

Жуковська В.М.,

кандидат економічних наук, доцент,

Київський національний торговельно-економічний університет

СОЦІАЛЬНІ ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ НА РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ

Жуковська В.М. Соціальні важелі впливу на розвиток підприємств торгівлі. У статті обґрунтовано тенденції розвитку та соціальні важелі впливу на розвиток підприємств торгівлі. Зазначено, що суттєвий вплив на ефективну діяльність підприємства здійснюють рівень безробіття, відтік кваліфікованої робочої сили, демографічні зміни, експоненціальне зростання цифрових технологій, низький рівень доходів населення, екологічні новації, тиск громадянського суспільства тощо. Визначено можливі заходи нівелювання негативних явищ у соціальному просторі підприємства.

Ключові слова: торгівля, роздрібний товарообіг, зовнішні фактори, електронна торгівля, трудова міграція, безробіття.

Жуковская В.Н. Социальные рычаги влияния на развитие предприятий торговли. В статье обоснованы тенденции развития и социальные рычаги влияния на развитие предприятий торговли. Указано, что существенное влияние на эффективную деятельность предприятия оказывают уровень безработицы, отток квалифицированной рабочей силы, демографические изменения, экспоненциальный рост цифровых технологий, низкий уровень доходов населения, экологические новации, давление гражданского общества и др. Определены возможные меры нивелирования негативных явлений в социальном пространстве предприятия.

Ключевые слова: торговля, розничний товарооборот, зовнішні фактори, електронна торгівля, трудова міграція, безробіття.

Zhukovs'ka V.M. Social leverages of influence on development of enterprises. In the article trends of development and the nature of the influence of external factors on the development of enterprises in the trade sector are justified. Significant influence on the effective activity of the enterprise is carried out by the level of unemployment, the outflow of skilled labor, demographic changes, exponential growth of digital technologies, low incomes, environmental innovations, the pressure of civil society etc. Indicated possible measures of leveling down negative phenomena in the enterprise's social space are determined.

Key words: domestic trade, retail turnover of enterprises, external factors external, e-commerce, labor migration, wages, unemployment.

Постановка проблеми. Стратегічні орієнтири розвитку внутрішньої торгівлі та зростання використання Інтернету речей обумовлюють зосередження уваги на соціальних важелях управління підприємством. Цілеспрямована соціально-інноваційна діяльність підприємств сфери товарного обігу стає одним з вагомих факторів економічного зростання бізнесу та кадрового потенціалу. Зростання соціальної конкуренції у внутрішній торгівлі стимулює компанії шукати нові підходи до взаємодії зі споживачами, структурувати систему персоналізованих продажів, диверсифікувати концепти магазинів та здійснювати активний брендінг підприємства торгівлі як роботодавця, зокрема у соціальних мережах, у боротьбі за лояльного клієнта та працівника. У цій площині розкриття тенденцій та соціальних важелів впливу в процесах розвитку підприємства визначило актуальність та мету статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для визначення впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств внутрішньої торгівлі використовуються різноманітні підходи. Наукове підґрунтя визначення методів оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство торгівлі висвітлене в монографічних виданнях В. Алопія, А. Дідика, Б. Берман, Дж. Еванс, Г. П'ятницької, А. Мазаракі, І. Височин та інших науковців [1–7]. У публікаціях

зазначених авторів розглядалися форми впливу соціально-економічних важелів на полівекторний розвиток підприємства [1], теоретичні та методичні основи факторної діагностики [2–4; 6], матричні підходи діагностики управління підприємством [3; 4], проведення аналізу за моделями PEST- та PIMS-методів [4, с. 560–562]. Беручи до уваги аналітичні висновки Г. П'ятницької [4, с. 415–419], до найбільш простих і легких у застосуванні можемо віднести метод профілю середовища (з можливим кількісним оцінюванням впливу та вибором шкали), методику аналізу пріоритетів соціального тиску «соціальні потреби – соціальні ризики», табличний метод, що передбачає визначення тенденції розвитку та характер впливу фактору на підприємство та можливу реакцію з боку керівництва підприємства на цей вплив. Як допоміжний інструментарій доцільно враховувати результати дослідження споживчих настроїв населення, яке щомісяця проводиться компанією «GfK Ukraine» з визначенням групи індексів, до якої увійшли [10] індекс споживчих настроїв (ІСН); індекс поточного особистого матеріального становища; індекс доцільності великих покупок; індекс економічних очікувань (ІЕО) як середнє арифметичне індексу очікуваних змін особистого матеріального становища; індекс очікуваного розвитку економіки країни протягом найближчого року, індекс очікуваного розвитку економіки

