

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2019 | 27.12.2019 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.12.105](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.12.105)

УДК 339:338.24

Н. І. Дуляба,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0002-4377-874X*

В. П. Далик,

*к. е. н., доцент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0002-4377-874X*

С. М. Ільчишин,

*к. е. н., асистент кафедри менеджменту та міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0000-0002-4377-874X*

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ГОСПОДАРЮЮЧИХ СУБ'ЄКТІВ СФЕРИ ТОРГІВЛІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

N. Duliaba

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

V. Dalyk

*Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor, Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

S. Ilchishyn

*PhD, Assistant Professor, Department of Management and International Entrepreneurship,
Lviv Polytechnic National University*

AREAS OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF MANAGING THE ACTIVITIES OF ECONOMIC ENTERPRISES IN THE REGIONAL LEVEL

Дослідження середовища функціонування торговельних підприємств, міри впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу, дозволили визначити найбільш вагомі із них. На цій основі виділено сукупність напрямів підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів торгівлі за рівнями впливу. На загальнодержавному рівні основними напрямками підвищення ефективності управління діяльністю суб'єктів торгівлі визначено покращення стану економіки держави, створення сприятливого бізнес-середовища, подолання корупції.

На регіональному рівні основними напрямками підтримки розвитку торгівлі є сприяння фінансовому забезпеченню, розміщення об'єктів торгівлі та реалізація контрольних заходів дотримання чинного законодавства щодо торговельної діяльності.

На мікрорівні основним напрямком підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів визначено реалізацію адаптивного управління, системи управління, яка спрямована на забезпечення адаптації торговельних підприємств до динамічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища відповідно до визначених параметрів ефективності.

Investigation of the environment of functioning of trade enterprises, the extent of influence of various factors of external environment of direct and indirect influence, allowed to determine the most important of them. On this basis, the set of directions for improving the efficiency of managing the activity of business entities by levels of influence is highlighted.

At the national level, the main directions of improving the efficiency of trade entities' activity management are the improvement of the state economy, creation of favorable business environment, and overcoming corruption. The implementation of such measures will create a favorable "background", a macro environment for the development of commercial enterprises.

At the regional level, the main areas of support for trade development are the promotion of financial security, the location of trade facilities and the implementation of control measures to comply with applicable legislation on trade. Implementation of these directions will allow the trading enterprises to receive development support in terms of streamlining the expediency and legality of the location of trade objects with constant support of the development of competition; to get opportunities to develop current activities in terms of financing working capital and / or creation of fixed assets; should create a legal environment for all participants in the trading process.

At the micro level, the main direction of improving the efficiency of managing the activity of economic entities is the implementation of adaptive management, a management system that is aimed at ensuring the adaptation of commercial enterprises to the dynamic environment of the internal and external environment in accordance with the defined parameters of efficiency. At the same time, the implementation of such management should be aimed at anticipating and anticipating negative situations and their consequences.

Structural and logical scheme of implementation of adaptive management of a trading company under conditions of increasing the efficiency of trade management at the national, regional and macro levels has been formed, which allows not only to determine the role of each "agent of influence", but also to determine the directions of management of a trade enterprise after establishing the measure and vector of influence of each factors.

Ключові слова: торгівля, ефективність управління, державна політика, регіональна політика, адаптивне управління.

Keywords: trade, efficiency of management, state policy, regional policy, adaptive management.

Постановка проблеми. Розвиток економіки України в значній мірі залежить від забезпечення розвитку торгівлі, як провідної сфери господарювання. Торгівля, як одна з провідних сфер народногосподарського комплексу країни, забезпечує зростання задоволення потреб населення в товарах та торговельних послугах, та розвиваючись, стимулює розвиток вітчизняного виробництва, сфери послуг, фінансової сфери тощо. Разом з тим, розвиток торгівлі в сучасних умовах зумовлений впливом багатьох негативних факторів: нестабільність економіки держави, нестабільність національної валюти, зростання безробіття, зниження купівельних доходів населення, тощо. За таких умов виникає необхідність визначення основних напрямів підвищення ефективності торгівлі як на загальнодержавному, так і на регіональному та макрорівнях, що сприятиме забезпеченню розвитку торговельних підприємств та задоволенню потреб населення в товарах та послугах торговельного характеру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Суттєве значення для дослідження обраної проблеми мали праці з проблематики функціонування та розвитку торгівлі таких відомих вчених, як Г. Башнянин, Н. Лещук, Л. Лігоненко, А. Мазаракі, В. Марцин, Н. Міценко, В. Олефір, А. Садеков, І. Смолін, В. Точилін, Ф. Хміль.

