

УДК 338

ГАВЛОВСЬКА Н. І.,  
РУДНІЧЕНКО Є. М.,  
РУДНІЧЕНКО М. М.

Хмельницький національний університет

## АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

*У статті досліджено наявні підходи до управління вітчизняними підприємствами і підприємствами роздрібною торгівлі зокрема. Наведено динаміку розвитку та функціонування підприємств роздрібною торгівлі. Проаналізовано регіональну структуру обороту в 2017 році та зроблено відповідні висновки. Детально охарактеризовано основні підходи до управління підприємствами роздрібною торгівлі з визначенням їх переваг та недоліків. Запропоновано використання процесного підходу до управління підприємствами роздрібною торгівлі з метою удосконалення їх загальної системи управління та забезпечення ефективного функціонування їх системи економічної безпеки. Визначено, що для вітчизняного ринку з доволі обмеженою платоспроможністю покупців саме процесний підхід є джерелом пошуку необхідних резервів максимізації комерційної маржі за рахунок удосконалення загальної системи управління.*

*Ключові слова: управління, підприємства роздрібною торгівлі, процесний підхід, комерційна маржа.*

HAVLOVSKA N.,  
RUDNICHENKO YE.,  
RUDNICHENKO M.  
Khmelnitskyi National University

## ANALYSIS OF EXISTING APPROACHES TO MANAGEMENT OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

*The author of the article has investigated the existing approaches to the management of domestic and retail enterprises. The dynamics of development and functioning of retail trade enterprises has been presented. The regional structure of turnover in 2017 has been analyzed, and the relevant conclusions have been made. Kyiv has the largest share of the retail turnover. The largest increase in retail trade among the regions in 2017 compared to 2016 was observed in Zakarpattia (by 17.2%), Odessa (by 14.1%), Lviv (by 13.5%), Cherkasy (by 12.3%), Kyiv (by 11.7%) and Vinnytsa (by 11.0%) regions which historically are characterized by a high level of entrepreneurial activity among different sections of the population. The main approaches to retail businesses managing with their advantages and disadvantages have been described in detail. The use of a process approach for retail companies managing with the aim of improving of their overall management system and ensuring of the effective functioning of their economic security system has been proposed. The main advantages: focusing on each process contributes to better satisfaction of consumers of retail business; the measure of quality and value of products is the satisfaction of consumers of retail business; each employee of the retail company is tied to the end result (consumer satisfaction) and is responsible for the quality of service; process management allows you to create better bases for controlling of resources and time of work execution; attention to the dynamic nature of the development of retail enterprises; implementation of the economic security postulates of the respective enterprises with the specification of the corresponding measures within the existing processes. It was determined that for the domestic market with a rather limited solvency of buyers, the process approach is the source for finding of the necessary reserves for maximizing the commercial margin by improving the overall management system.*

*Key words: management, retail trade enterprises, process approach, commercial margin.*

**Постановка проблеми.** Трансформації у вітчизняному бізнес-середовищі формують нові тренди розвитку окремих суб'єктів господарювання, оскільки умови ведення бізнесу стають більш жорсткими та спостерігається посилення боротьби за платоспроможного покупця. Для підприємств роздрібною торгівлі такі тенденції є актуальними і формують потребу в удосконаленні всіх елементів бізнесу, починаючи від системи управління і закінчуючи використанням нестандартних методів конкурентної боротьби. Важливе значення управлінських підходів обумовлено їх загальним впливом на динаміку розвитку торговельних підприємств та вагомістю у сфері формування конкурентних переваг. Тому доцільно проаналізувати існуючі підходи до управління торговельними підприємствами та виділити найбільш оптимальні саме для підприємств роздрібною торгівлі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні концепти управління та розвитку підприємств роздрібною торгівлі на споживчому ринку досліджували В. В. Апопій, М. Ю. Барна, І. В. Височин, В. А. Гросул, Н. С. Краснокутська, Л. О. Лігоненко, А. А. Мазаракі, Н. Г. Міценко, О. Б. Мних, Г. М. Тарасюк тощо.

**Постановка завдання.** Основним завданням дослідження є визначення адекватних управлінських підходів для підприємств роздрібною торгівлі відповідно до тенденцій розвитку конкурентного середовища їх функціонування.