країни впродовж найближчих п'яти років; індекс очікуваної динаміки безробіття та інфляційних очікувань споживачів. З огляду на попередні дослідження автора (що розпочаті в працях [5; 6]) та напрацювання вищезазначених авторів в умовах зростання інформаційної економіки знань постає необхідність перманентної ідентифікації соціальних важелів впливу на розвиток підприємств та якість життєзабезпечення громадян з урахуванням контексту соціальної функції торгівлі.

Формулювання цілей статті. Метою статті є виявлення сучасних тенденцій розвитку факторного впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств внутрішньої торгівлі; визначення можливих дієвих заходів підприємства щодо нівелювання негативних явищ, спричинених факторами зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Серед основних індикаторів і водночас соціальних важелів впливу на потенціал розвитку підприємств торгівлі слід назвати такі показники: кількість підприємств у галузі, забезпеченість робочих місць, рівень зайнятості, безробіття, рівень доходів населення, споживчі настрої. За кількістю зайнятих галузь торгівлі посідає перше місце, забезпечуючи роботою 3 516,2 тис. осіб (табл. 1), тобто майже чверть зайнятого населення. Однак тенденція останніх років показує поступове зниження зайнятості у торговельному секторі, що пов'язане із соціально-економічною та політичною нестабільністю. Згідно з даними Державної служби статистики [7] станом на січень 2017 р. в Україні налічувались 306 тисяч підприємств, проте в період 2010–2016 рр. загальна кількість

підприємств торгівлі скоротилась, а на початок 2016 р. налічувались 82,192 тис. суб'єктів господарювання.

Скорочення загальної кількості підприємств обумовлене політичними потрясіннями та війною на сході України; лібералізацією процесів відкриття та закриття підприємств; податковим навантаженням на підприємства малого і середнього бізнесу. Динаміка товарообігу внутрішньої торгівлі (оптової та роздрібною (табл. 2), зокрема електронної торгівлі (рис. 1) в Україні демонструє стійку тенденцію до зростання у 2015–2017 рр. Однак індекс фізичного обсягу обігу підприємств роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах) до відповідного періоду попереднього року незначний, а саме 104,4% та 108,6% (табл. 2). Варто підкреслити, що товарообіг підприємств роздрібною торгівлі у 2014–2015 рр. мав тенденцію до падіння на 10% та 21% відповідно. Натомість український ринок електронної комерції протягом 2013–2016 рр. невпинно зростає (рис. 1). Згідно з даними групи компаній "EVO" [8] роздрібний обіг у 2016 р. склав близько 39 млрд. грн., середній чек покупки в мережі збільшився на 7%, а саме до 885 грн. Як зазначають експерти, цьому сприяли зростання кількості онлайн-покупців, оптимізація та вдосконалення логістики. Показники з реалізації товарів та послуг могли би бути значно більшими (на 22%). Згідно з офіційними даними Міністерства економічного розвитку та торгівлі [9] за 9 місяців 2016 р. рівень тіншової економіки в Україні становив 36% ВВП, а за аналогічний період 2017 р. – 33%. Темпи детінізації оптової та роздрібною торгівлі були продемонстровані на рівні 5% (з 27% до 22%).

Таблиця 1

Зайняте населення за видами економічної діяльності у 2012–2016 рр.

Показники, тис. осіб	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.
<i>Зайнято, усього</i>	19 261,4	19 314,2	18 073,3	16 443,2	16 276,9
Сільське, лісове та рибне господарство	3 308,5	3 389,0	3 091,4	2 870,6	2 866,5
Промисловість	3 236,7	3 170,0	2 898,2	2 573,9	2 494,8
Будівництво	836,4	841,1	746,4	642,1	644,5
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	4 160,2	4 269,5	3 965,7	3 510,7	3 516,2

Джерело: Держкомстат України [7]