Разом з тим, динамічний розвиток економіки, різноманітних факторів суспільного розвитку, зумовлюють зміни у сфері торгівлі. Торговельна сфера загалом та кожне торговельне підприємство, зокрема, потребує реалізації дієвих заходів, направлених на підвищення ефективності управління їх господарською діяльністю з врахуванням динамічних змін середовища функціонування.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у визначенні основних напрямів підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів за рівнями впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження особливостей розвитку торгівлі та проведення впливу факторів середовища їх господарювання, дозволило визначити, що для розвитку торгівлі існують перешкоди як прямого впливу, так і опосередкованого. Зокрема, фактори прямого впливу – це висока конкуренція в торгівлі та ресторанному господарстві, а також ринків та позамагазинних каналів продажу, тінізація торгівлі; низька купівельна спроможність населення, особливо в сільській місцевості, постійна зміна потреб і смаків споживачів; низька якість товарів, які реалізуються, що впливає на імідж торгівлі; низька інвестиційна активність, відсутність державної фінансової підтримки галузі. Фактори опосередкованого впливу створюють загальні умови, «фон» функціонування та розвитку суб'єктів господарювання загалом, та торговельних зокрема, що формує загальний стан сфери торгівлі. Сюди відносяться: кризовий стан економіки держави, висока інфляція, недосконалість законодавчої бази, нестабільність економічної політики уряду; особливості формування та можливості для розвитку ВВП, стан зайнятості та безробіття в регіоні, рівень оплати праці та доходів населення тощо. Регіональні особливості розвитку торгівлі пов'язані в значній мірі із формуванням ефективного державного управління діяльністю господарюючих суб'єктів цієї сфери на регіональному рівні.

Варто зазначити, що значна частина факторів непрямого впливу на діяльність суб'єктів торгівлі є складовою і результатом комплексної державної політики регулювання економіки держави. Це питання стимулювання розвитку економіки загалом, що створює суттєві передумови чи перешкоди для розвитку торгівлі в регіонах, і проблеми формування та вдосконалення бізнес-середовища функціонування торговельних підприємств.

Ефективність управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі на регіональному рівні в значній мірі залежить і від ефективного управління діяльністю кожного підприємства зсередини. Адже використання сприятливих умов для розвитку підприємства та протистояння несприятливим факторам зовнішнього середовища є результатом ефективної управлінської роботи, реалізації різного роду заходів всередині самого підприємства. Таким чином, доцільно виділити три рівні управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі в регіонах, які б спрями її розвитку (рис.1) та визначити напрями забезпечення ефективного управління торгівлею.

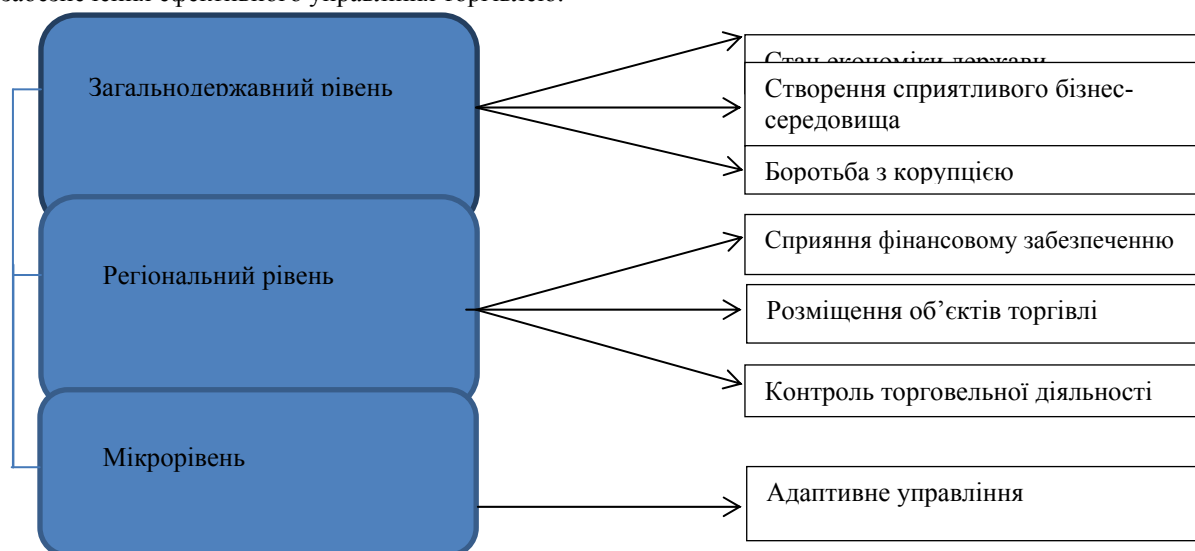


Рис. 1. Напрями підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів за рівнями впливу

Джерело: Власна розробка автора

Основу державного управління розвитком сфери торгівлі закладено на загальнодержавному рівні. На цьому рівні основні напрями підвищення ефективності управління торгівлі пов'язані зі створенням сприятливого «фону» для здійснення господарської діяльності всіх суб'єктів господарювання. Це пов'язано зі стимулюванням розвитку економіки країни в цілому, створенням сприятливого бізнес-середовища.