**Основні результати дослідження.** Вагомість досліджуваного питання для національної економіки обумовлена не лише процесами обміну товарів, а й забезпеченням робочими місцями працездатного

населення, яке має хист до підприємництва і торгівлі. Хоча сучасні тенденції розвитку роздрібно торгівлі свідчать про значне скорочення кількості таких підприємств. Основні показники роздрібно торгівлі протягом 2000–2017 років представлено у табл. 1.

Таблиця 1

## Основні показники роздрібно торгівлі\*

Роки	Роздрібний товарооборот підприємств (юридичних осіб), млн грн. <sup>2</sup>	У тому числі питома вага, %		Індекс фізичного обсягу роздрібно товарообороту підприємств <sup>2</sup> (юридичних осіб) до попереднього року, у порівнянних цінах, %	Наявність об'єктів роздрібно торгівлі підприємств (юридичних осіб) на кінець року, тис. од.	У тому числі	
		продовольчих товарів	непродовольчих товарів			магазини	кіоски та автозаправні станції
2000	28757	51,9	48,1	108,1	103,2	77,9	25,3
2001	34417	50,4	49,6	113,7	96,4	72,3	24,1
2002	39691	48,0	52,0	115,0	89,3	66,8	22,5
2003	49994	45,6	54,4	120,5	83,8	62,3	21,5
2004	67556	43,9	56,1	121,9	78,5	58,3	20,2
2005	94332	41,6	58,4	123,4	75,2	55,8	19,4
2006	129952	38,2	61,8	126,4	73,6	54,6	19,0
2007	178233	35,3	64,7	129,5	71,9	52,3	19,6
2008	246903	34,4	65,6	117,3	69,2	50,5	18,7
2009	230955	40,0	60,0	79,1	65,3	47,6	17,7
2010	280890	39,5	60,5	110,1	64,8	48,0	16,8
2011	350059	38,9	61,1	113,2	64,2	48,4	15,8
2012	405114	40,2	59,8	112,3	62,2	47,2	15,0
2013	433081	41,1	58,9	106,1	59,8	45,5	14,3
2014 <sup>2</sup>	438343	41,3	58,7	90,0	49,6	38,6	11,0
2015 <sup>2</sup>	487558	41,1	58,9	80,2	49,6	38,5	11,1
2016 <sup>2</sup>	555975	41,0	59,0	104,5	49,3	38,4	10,9
2017 <sup>2</sup>	586330,1	39,8	60,2	106,0	39,3	32,7	6,6

\*сформовано за [1, 2]

<sup>1</sup>дані за 1990–2014 роки наведено з урахуванням роздрібно товарообороту ресторанного господарства<sup>2</sup>без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополь та частини зони проведення АТО

Не зважаючи на зменшення кількості підприємств, дані таблиці свідчать про зростання обороту роздрібно торгівлі протягом останніх двох років, а саме у 2016 році в порівнянні з 2015 роком зростання становило 4%, а у 2017 році в порівнянні з 2016 роком – 6%.

Регіональна структура обороту роздрібно торгівлі у 2017 році представлена на рис. 1. Найбільша питома вага обороту роздрібно торгівлі у м. Київ. Серед регіонів найбільше зростання обороту роздрібно торгівлі в 2017 р. порівняно із 2016 р. спостерігалось в Закарпатській (на 17,2%), Одеській (на 14,1%), Львівській (на 13,5%), Черкаській (на 12,3%), Київській (на 11,7%) та Вінницькій (на 11,0%) областях, які історично характеризуються високим рівнем підприємницької активності серед різних верств населення.