Таблиця 2

Динаміка товарообігу підприємств оптової та роздрібною торгівлі

Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
<i>Оптовий товарообіг підприємств оптової торгівлі (юридичних осіб), млн. грн.</i>	1 057 768,0	987 957,0	1 178 887,1	1 486 318,3	1 931 815,9
Індекс фізичного обсягу оптового товарообігу (у порівнянних цінах) до попереднього року, %	97,4	82,1	87,8	104,9	102,8
<i>Обіг роздрібною торгівлі¹, млн. грн.</i>	838 230,1	901 923,7	1 018 778,2	1 159 271,9	816 553,5
Індекс фізичного обсягу обороту роздрібною торгівлі (у порівнянних цінах), % до попереднього року	108,6	91,1	79,3	104,0	108,8
<i>Роздрібний товарооборот підприємств роздрібною торгівлі (юридичних осіб), млн. грн.</i>	409 051,7	438 342,7	477 966,6	546 699,2	587 784,5
Індекс фізичного обсягу роздрібною товарообігу (у порівнянних цінах), % до попереднього року	105,9	90,0	79,0	104,4	108,6

¹ включає роздрібний товарообіг підприємств (юридичних осіб), які здійснювали діяльність із роздрібною торгівлі, розрахункові дані щодо обсягів продажу товарів на ринках і фізичними особами-підприємцями

Джерело: дані Держстату України [7] (без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції)

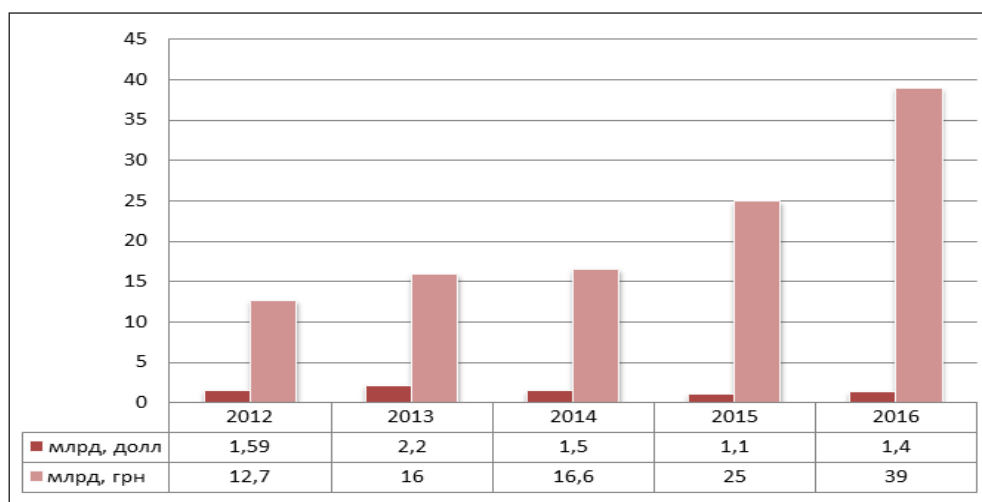


Рис. 1. Обіг електронної торгівлі в Україні

Джерело: "Euromonitor" (2012–2014 pp.), "EVO" (2015–2016 pp.) [8]

У своєму стратегічному розвитку найбільш потужні торговельні мережі як стратегічний розвиток бізнесу вибирають поліформатний розвиток офлайн-та онлайн-торгівлі. Загалом ринок внутрішньої торгівлі у 2017 р. у різних сегментах характеризувався орієнтацією на онлайн-продажі, трансформацію/оновлення концептів магазинів, відкриття нових об'єктів, а також входом на український ринок іноземних роздрібних операторів. Варто відзначити деякі латентні проблеми, пов'язані з порушеннями правил торгівлі продовольчими товарами, недотриманням санітарно-технічних норм, що створюють небезпеку харчових отруєнь, недовіру споживачів мережі тощо. Крім того, соціально-економічна нестабільність в Україні на фоні військових дій у зоні АТО, падіння ВВП зумовлюють зростання інфляції та національного боргу, зменшення доходів та купівельної спроможності громадян.

Як зазначають тенденції проведеного нами дослідження, в умовах стрімкого зростання електронної комерції в Україні власникам магазинів необхідно гнучко реагувати на можливі зміни в соціальному середовищі «постачальник – продавець – споживач». Протягом 2015–2017 pp., наприклад, лідери інтернет-магазинів "Rozetka", "Reyka.ua", "Allo", "Citrus.ua", "Mojo" розвивали різні товарні категорії, трансформуючи модель бізнесу до рівня електронних супер- та гіпермаркетів, маркетплейсів.