Вплив кількох світових фінансових криз (2008 та 2012-2013 років), підсилений гібридною агресією з боку Росії, дестабілізували економічний розвиток та погіршили стан економіки держави. Стан економіки тривалий час характеризується як кризовий, хоча й з'являються певні ознаки стабілізації. Не зважаючи на появу ознак виходу з кризи, як прояви відносної макроекономічної стабілізації, початок відновлення капітального інвестування, перші за останні роки зрушення щодо підвищення оплати праці, існує ще достатньо проблем та перешкод для розвитку

економіки держави. Зокрема, темпи економічного зростання залишаються досить низкими, невідповідна потенціалу та можливостям України продуктивність більшості сфер економіки, висока імпортозалежність внутрішнього ринку на фоні нереалізованого експортного потенціалу.

Реальний приріст ВВП у 2016 р. перевищив офіційні прогнози [1] й становив 2,3 % порівняно з 2015 р. Це відбулося за рахунок зростання у більшості видів економічної діяльності. Зокрема, оптова та роздрібна торгівля показали приріст в 4 в.п. Проте, значна частина сфер національної економіки демонструють спад основних показників своєї господарсько-фінансової діяльності. Одночасно низький офіційний рівень ВВП України є одним з ключових бар'єрів на шляху переходу від забезпечення макроекономічної стабільності до динамічного зростання. «Так, за оцінками МВФ у 2016 р. номінальний обсяг ВВП України становив 93,3 млрд дол. США. За обсягом номінального ВВП на душу населення наша держава у 4,7 рази поступається середньосвітовому рівню (2 194,4 дол. США в Україні проти 10 318,9 дол. США в середньому по світу)»[2,с.512]. Тобто, для відновлення економіки та досягнення світового визнання належної економічної ситуації в Україні необхідно забезпечення суттєво відмінних від середньосвітових параметрів економічної динаміки, зокрема, темпів зростання, рівня інфляції, дефіциту державного бюджету, обсягів боргу, зовнішньоторговельної відкритості тощо. Так, характерні для розвинених країн щорічні темпи зростання ВВП на рівні 2–4 % принципово не здатні істотно змінити конкурентні позиції України у світі не лише у середньо-, а й у довгостроковій перспективі, й закріплюватимуть відставання країни.

Підвищення ВВП, прискорення темпів його зростання – це не самоціль, а основний напрям підвищення національної економіки. Він включає, з однієї сторони, сукупність заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарювання всіх сфер народного господарства, а з іншого, - в умовах прояву кризових явищ, - сукупністю заходів ефективного антикризового менеджменту. Основою формування ВВП є національне виробництво товарів і послуг, тому українському уряду доцільно реалізовувати дієві заходи підтримки національного виробника, надаючи при цьому законодавчу і наукову підтримку всім сферам національної економіки, та фінансову допомогу тим сферам національної економіки, які володіють потенціалом конкурентоспроможного виробництва, проте не здатні самостійно долати бар'єри виходу на ринок, подолати кризи тощо.

З цієї ж метою необхідно реалізувати заходи щодо підтримки національного експортного потенціалу, виробництва та експорту вітчизняних товарів та послуг на зовнішній ринок. Це дозволить українцям забезпечити роботою, відповідно – забезпечить їм доходи, а також забезпечить надходження фінансових ресурсів в країну за рахунок експорту продукції вітчизняного виробництва. Разом з тим антикризова програма уряду повинна бути направлена на зростання реального ВВП, тобто з реалізацією антиінфляційних заходів.

Проведені урядові заходи щодо підвищення доходів громадян, пов'язане, насамперед, із законодавчим підвищенням мінімальної заробітної плати та реалізацією заходів щодо стимулювання офіційної оплати праці, через постійну інфляцію в результаті носило лише номінальний характер. Національній економіці притаманний зворотній ефект між зростанням заробітних плат та рівнем цінової конкурентоспроможності національного виробництва. Надмірний дисбаланс динаміки цін та доходів призводить до зниження купівельної спроможності, а отже, й попиту на продукцію та послуги реального сектору економіки. Подолання такого цінового диспаритету необхідно забезпечувати кратним випередженням темпів зростання доходів населення порівняно з темпами інфляції. Заходи інфляційного таргетування, реалізовані урядом, повинні і надалі реалізовуватись за допомогою державних фінансових інструментів (як поступове зниження облікової ставки, виважена політика емісії цінних паперів, формування державних резервів залучених банками коштів, тощо).

Важливим напрямом стимулювання розвитку економіки є подолання безробіття та диспропорцій у сфері зайнятості населення. Відповідно, збільшення зайнятості населення буде результатом нарощування обсягів діяльності національними як сільськогосподарськими, так і промисловими виробниками. Через ланцюг міжгалузевих зв'язків зростання обсягів та зайнятих у виробництві зумовить відповідні прирости і в залежних сферах економіки, зокрема в торгівлі. При цьому важливою умовою ефективного розвитку економіки повинно бути випередження темпів зростання ВВП порівняно з темпами зростання зайнятості населення. Одночасно динаміка продуктивності праці робітників, зайнятих в усіх сферах національної економіки, повинна бути орієнтиром для збільшення оплати їх праці.