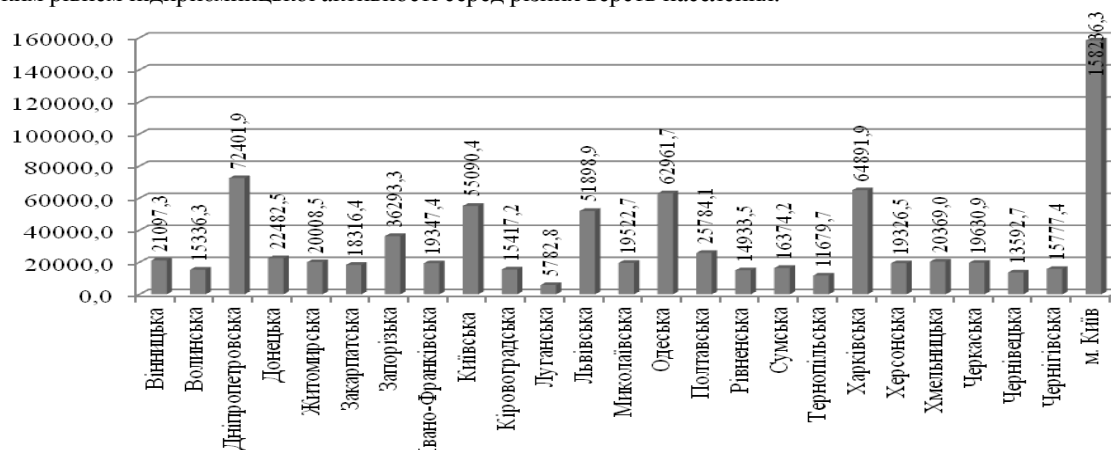


Рис. 1. Регіональна структура обороту у 2017 році\*

\*побудовано автором за [3]

Характеристика конкурентного середовища у роздрібній торгівлі свідчить про динамічну структуру такого середовища та вихід на вітчизняні ринки нових іноземних гравців, що займалися переважно оптовою торгівлею, а на сьогодні активно розвивають мережу роздрібно торгівлі.

Для вітчизняних суб'єктів господарювання конкурувати з іноземними представниками даного виду бізнесу доволі складно, оскільки система управління таких підприємств доволі часто є недосконалою і мають місце втрати різної етимології на певних етапах реалізації стратегії їх розвитку.

В цілому характеристику основних підходів до управління підприємствами роздрібно торгівлі наведено у табл. 2. Більшість з наведених підходів є загальновідомими і не потребують детального і розширеного опису. Однак деякі їх недоліки доцільно конкретизувати.

Таблиця 2

### Характеристика основних підходів до управління підприємствами роздрібно торгівлі

Назва підходу	Характеристика підходу
Системний	Комплексне вивчення складних об'єктів як єдиної цілісної системи у нерозривному зв'язку з усіма її складовими елементами
Синергетичний	Результат трансформації системного підходу, який застосовується для дослідження складних систем
Ситуаційний	Центральним моментом ситуаційного підходу є ситуація, тобто конкретні обставини, які на певний період часу мають великий вплив на його функціонування, а основна мета – адаптація управління підприємством до цих обставин
Процесний	Згідно із підходом управління – це серія взаємопов'язаних і універсальних управлінських процесів
Цільовий	Ґрунтується на розробці системи цілей, планів і визначенні кола зобов'язань менеджерів всіх рівнів для забезпечення процесу їх досягнення та наступної оцінки і контролю результатів, коригування планів
Функціональний	Потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення
Проектний	Сфокусований на реалізацію окремої цілі за проектним принципом
Динамічний	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках і співпорядкованості, проводиться ретроспективний аналіз за п'ять і більше років і перспективний аналіз (прогноз)
Комплексний	Сутність цього підходу полягає у врахуванні технічних, економічних, соціальних та інших аспектів управління
Маркетинговий	Орієнтація керуючої підсистеми на інтереси споживачів і кінцевий результат
Нормативний	Полягає у встановленні нормативів управління за всіма підсистемами менеджменту
Відтворювальний	Ґрунтується на орієнтації щодо постійного оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими витратами
Поведінковий	Полягає у тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості
Адміністративний	Сутність підходу полягає в регламентації функцій, прав, обов'язків, елементів системи управління в нормативних актах
Інтеграційний	Встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами та елементами управлінської системи, рівнями і суб'єктами управління
Кількісний	Полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних розрахунків тощо

Зазвичай у науковій літературі під час дослідження специфіки діяльності підприємств різних галузей використовують системний підхід, і він дійсно є ефективним методом досліджень існуючих систем. Сіменко І.В. в своїх дослідженнях приходять до висновку: «Системний підхід як методологія наукового пізнання являє собою сукупність методів дослідження окремо взятих компонентів (частин, елементів) об'єкта дослідження (системи), їхніх взаємозв'язків і взаємодій» [4, с. 84]. Незважаючи на універсальність системного підходу за його певною «глобальністю» може втрачатися деяка «індивідуальність». Це стосується процесів, явищ і специфічних напрямів діяльності суб'єктів господарювання.