Для подальшого наочного представлення тенденцій розвитку факторів скористаємось формою (табл. 3) та визначимо характер впливу соціальних важелів на підприємство торгівлі (період з 2013 по 2016 pp.). Відомо, що життєвий рівень населення безпосередньо впливає на купівельну платоспроможність громадян. Про це свідчать результати споживчих настроїв за даними дослідження "GfK Ukraine" [10] у грудні 2017 р.: індекс споживчих настроїв в Україні склав 60,3, що на 2 п. менше, ніж у листопаді. Зменшилися майже всі складові індексу, найсуттєвіше змінилися очікування щодо безробіття. До того ж наголосимо на тому, що третина населення України, а це 19,8 млн. осіб, живуть із середньодушовим загальним доходом, що становить біля 2 700 грн. на місяць. У 2016 р. порів-

няно з попереднім роком номінальні доходи населення зросли на 15,4%. Наявний дохід у розрахунку на одну особу у 2016 р. становив 35 610,1 грн., що на 4 565,8 грн. більше, ніж у 2015 р. Витрати населення у 2016 р. порівняно з 2015 р. збільшились на 17,3%. Необхідно констатувати, що півтора мільйони українців (переважно пенсійного віку) у 2016 р. «існували» за межею нижче встановленого законодавчо прожиткового мінімуму в 1 388,1 грн. на одну особу.

Проблематика кадрового забезпечення внутрішньої торгівлі, передумови підвищення продуктивності праці виступає соціально дієвим механізмом впливу на розвиток торгівлі. Проте наявність невідповідності потреб ринку праці результативності системи освіти [5, с. 269–270], що позначається на залученні кращих студентів в українські освітні навчальні заклади, спричиняє відтік інтелектуального потенціалу з України, оскільки стартові умови працевлаштування у країнах ЄС кращі. В Польщі з липня 2016 р. мінімальна погодинна оплата праці становила 12 злотих/2,7 євро (або 84,24 грн.), що значно вище, ніж в Україні. Згідно із Законом про Державний бюджет України на 2017 р. з 1 січня 2017 р. мінімальну заробітну плату встановлено в місячному розмірі у 3 200 гривень, а в погодинному – 19,34 гривні, що менше у 4,4 рази, ніж у Польщі. Аналізуючи далі показники середньої заробітної плати (табл. 4) в Україні, скажемо про більш високий галузевий рівень в торгівлі (7 631 грн. у 2017 р.). Однак темп змін зростання заробітної плати невисокий (лише в 1,93 рази) порівняно з інфляційними процесами та девальвацією гривні. Розподіл кількості штатних працівників за розмірами нарахованої їм заробітної плати в грудні 2017 р. такий, що найбільша частка (52%) припадала на працівників із заробітною платою від 3 200 грн. до 6 000 грн., причому у сфері торгівлі вона становила від 3 200,01 до 4 000,00 у 34,7% працівників, понад 6 000 грн. – 49,6%, а у 19,7% штатних працівників нарахована заробітна плата перевищувала 10–15 тис. грн.

Спостерігається і гендерна нерівність в оплаті праці за видами економічної діяльності. Так, згідно з даними Держстату [7], у I кварталі 2016 р. серед-

**Характеристика факторів впливу зовнішнього середовища
на діяльність підприємств торгівлі України за станом на кінець 2017 р.**