Проблемним для розвитку вітчизняної економіки залишається питання технологічної відсталості країни в більшості галузей національного виробництва, що, в свою чергу, зумовлено критичного рівня зношеністю виробничих фондів. Технологічна відсталість є однією з основних причин виготовлення не конкурентоспроможної та невідповідної потребам ринку продукції вітчизняними підприємствами, що, в свою чергу, відображається і репутації вітчизняної торгівлі. Таким чином, стимулювання вітчизняного товаровиробництва повинно відбуватись із реалізацією заходів стимулювання капітального інвестування в розвиток національної економіки, технологічної модернізації більшості видів виробництв.

Зниження інвестиційної привабливості економіки України є однією із причин стримування розвитку національної економіки. Обмеженість інвестицій стримують економічну активність та технологічну модернізацію господарського комплексу країни. Посилення залучення інвестицій, особливо, активізація іноземного інвестування вимагає відповідного інституційного та законодавчого забезпечення, розширення ринків інвестиційного залучення.

Всі означені напрями та відповідні їм заходи направлені на підвищення економіки країни загалом, створення сприятливого середовища господарювання. Загалом стимулювання розвитку економіки країни вимагає комплексного підходу і одночасного позбавлення зовнішніх залежностей української економіки, широкого впровадження інноваційних технологій до виробництва і реалізації товарів та послуг, ліквідації макроекономічних

дисбалансів, прискорення темпів економічного зростання, підвищення продуктивності виробництва та ВВП. Разом з тим, забезпечення макроекономічної стабільності не є основною метою державного управління. Насамперед потрібно забезпечити стійкий позитивний вплив економічного середовища на відновлення якості життя населення та підвищення конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу.

Державне сприяння розвитку торгівлі в Україні в значній мірі пов'язане зі створенням сприятливих умов для здійснення діяльності суб'єктами господарювання. В Україні тривалий час відбувається реформування дерегулювання бізнесу як один із напрямів формування сприятливого бізнес-середовища. В останні роки завдяки проведеним реформам досягнуто суттєвих результатів. В 2017 році в рейтингу ведення бізнесу «Doing business» Україна зміцнила свої позиції і посіла 80 місце серед 190 економік світу [3], піднявшись за останні 10 років на 59 позицій. В Україні проведено ряд заходів, які дозволили зменшити регуляторний тиск на суб'єктів господарювання. Аналіз основних індикаторів легкості ведення бізнесу та особливостей державного управління в сфері підприємництва дозволив виявити ряд проблем формування сприятливого бізнес-середовища, вирішення яких полягає в реалізації наступних заходів.

1. Спрощення та здешевлення регуляторних процедур для бізнесу, особливо малого і середнього бізнесу. Доцільно дослухатись думки науковців і «забезпечити належне дотримання органами державної влади вимог регуляторної політики щодо визначення мети та цілей регулювання, розрахунку його вартості для малого бізнесу. Регулювання, розроблене без дотримання необхідних процедур, збільшує

витрати суб'єктів господарювання та зменшує інвестиційну привабливість. Обов'язкові регулювання, в яких не здійснений розрахунок вартості, можуть призвести до зростання соціальної напруги в середовищі малого бізнесу, що є неприпустимим в умовах гібридної війни. Аналіз вартості регулювання до набуття ним чинності дозволяє знайти необхідні компенсаторні інструменти та запровадити його формат, який не буде викликати супротиву підприємців» [3, с.519].

2. Розвиток підприємництва потребує формування та реалізації відповідних державних програм фінансової підтримки. Здебільшого фінансування започаткування та здійснення діяльності суб'єктами господарювання здійснюється за рахунок самофінансування. Проте, зростання збитковості діяльності вітчизняних підприємств відображає недостатність, іноді неспроможність забезпечення їх безперебійної діяльності власними ресурсами. Узагальнюючи світовий та вітчизняний досвід фінансування малого підприємництва, традиційно виділяють такі джерела залучення коштів ззовні: кредити комерційних банків (фінансово-кредитний ринок); державне фінансування - у формі державної підтримки та грантів; ресурси міжнародних фондів та організацій; інвестування (фондовий ринок); ресурси приватних осіб. Також доцільно реалізувати механізми державного фінансування стратегічно важливих та найбільш перспективних видів діяльності на етапі їх створення (стартапів), реалізовувати відомі у світовій практиці моделі фінансування підприємницької діяльності шляхом сприяння в формуванні стартового капіталу шляхом отримання банківських кредитів без надання заставного забезпечення, пошук можливостей здешевлення кредитів для підприємств малого бізнесу, якими найбільш представлені суб'єкти торгівлі, відновлення практики відшкодування частини вартості кредитів держаними коштами, посилення співпраці із міжнародними організаціями та фондами, які підтримують розвиток малого та середнього бізнесу.