Ситуаційний підхід, навпаки, концентрує увагу менеджменту на вирішенні проблем у межах окремих ситуативних елементів, а стратегічне бачення розвитку всього процесу залишається за межами розгляду. При цьому не всі дії, явища та процеси можна ідентифікувати з прив'язкою до певної ситуації, що певною мірою ускладнює практичне використання даного підходу і особливо в ході забезпечення економічної безпеки підприємства.

Процесний та функціональний підходи можуть застосовуватись при вирішенні різноманітних управлінських проблем, однак сфера безпеки передбачає у більшому ступені попередження негативних явищ і врахування загрозливих тенденцій, а зазначені підходи більш прив'язані до дій та явищ, що вже відбулися. Сутність процесного підходу викладена в міжнародних стандартах ISO серії 9000: «Бажаний результат

досягається ефективніше, коли діяльністю і відповідними ресурсами управляють як процесом» [5]. Із цим твердженням цілком можна погодитись, оскільки саме для роздрібно торгівлі процеси є джерелом виникнення невинуватених втрат. Тому необхідно виділити саме позитивні аспекти застосування процесного підходу в управлінні в цілому і підприємств роздрібно торгівлі зокрема.

Отже, переваги використання процесного підходу для управління підприємствами роздрібно торгівлі полягають у такому:

1. Зосередження на кожному процесі сприяє кращому задоволенню споживачів підприємств роздрібно торгівлі.

2. Вимірником якості і цінності продукції є задоволеність споживачів підприємств роздрібно торгівлі.

3. Кожен працівник підприємства роздрібно торгівлі прив'язаний до кінцевого результату (задоволення споживачів) і відповідає за якість обслуговування.

4. Управління процесами дозволяє створити кращі підстави для контролю ресурсів і часу виконання робіт.

5. Урахування динамічного характеру розвитку підприємств роздрібно торгівлі.

6. Реалізація постулатів економічної безпеки відповідних підприємств з конкретизацією відповідних заходів у межах наявних процесів.

**Висновки.** Враховуючи особливості функціонування підприємств роздрібно торгівлі саме процесний підхід дозволяє визначити «вузькі місця» даного бізнесу та відслідковувати весь ланцюжок взаємодії учасників торговельних процесів. Така позиція обумовлена не лише специфікою зовнішніх по відношенню до підприємства процесів, а динамікою внутрішньосистемних змін. Для вітчизняного ринку з доволі обмеженою платоспроможністю покупців саме процесний підхід є джерелом пошуку необхідних резервів максимізації комерційної маржі. Також зазначений підхід може використовуватись з метою налагодження системи економічної безпеки таких підприємств, оскільки дозволяє враховувати специфіку діяльності кожного конкретного підприємства та притаманних йому процесів.

#### Література

1. Основні показники роздрібно торгівлі 1990–2016 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg\\_ric/trg\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html).

2. Основні показники роздрібно торгівлі 2017 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Регіональна структура обороту роздрібно торгівлі у 2017 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sr/oort/oort\\_u/oort1217\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sr/oort/oort_u/oort1217_u.htm).

4. Сіменко І. В. Якість систем управління підприємствами: методологія, організація, практика : монографія / І. В. Семенко. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2009. – 394 с.

5. Міжнародна організація зі стандартизації ISO [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.iso.org/ru/home.html>.

#### References

1. Osnovni pokaznyky rozdrubnoi torhivli 1990–2016 roky [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg\\_ric/trg\\_u/2002.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2005/sr/trg_ric/trg_u/2002.html).

2. Osnovni pokaznyky rozdrubnoi torhivli 2017 rik [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

3. Rehionalna struktura oborotu rozdrubnoi torhivli u 2017 rotsi [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sr/oort/oort\\_u/oort1217\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/sr/oort/oort_u/oort1217_u.htm).

4. Simenko I. V. Yakist system upravlinnia pidpriemstvamy: metodolohiia, orhanizatsiia, praktyka : monohrafiia / I. V. Semenko. – Donetsk : [DonNUET], 2009. – 394 s.

5. Mizhnarodna orhanizatsiia zi standartyzatsii ISO [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.iso.org/ru/home.html>.

Рецензія/Peer review : 04.05.2018

Надрукована/Printed : 07.06.2018

Рецензент: д. е. н., проф. Ковальчук С. В.