Фактор	Тенденція розвитку фактору в Україні¹	Характер впливу на діяльність підприємства торгівлі	Можливі дії підприємства
Рівень безробіття	Зростання (2013 р. – 7,7%; 2014 р. – 9,7%; 2015 р. – 9,5%; 2016 р. – 9,7%; 2017 р. – 9,8%); зростання трудової міграції.	Дефіцит робочої сили; труднощі із залученням і пошуком кандидатів; цифрові технології витісняють професії та кількість працюючих.	Розробка конкурентного соціального пакета, надання можливостей професійного навчання та розвитку; створення гнучких умов для неповної зайнятості.
Відтік дешевої кваліфікованої робочої сили	Тенденція негативна (кількість вакансій робочих професій перевищує попит).	Збільшення часу на пошук вакансій «продавець», «пакувальник»; зниження якості обслуговування у зв'язку з плинністю персоналу.	Розробка конкурентного соціального пакета, гнучка система навчання, адаптації, матеріального стимулювання, кар'єрного просування.
Зміна законодавчо-нормативної бази	Тенденція негативна, умовно-стабільна у зв'язку з політикою оподаткування.	Зміна податків приводить до тінізації торговельного бізнесу; контрафактна продукція впливає на репутацію підприємства.	Лобювання інтересів рітейлерів, партнерство; дотримання принципів соціальної відповідальності, відхід від тіньових схем ведення бізнесу.
Конкуренція за долю ринку в галузі	Зростання ринкової сили мультиформатних універсальних мереж, інтернет-магазинів.	Зниження конверсії продажів; можливий відтік клієнтів; збільшення витрат на логістику, соціальний маркетинг; зміна концепту магазину.	Забезпечення омніканальності продажів; оптимізація операційної логістики в роздрібній електронній торгівлі, спрощення процедур щодо повернення товарів споживачу; проактивний брендінг.
Зміна демографічної ситуації (42 266 700 осіб)	Тенденція негативна (за 2013–2017 рр. кількість скоротилась на 6,7%; смертність перевищує народжуваність)	Спрощення проблем, пов'язаних з погіршенням здоров'я працівників, пропагування сімейних цінностей у залученні споживачів.	Привабливі умови та графік роботи, програма оздоровлення та харчування; матеріальна допомога відповідно до колективного договору.
Рівень доходів населення	Індекси споживчих цін за регіонами у грудні 2017 р. зафіксовані на рівні 117%.	Зниження платоспроможності населення, скорочення платоспроможного попиту.	Пошук шляхів скорочення операційних витрат, програма лояльності, персоналізовані пропозиції (через особистий кабінет).
Розвиток електронної торгівлі	Стійке зростання обігу електронної торгівлі (39 млрд. грн., 2016 р.)	Зростання конкуренції призводить до зменшення/втрати частки ринку та доходів оффлайн-торгівлі; виникає потреба розвитку цифрових компетенцій.	Розвиток соціальних та маркетингових технологій, конвергенція онлайн/оффлайн-торгівлі; посилення інформаційної безпеки; стимулювання розвитку та залучення кваліфікованих ІТ-фахівців.
Розвиток інформаційних технологій у способах	Тенденція експоненціального зростання цифрових технологій	Втрата долі ринку, конкурентних переваг у домінуванні продажів певної категорії товарів; швидкість поширення інформації про діяльність.	Просування товарів омніканально, соціальний маркетинг, робота зі споживачами в соціальних мережах, швидка реакція на запити оновлення/кількісне наповнення SKU.
Екологічний фактор	Умовно позитивна у зв'язку з прийняттям законодавства про утилізацію відходів та використанням оощадливих технологій.	Збільшення витрат на впровадження нових технологій, що у довгостроковому періоді поліпшують операційні процеси, вивільняють кошти для підвищення якості обслуговування; втрати від протермінованих товарів.	Соціально відповідальний маркетинг (закупівля та/або виробництво екопродуктів ВТМ, дотримання правил та логістики збуту товарів); автоматизований моніторинг та використання електронних чипів про стан якості товарів, впровадження систем якості HoReCa та HACCP.
Тиск громадських організацій та спільнот	Тенденція умовно позитивна, але незначна з боку профспілок та громадських організацій.	Втрата репутації та відтік частки споживачів у разі порушення підприємством правил торгівлі, неетичної поведінки персоналу.	Соціальна відповідальність у просуванні та реалізації товарів та послуг, програма «тайний покупець»; інформаційна прозорість; активний брендінг підприємства торгівлі у соціальних мережах.

¹ для визначення тенденцій використано дані Держкомстату України

Джерело: авторська розробка

Динаміка показників середньої заробітної плати, руху штатних працівників підприємства за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів» в Україні

Вид діяльності	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Темп змін 2016/2013 р.
Середньомісячна заробітна плата, усього в Україні, грн.	3 265	3 480	4 195	5 183	7 104	1,59
Середня заробітна плата за ВЕД «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», грн.	3 010	3 439	4 692	5 808	7 631	1,93
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	911	785,6	687,5	712,4	н/д	0,78
Прийнято, тис. осіб	440,9	349,4	328,8	384,4	–	
Вибуло, тис. осіб	492,4	453,7	381,7	397,1	–	
З них з причин плінності кадрів, тис. осіб	480,9	436,8	361,9	357,5	–	
Плінність кадрів, %	97,7	96,3	94,8	90,0	–	