3. Продовження реформування податкової системи в державі. Прийняття податкового кодексу, реалізація податкових реформ дозволили спростити оподаткування в Україні. Зокрема, кількість здійснюваних податкових платежів вітчизняними підприємствами в 2016 році становить 5, що є меншим, ніж в країнах Європи та Центральної Азії, які здійснюють 19,2 таких платежі. Також відносно низьким є розмір оподаткування прибутку (18,0%), який відображає відсоток сплачених коштів із комерційного прибутку підприємств та розмір інших податків (0,1% проти 3,1% в країнах Європи та Центральної Азії). Разом з тим, найбільшими проблемами для бізнесу залишається кількість часу, необхідного вітчизняним підприємцям для нарахування та сплати податків – 350 год на рік, що також відображає адміністративний тягар підприємств та високий податкове навантаження, яке становить 52,2% комерційного прибутку підприємств [4].

Складність оподаткування підприємництва в Україні організаційного характеру криється в необхідності витрачання значного часу на здійснення обліку, нарахування та сплату податків, проходження перевірок, здачу звітів, відвідання податкових органів. Попри значні витрати часу, вітчизняні підприємці стикаються із складністю, іноді неоднозначністю трактування податкового законодавства. Відтак, навіть найдрібніший бізнес потребує послуг бухгалтера, вимагає наявності особливих знань бухгалтерського та податкового обліку. Тобто, дотримання податкового законодавства для українських малих і середніх підприємств – це не лише витратно, але й дороге. Консультантами Групи Світового банку такі витрати назвали «з додатковим податком, який шкодить їхній конкурентоспроможності і на внутрішньому, і на світовому ринку. Малі підприємства опинилися в невідгідному конкурентному становищі порівняно з великими корпораціями навіть на внутрішньому ринку країни, що не сприяє залученню інвестицій і може бути певною перешкодою для створення нових малих і середніх підприємств»[5, с.18].

Складним залишається питання адміністрування більшості податків, які сплачують торговельні підприємства. Звітність складається не менше 4 разів на рік, сплата податків також відбувається поквартально. За єдиним соціальним внеском, податком на додану вартість звітують та здійснюють платежі щомісячно. Адміністрування ПДВ носить склад та суперечливий щодо доцільності, характер.

І ще одна проблема, пов'язана із складністю оподаткування в Україні – це складність та суперечливість законодавства. З часу прийняття в 2008 році Податкового Кодексу України до нього внесено 98 поправок, змін і

доповнень. І досить часто вони вносили кардинальні зміни в податкове законодавство, підходи до нарахування та сплати податків[4].

Всі ці факти свідчать про існування перешкод для розвитку бізнесу в Україні, що в свою чергу, стримує створення нових підприємств в країні, залучення інвестора, розвиток економіки. Усунення перешкод для започаткування та функціонування підприємств в Україні щодо спрощення оподаткування повинні бути грамотним продовженням започаткованої податкової реформи. Проте, податкове законодавство повинно відповідати відповідним принципам оподаткування в державі, не суперечити нормам міжнародного права і бути надійним та усталеним.

Проте, чи не основною перешкодою здійснення підприємницької діяльності в Україні є корупція в усіх сферах державної влади. Протидія корупції, яка перешкоджає розвитку економіки повинна, на нашу думку, стати прерогативою регіональної політики сприяння розвитку підприємництва. За урядовими підрахунками в тіні знаходиться орієнтовно 35% оборотів, асоціація сертифікованих дипломованих бухгалтерів (АССА) за результатами своїх досліджень вважає, що в Україні 45.96% ВВП знаходиться в тіні[6]. В торгівлі рівень тінізації господарської діяльності перевищує третину валової доданої вартості, створеної суб'єктами господарювання сфери оптової та роздрібною торгівлі, тобто 35%. Це пов'язано і з приховуванням реального товарообороту організованого сектору, і з великою можливістю приховувати обороти в нелегалізованому сектор торгівлі, до якого відносяться неформальні ринки, незареєстровані суб'єкти і напівлегальні об'єкти торгівлі, нелегалізований (тіньовий) товарооборот яких складає близько 32%.

Заходи регіональної політики щодо боротьби із здійсненням торговельної діяльності в тіні повинні стати: надання консультативно-дорадчої допомоги щодо створення та особливостей ведення господарської діяльності; реалізація контрольних заходів; проведення пропаганди серед підприємців законного, легального способу господарювання; надання фінансової підтримки розвитку господарської діяльності.

Заходами боротьби з організацією торговельної діяльності в тіні та недобросовісною конкуренцією повинен стати тотальний моніторинг всіх торговельних точок, неформальних ринків із перевіркою наявності документів на право здійснення торговельної діяльності, право власності на товар, реєстрацію трудових відносин, дотримання антимонопольного законодавства тощо. Результатом такого моніторингу в разі виявлення порушення вимог чинного законодавства повинна бути роз'яснювальна робота із занесенням даних підприємця (відповідальної особи підприємства) про здійснення попередження необхідності усунення правопорушення в журнал перевірок торговельного підприємства та в спеціальний журнал контролюючого органу. Після 5-10 денного терміну, виділеного на усунення правопорушення, необхідно здійснити ще одне відвідання торговельного підприємства і у разі не виправлення порушення доповісти у відповідний державний контролюючий орган, який має право за таких обставин проводити позапланову перевірку та вживати відповідні скоєному злочину заходи[7]. Важливо на місцях відповідними органами регіонального управління прийняти рішення про надання можливостей виправлення недоліків, в проведенні роз'яснювальної роботи.

