of access: www.deloitte.com/consumerbusiness.
5. How global is the business of retail // CB Richard Ellis [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.cbre.com>.
6. Emerging Opportunities For Global Retailers: The 2011 A.T. Kearney Global Retail Development Index™ [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,4,1,131>.
7. Ритейл 2020: идем на восток [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.joneslanglasalle.ua>.
8. Cross Border Retailing in Europe – 2009 [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.joneslanglasalle.ua>.
9. Retail Global Expansion: a Portfolio of Opportunities: The 2011 A.T. Kearney Global Retail Development Index™ [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.atkearney.com>.
10. Doing Business 2012: Comparing Regulation in 181 Countries [Electronic resource]. – Mode of access: www.doingbusiness.org.
11. Краснокутська Н. С. Підприємницький потенціал України в порівнянні з країнами ЄС / Н. С. Краснокутська // Вісн. КНТЕУ. – К. : КНТЕУ, 2010. – № 1. – С. 25–33.
12. Paying Taxes 2012: The Global Picture / World Bank, PricewaterhouseCoopers. – USA : World Bank, 2012. – 133 p.
13. GT Partners Ukraine – Тенденции развития отечественного ритейла в 2011 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.prometr.com.ua/category/analytic/marketplaces/2343>.
14. McElroy T. Retail Talent Evolution: How Retailers are Adapting in Today’s Complex Environment [Electronic resource]. – Mode of access: <http://www.deloitte.com>.

УДК 658.012.16:621

Н. В. ВАСЮК

ПВНЗ “Європейський університет”, Черкаська філія

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПРОГРАМИ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ МАШИНОБУДУВАННЯ

Автором досліджено основні напрями програми стійкого розвитку та сформульовано практичні рекомендації з підвищення ефективності управління економічним потенціалом машинобудівних підприємств.

The authors investigated the main areas of program sustainability and formulated practical recommendations to improve the efficiency of the economic potential of machine-building enterprises.

Ключові слова: підприємства машинобудування, стійкий розвиток, центр економічного аналізу, центр економічних обґрунтувань, центр планування і моніторингу.

Вступ. У ринкових умовах, що характеризуються високою невизначеністю й нестабільністю зовнішнього середовища, механізм управління потенціалом підприємства машинобудування припускає значний спектр обсягів планової та контролюючої роботи. Посилення конкурентних позицій на ринку, стрімкий розвиток і впровадження нових технологій, зростаюча диверсифікація бізнесу, ускладнення бізнес-проектів та інші фактори спричиняють нові вимоги до системи внутрішнього контролю компанії. У сучасних умовах внутрішній контроль підприємства повинен бути дієвим на всіх рівнях управління.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз праць науковців, серед яких В.О. Василенко, О.В. Ареф'єва, В.О. Кунцевич, В.М. Геєць, І.Н. Омельченко, Г.В. Савицька, А.Д. Шеремет, В.В. Козик, Н. Герасимчук, щодо управління розвитком підприємств машинобудування, дозволяє зробити висновок про те, що на сьогодні існує багато підходів до рішення проблем управління стійким розвитком підприємства. Але більшість з пропонованих підходів заснована на вивченні проблем стійкого фінансового розвитку підприємства, що є частиною поняття