Джерело: складено за даними [6; 7] без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

ньомісячна заробітна плата жінок в оптовій та роздрібній торгівлі; ремонті автотранспортних засобів і мотоциклів складала 4 769 грн., що вище за середній показник по Україні в 1,2 рази, а чоловіків – 6 037 грн. проти середньомісячного показника у 5 379 грн. по Україні. Також наголосимо на несприятливій тенденції щодо зменшення середньооблікової кількості штатних працівників: скорочення протягом 2013–2016 рр. склало близько 199 тис. осіб. Водночас відзначимо високу динаміку мобільності персоналу за показниками прийнятих і вибулих працівників, негативно стабільну тенденцію плінності кадрів (у межах 90%), що свідчить про недоліки у формуванні програм розвитку персоналу та превентивно-пасивну кадрову політику.

Основними соціальними важелями нівелювання зазначених вище негативних явищ в управлінні персоналом підприємства торгівлі мають стати комплексний підхід до програм залучення персоналу і стратегії відбору персоналу, розробка локальних (індивідуалізованих) проектів професійного розвитку працівників, формування атмосфери довіри в колективі та культури взаємодії з колегами (зокрема, зі споживачами, партнерами, іншими організаціями), забезпеченні комфортних умов праці, надання більшою мірою персоналізованого компенсаційного пакету працівнику (за наявності цифрової аналітики управління персоналом), справедливе оцінювання результатів праці персоналу. Так, Г. П'ятницькою, В. Пенюк [4; 5, с. 527] акцентувалась увага на підвищенні професіоналізму кадрових служб щодо якості організації та проведення діагностики кадрового потенціалу підприємств торгівлі.

Вагомий вплив на залучення та утримання персоналу здійснюють доброзичлива атмосфера та високий рівень культури спілкування в компаніях. Доступний рівень комунікацій працівників з керівництвом, надання своєчасного зворотного зв'язку споживачам в операційній діяльності підприємства підвищують ефективність роботи та якість сервісних послуг.

Варто зазначити, що конкурентна боротьба у продуктовому ритейлі стає більш соціалізованою із залученням фудсервісу (еколінія, виробництво нової

продукції під ВТМ). Наявна тенденція відкриття об'єктів мультимедійного ритейлу, що поєднує декілька бізнес-стратегій, а саме розваги, відпочинок, торгівлю, арт-мистецтво, можливість експрес-замовлення та доставки. З метою максимального залучення споживача власники торговельних мереж продовжують політику інтегрованого розвитку торгівлі: беручи під свій контроль власне виробництво та логістику, вони вдосконалюють інформаційні технології в бік персоналізованих пропозицій для споживача та партнерів. Також директори магазинів зазначають, що ефективність бізнесу вбачають за рахунок вдосконалення цифрової аналітики для нарощування клієнтської бази, розширення асортименту продуктів/послуг тощо. У зв'язку з цим як необхідна умова ефективного просування товарів у каналах і формування споживчої лояльності бренду виникає необхідність у формуванні спільної логістики, що підвищить конкурентні переваги роздрібно-оператора та виробника.