Боротьба із неформальною торгівлею, організацією стихійних ринків в регіонах повинна вирішуватись шляхом перетворення їх на сучасні багатофункціональні торговельні комплекси. Тобто, необхідно створити умови для продажу, посилення контролю за якістю та безпекою товарів, для здійснення ефективної легальної торгівлі[7].

Особливість торговельної діяльності полягає у тому, що вона повинна бути максимально наближена до місця проживання і виробничої діяльності людей, тобто об'єкти торгівлі розташовуються безпосередньо у населених пунктах чи місцях відпочинку. Відтак, за рахунок місцевих бюджетів територіальних громад доцільно стимулювати розвиток торгівлі в регіонах та стимулювання раціональне розміщення об'єктів торгівлі. Зокрема, фінансуючи створення об'єктів торгівлі певної спеціалізації, необхідність якої визначено відповідними органами місцевої влади, можна досягнути усунення диспропорцій в забезпеченості торговельними площами населення, урізноманітити товарне забезпечення населення на місцях. Подальше функціонування таких об'єктів торгівлі полягатиме в передачі їх на конкурентних засадах в оренду приватним підприємствам та підприємцям за умови дотримання визначених нормативів щодо спеціалізації, асортиментної та цінової політики.

Згідно із Законом України від 21 травня 1997 року Про місцеве самоврядування в Україні [8] надзвичайно важливу роль в управлінні торговельною діяльністю та її регулюванні відіграють й органи місцевого самоврядування. Сільські, селищні та міські ради затверджують програми соціально-економічного розвитку відповідної адміністративно-територіальної одиниці, встановлюють відповідно до законодавства правила торгівлі на ринках. Вони мають як власні (самоврядні), так і делеговані їм місцевими державними адміністраціями повноваження.

Власними самоврядними повноваженнями є: управління об'єктами торговельного обслуговування, що перебувають у комунальній власності відповідних територіальних громад, забезпечення їх належного утримання та ефективної експлуатації, необхідного рівня та якості послуг населення; організація місцевих ринків, ярмарків, сприяння розвитку всіх форм торгівлі; встановлення зручного для населення режиму роботи підприємств торгівлі та громадського харчування, що належить до комунальної власності відповідних територіальних громад. «До делегованих повноважень належать, зокрема, здійснення відповідно до закону контролю за: дотриманням цін і тарифів; заходів щодо розширення та вдосконалення мережі підприємств торгівлі, громадського харчування та побутового обслуговування; додержанням законодавства щодо захисту прав споживачів; належною експлуатацією та організацією обслуговування населення підприємства торгівлі та громадського харчування, побутового обслуговування населення; прийняття рішень про скасування даного ними дозволу на експлуатацію об'єктів у разі

порушення екологічних, санітарних правил, інших вимог законодавства. Крім цього, районні і обласні ради в сфері торгівлі затверджують програми соціально-економічного розвитку відповідного району, області, правила торгівлі на колгоспних ринках»[10].

Підвищення ефективності управління сферою торгівлі на загальнодержавному та регіональному рівнях повинно відображатись на діяльності суб'єктів господарювання даної сфери. Адже підвищення ефективності управління сфери торгівлі насамперед формуються і визначаються на мікрорівні, безпосередньо самими суб'єктами господарювання. Вдосконалення управління повинно бути направлено на стійке економічне зростання суб'єктів господарювання в сфері торгівлі. Проблеми системної інтеграції різних аспектів управління підприємствами в умовах невизначеного та динамічного зовнішнього середовища викликають необхідність швидкої та адекватної реакції на зміни, уміння до них адаптуватись.

В перманентно кризових умовах господарювання ефективне управління торговельними підприємствами повинно ґрунтуватись на вмінні виявити сильні та слабкі сторони діяльності підприємства, розумінні та усвідомленні загроз та ризиків як ззовні, так і у внутрішньому середовищі, уміти оперативно реагувати на зміни. Відтак, «потрібен управлінський інструментарій для подолання проблем, які виникають в діяльності торговельних підприємств, за рахунок підвищення адаптивності, оперативності та гнучкості ухвалених рішень в управлінському процесі»[9]. Тобто, підвищення ефективності управління торговельними підприємствами потребує реалізації адаптивної системи управління в їх діяльності.