Висновки. Отже, будь-яка практика управління розвитком підприємства у своїй основі має як економічні, так і соціальні у широкому сенсі важелі впливу. Але саме соціальна місія торгових компаній здійснює вагомий вплив на купівельну спроможність споживачів та якість життєзабезпечення (через пропозицію якісних робочих місць) населення. Водночас результати нашого дослідження дали змогу виявити, що активний розвиток електронної торгівлі має низку економічних переваг, але потребує своєчасної підготовки персоналу. Стимулювання цифрових інновацій в управлінні дасть можливість підприємству в реальному режимі моніторити безготівкові операції та історію замовлень, здійснювати експрес-опитування, персоналізувати покупки споживачів тощо. Екологічний та цифровий напрями розвитку підприємства торгівлі вимагають вдосконалення соціальних комунікацій, а співпраця з громадськими організаціями сприятиме підвищенню репутаційних переваг. У подальшому результати вищенаведеного дослідження можуть бути використані для розробки сценаріїв підвищення ефективності підприємства роздрібно-торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Копич І., Нестуля О., Апопій В. та ін. Внутрішня торгівля України: проблеми і перспективи розвитку: монографія / за ред. В. Апопія, П. Балабана. Львів: Новий світ, 2014. 565 с.
2. Дідик А. Форми впливу соціально-економічних важелів на забезпечення полівекторного розвитку підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 8. Ч. 1. С. 104–107.
3. Берман Б., Эванс Дж. Розничная торговля: стратегический поход / пер. с англ. 8-е изд. Москва: изд. дом «Вильямс», 2008. 1184 с.
4. П'ятницька Г. Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія. Київ: Логос, 2006. 568 с.
5. Жуковська В. Управління соціальним розвитком внутрішньої торгівлі. Внутрішня торгівля України: монографія / за заг. ред. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 864 с.
6. Жуковська В. Кадрове забезпечення підприємств торгівлі в Україні та Польщі: стан і причини трудової міграції, орієнтири розвитку. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: монографія / за ред. І. Маркіної. Полтава: Сімон, 2017. С. 264–274.
7. Держстат України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2014/rp/zn_ed/zn_ed_u/zn_ed_2013_u.htm.
8. Рынок e-commerce Украины в 2016 году показал положительную тенденцию. URL: <https://blog.ukrnames.com/internet-biznes/rynok-e-commerce-ukrainyi-v-2016-godu-pokazal-polozhitelnuyu-tendentsiyu>.
9. Розмір тіньової економіки України становить майже 45%. URL: <https://tsn.ua/groshi/u-tini-perebuwaye-tretina-ekonomiki-ukrayini-minekonoprozvitku-1108899.html>.
10. Споживчі настрої в Україні, листопад 2017 р. URL: <http://www.gfk.com/uk-ua>.

УДК 657.1.011.56

Зяц О.В.,асистент кафедри менеджменту,
*Національний транспортний університет***БЮДЖЕТУВАННЯ ЯК ОСНОВА ЕФЕКТИВНОГО КОНТРОЛІНГУ**

Зяц О.В. Бюджетування як основа ефективного контролінгу. У статті зроблено акцент на ефективний управлінський облік в будь-якому АТП, що є основою не лише побудови дієвої системи бюджетування, але й забезпечення контролінгу господарської діяльності. Якщо управлінська звітність надається вищому керівництву не систематизовано, не комплексно, не в повному обсязі, невчасно для прийняття ефективних рішень, то наслідками є невчасне вирішення проблемних питань та низька ефективність системи управління. Вирішенням цієї проблеми є затвердження показників управлінської звітності, пакета й регламенту управлінської звітності, а також дотримання такого регламенту. Для удосконалення системи управлінського обліку необхідно проаналізувати наявні форми звітності на підприємстві, основні групи звітів, показники та бізнес-процеси підготовки відповідної звітності, визначити оптимальний склад і структуру такої звітності, на основі яких слід розробити відповідний регламент з альбомом форм, а на основі забезпечення єдиної класифікації аналітичних довідників створити основу для ефективною системи бюджетування. Така система може функціонувати лише за наявності сучасної бюджетної політики.

Ключові слова: контролінг, бюджетування, бухгалтерський облік, управлінський облік, фінансова звітність, бюджетна політика.

Зяц О.В. Бюджетирование как основа эффективного контроллинга. В статье сделан акцент на эффективный управленческий учет в любом АТП, который является основой не только построения действенной системы бюджетирования, но и обеспечения контроллинга хозяйственной деятельности. Если управленческая отчетность предоставляется высшему руководству не систематизировано, не комплексно, не в полном объеме, не вовремя для принятия эффективных решений, то последствиями являются несвоевременное решение проблемных вопросов и низкая эффективность системы управления. Решением этой проблемы является утверждение показателей управленческой отчетности, пакета и регламента управленческой отчетности, а также соблюдение такого регламента. Для усовершенствования системы управленческого учета необходимо проанализировать существующие формы отчетности на предприятии, основные группы отчетов, показатели и бизнес-процессы подготовки соответствующей отчетности, определить оптимальный состав и структуру такой отчетности, на основе которых следует разработать соответствующий регламент с альбомом форм, а на основе обеспечения единой классификации аналитических справочников создать основу для эффективной системы бюджетирования. Такая система может функционировать только при наличии современной бюджетной политики.

Ключевые слова: контроллинг, бюджетирование, бухгалтерский учет, управленческий учет, финансовая отчетность, бюджетная политика.