В загальному вигляді під адаптивним управлінням торговельних підприємств доцільно розглядати систему управління, яка спрямована на забезпечення адаптації торговельних підприємств до динамічних умов внутрішнього і зовнішнього середовища відповідно до визначених параметрів ефективності. Адаптивне управління націлене на забезпечення ефективної діяльності підприємства як в короткостроковому, так і в довгостроковому періоді. Основна увага повинна приділятися «випереджанню» можливих несприятливих для діяльності підприємств ситуацій. «Метою адаптивного управління є вироблення теоретичних і практичних механізмів, налаштованих на зміцнення фінансово-економічного стану підприємств і підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності. Крім того, адаптивне управління потребує урахування й узгодження і індивідуальних, і регіональних, і національних інтересів у діалектичному взаємозв'язку на основі визначення загальних і часткових принципів виробничо-господарської діяльності підприємств як суб'єктів економіки» [9, с.157]. Тобто, реалізація системи адаптивного управління торговельними підприємствами – це сформована гнучка система управління, здатна до самоорганізації та перебудови, найбільш прийнятна та більш ефективна в умовах динамічних змін умов функціонування.

Зважаючи на важливість врахування впливу загальнодержавного та регіонального управління на діяльність торговельних підприємств, доцільно сформулювати схему їх адаптивного управління (рис.2).

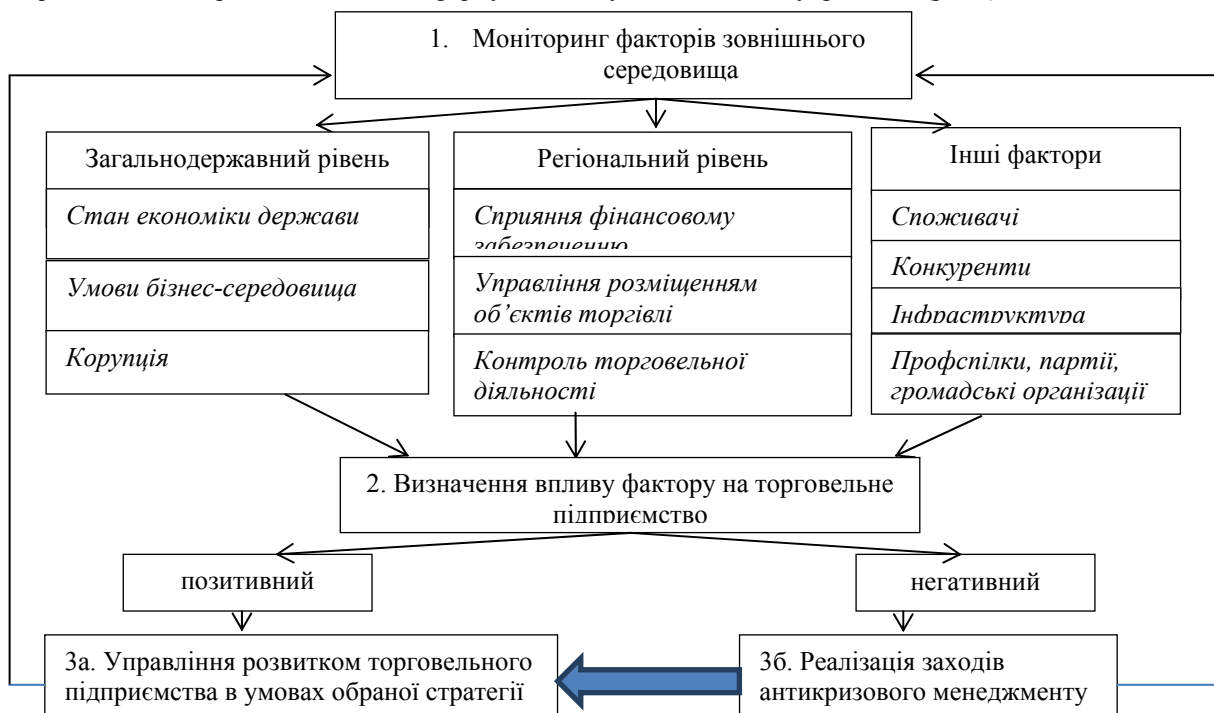


Рис. 2. Структурно-логічна схема реалізації адаптивного управління торговельним підприємством в умовах підвищення ефективності управління сфери торгівлі на загальнодержавному, регіональному та макrorівнях

Джерело: Власна розробка автора

Реалізація адаптивного управління з метою підвищення ефективності управління діяльністю господарюючих суб'єктів сфери торгівлі повинно носити постійний і циклічний характер. Тобто, моніторинг

зміни та впливу факторів повинен відбуватись постійно. Відповідно, надалі повинні реалізуватись етапи визначення впливу зміни факторів на діяльність підприємства сфери торгівлі. В разі позитивного впливу, продовжується управління розвитком діяльності підприємства в межах обраної стратегії. У випадку виявлення негативного впливу зміни досліджуваних факторів, доцільно, на нашу думку, реалізовувати заходи антикризового менеджменту. Негативний вплив управління на загальнодержавному та регіональному рівнях та інших факторів зовнішнього середовища створюють потенційну небезпеку, загрозу фінансово-економічному стану торговельного підприємства, його стратегічній цілеорієнтації. Відтак, заходи антикризового менеджменту сприятимуть уникненню чи усуненню негативного впливу таких факторів та дозволять продовжувати управляти підприємством в межах обраної стратегії. Відтак, процес адаптивного управління повертається до висхідного етапу, щоразу повторюючи всі процедури такого управління. Варто зазначити, що ефективність адаптивної системи управління підприємствами сфери торгівлі перш за все полягає у автоматичному підстроюванні параметрів, забезпечуючи таким чином виконання одночасно двох умов – реалізації обраної стратегії та врахування мінливості факторів зовнішнього середовища.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Функціонування вітчизняних торговельних підприємств у динамічному зовнішньому середовищі потребує реалізації адаптивного управління з метою підвищення ефективності управління сфери торгівлі на загальнодержавному, регіональному та макрорівнях. Це дозволить швидко пристосовуватись підприємствам сфери торгівлі до швидко і часто змінюваних факторів зовнішнього середовища при реалізації стратегії власного розвитку.

Відповідно у перспективі доцільно проводити дослідження щодо розробки адаптаційних стратегій торговельних підприємств з врахуванням зміни конкретних факторів та розробки загальнодержавного та регіонального механізмів підтримки розвитку вітчизняних торговельних підприємств.

Список літератури.

1. Про схвалення Прогнозу економічного і соціального розвитку України на 2016 рік та основних макропоказників економічного і соціального розвитку України на 2017–2019 роки / Кабінет Міністрів України. - Постанова від 5 серпня 2015 р. № 558. [Електронний ресурс]. Постанова – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248397249>
2. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2017 році». – К. : НІСД, 2017. – 928 с.
3. Doing Business 2017. Equal Opportunity for All [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>
4. Сирветник-Царій В. В. Податкові перешкоди розвитку підприємництва в Україні / В. В. Сирветник-Царій. – Вісник ОНУ ім. І. І. Мечнікова. – Т.21. - Вип.6(48). – 2016. – С.67-70.
5. Вартість дотримання податкового законодавства в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.svb.org.ua/sites/default/files/International_Finance_Corporation_Vartist_dotrimannya_podatkovogo_zakon_odavstva.pdf
6. Тенденції тіньової економіки. – Міністерство економічного розвитку і торгівлі України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki>
7. Міценко Н. Г. Діагностика дієвості економічного механізму торговельного підприємства : монографія / Міценко Н. Г., Дуляба Н. І. ; Укоопспілка, Львів. комерц. акад. - Л. : Вид-во Львів. комерц. акад., 2012. - 223 с.
8. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року / Верховна Рада України. — Офіц. вид. — К. : Відомості Верховної Ради України. – 1997. - №24.
9. Стец І. Адаптивне управління потенціалом підприємства / І. Стец. – Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. – Вип.18. – 2013. – С.154-162.
10. Територіальний розвиток та регіональна політика в Україні / НАН України. ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України»; наук.редактор В. С. Кравців. – Львів, 2016. – 218с.

References.

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution “On approval of the Economic and Social Development Forecast of Ukraine for 2016 and the main macroeconomic indicators of Ukraine's economic and social development for 2017–2019”, available at: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248397249> (Accessed 30 Nov 2019).
2. NISD (2017), Analitichna dopovid' do Schorichnoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verkhovnoi Rady Ukrainy «Pro vnutrishnie ta zovnishnie stanovysche Ukrainy v 2017 rotsi» [Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine “On Internal and External Situation of Ukraine in 2017”], NISD, Kyiv, Ukraine.
3. Doing Business (2017), “Equal Opportunity for All”, available at: <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> (Accessed 30 Nov 2019).

4. Syrvetnyk-Tsarij, V. V. (2016), "Tax obstacles to the development of entrepreneurship in Ukraine", Visnyk ONU im. I. I. Miechnikova, vol.21, no.6(48), pp.67-70.
5. IFC (2009), "The cost of tax compliance in Ukraine", available at: <http://svb.ua/publications/vartist-dotrimannya-podatkovogo-zakonodavstva-v-ukraini> (Accessed 30 Nov 2019).
6. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2019), "Trends in the shadow economy", available at: <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (Accessed 30 Nov 2019).
7. Mitsenko, N. H. and Duliaba, N. I. (2012), Diahnostyka diievosti ekonomichnoho mekhanizmu torhovel'noho pidpriemstva [Diagnosis of the effectiveness of the economic mechanism of a trading enterprise], Ukoopspilka, L'viv, Ukraine.
8. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "About local self-government in Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol.24.
9. Stets, I. (2013), "Adaptive management of enterprise potential", Ukrain'ska nauka: mynule, suchasne, majbutnie, vol.18, pp.154-162.
10. Kravtsiv, V. S. (2016), Terytorial'nyj rozvytok ta rehional'na polityka v Ukraini [Territorial development and regional policy in Ukraine], NAN Ukrainy. DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M.I.Dolishn'oho NAN Ukrainy», L'viv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2019 р.