

*Михайло ТАРАСЮК*

## **СТРУКТУРНІ ЗРУШЕННЯ У РОЗВИТКУ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ**

Розвиток торгівлі є важливою передумовою забезпечення сприятливого економічного та соціального клімату будь-якої держави. Важливим завданням сучасного торговельного бізнесу є задоволення потреб населення. Торгівля – це з'єднуюча ланка між виробниками та споживачами продукції, яка підтримує баланс між попитом і пропозицією. Крім того, вона відіграє суттєву роль як у формуванні

---

© Михайло Тарасюк, 2010

економічного потенціалу, так і в забезпеченні потреб людини у високоякісних товарах і послугах. На важливості торговельної сфери наголошують і представники наукових кіл, і органи державної влади [1–3].

Умови ведення торговельного бізнесу в Україні весь час ускладнюються. Це викликано загостренням негативного впливу світової економічної кризи та посиленням конкуренції, зростанням вимог споживачів до якості обслуговування та обсягів торговельних і супровідних послуг. Полегшити управління вітчизняним торговельним бізнесом в сучасних умовах можна завдяки впровадженню управлінської технології контролінгу.

Дослідження проблем ефективного розвитку внутрішньої торгівлі в Україні відноситься до сфери наукових інтересів провідних вітчизняних дослідників: А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко, Н. М. Гуляєва, Г. М. Богославець, М. М. Сотникова, І. О. Чаюн, І. В. Вишочин та ін. [4; 5].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених дослідженню стану розвитку торговельного бізнесу, проблемам визначення передумов упровадження контролінгу в управління вітчизняними торговельними підприємствами приділяється недостатньо уваги.

Мета статті – визначення передумов упровадження контролінгу в управління вітчизняними суб'єктами торговельного бізнесу для підвищення ефективності їхнього менеджменту.

Внутрішня торгівля характеризується домінуючою часткою приватного капіталу, позитивною динамікою роздрібного товарообороту за 2000–2008 рр., зростанням чисельності приватних підприємств. За темпами підвищення валової доданої вартості у 2008 р. торгівля посідала третє місце серед галузей економіки.

Важливість торгівлі для вітчизняної економіки проілюстровано статистичними даними у *табл. 1*.

Таблиця 1

**Роль торгівлі у формуванні основних економічних показників України у 2001–2008 рр. [6]**

| Показник   | Роки    |         |         |         |         |         |         |         |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|  | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    |
| Валова додана вартість, млн грн                          | 204 190 | 225 810 | 267 344 | 345 113 | 441 452 | 544 153 | 720 731 | 949 864 |
| Валова додана вартість торгівлі*, млн грн                | 22 409  | 24 593  | 31 622  | 41 057  | 56 041  | 68 573  | 95 220  | 130 205 |
| Частка торгівлі у формуванні валової доданої вартості, % | 10.97   | 10.89   | 11.83   | 11.90   | 12.69   | 12.60   | 13.21   | 13.71   |

*Примітка.* \* Включаючи ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку.

Із даних таблиці видно, що торгівля є видом економічної діяльності, частка якого у формуванні валової доданої вартості країни постійно збільшується: за 2001–2008 рр. на 2.7 %. Отже, торговельні підприємства активно розвиваються, зростають обсяги їхньої діяльності й відповідно ускладнюється управління ними, що спричиняє необхідність використання інноваційних інструментів менеджменту, найперспективнішим з яких є контролінг.

Про розвиток вітчизняного торговельного бізнесу, свідчать дані, наведені в *табл. 2*.

Таблиця 2

**Індекси економічних показників розвитку  
торгівлі України в 2000–2008 рр. [6]**

| Показник   | Роки  |       |       |       |       |       |       |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|  | 2000  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
| Темп зростання валового внутрішнього продукту до попереднього року (у порівняних цінах), % | 105.9 | 109.6 | 112.1 | 102.7 | 107.3 | 107.9 | 102.1 |
| Темп зростання роздрібно-го товарообороту до попереднього року, %                          | 108.1 | 120.5 | 121.9 | 123.4 | 126.4 | 129.5 | 117.3 |

Незважаючи на світову економічну кризу, обсяги роздрібно-го товарообороту в Україні протягом 2000–2008 рр. мали тенденцію до зростання (хоча й повільнішими темпами, ніж у передкризовий період). У 2008 р. приріст роздрібно-го товарообороту знизився на 12.2 відсоткові пункти.

Невтішні тенденції щодо розвитку вітчизняного ринку торговельних послуг сформувалися протягом 2009 р. Дані Державного комітету статистики України [7] свідчать, що оборот роздрібно-го торгівлі (у т. ч. роздрібний товарооборот підприємств роздрібно-го торгівлі) за січень – листопад 2009 р. становив 399.6 млн грн, або 83.5 % від обсягу обороту роздрібно-го торгівлі за аналогічний період 2008 р.

Негативний вплив світової фінансово-економічної кризи на господарську діяльність вітчизняних суб'єктів торговельного бізнесу потребує оперативного вжиття антикризових заходів, мобілізації всіх резервів. Активно сприятиме цьому впровадження в управління інструментарію контролінгу.

На позитивну оцінку, з точки зору забезпечення розвитку торговельного бізнесу в Україні, заслуговує динаміка кількості суб'єктів торговельної діяльності. Дані про кількість та питому вагу вітчизняних суб'єктів торгівлі, згідно з Єдиним державним реєстром підприємств, організацій та установ України (ЄДРПОУ) і відповідно до класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), наведено в *табл. 3* [6; 8; 9].

Таблиця 3

**Кількість та питома вага суб'єктів торговельної діяльності в Україні за даними ЄДРПОУ**

| Показник   | Станом на 1 січня року |           |           |           |           |           | На 01.06. 2009 р. |
|--|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------|
|  | 2004                   | 2005      | 2006      | 2007      | 2008      | 2009      |                   |
| Загальна кількість суб'єктів економ. діяльності, од.                     | 981 054                | 1 023 396 | 1 070 705 | 1 133 200 | 1 187 020 | 1 228 888 | 1 240 776         |
| Кількість суб'єктів торгівлі*, од.                                       | 258 475                | 268 311   | 278 097   | 288 089   | 299 887   | 307 760   | 309 913           |
| Питома вага суб'єктів торгівлі в загальній кількості суб'єктів ЄДРПОУ, % | 26.35                  | 26.22     | 25.97     | 25.42     | 25.26     | 25.04     | 24.98             |
| Темп зростання до попереднього року:                                     |                        |           |           |           |           |           |                   |
| – загальної кількості суб'єктів економічної діяльності, %                | x                      | 104.32    | 104.62    | 105.84    | 104.75    | 103.53    | 100.97            |
| – кількості суб'єктів торгівлі* %  | x                      | 103.81    | 103.65    | 103.59    | 104.10    | 102.63    | 100.70            |

*Примітка.* \* Включаючи ремонт автомобілів, побутових виробів і предметів особистого вжитку.

Із наведених даних видно, що серед суб'єктів економічної діяльності, внесених до ЄДРПОУ, більше суб'єктів, які займаються торгівлею. Протягом 2004–2008 рр. кількість останніх зростає. Однак із загостренням конкуренції на ринку торговельних послуг частка суб'єктів торгівлі до 2009 р. поступово зменшилася на 1.37 %.

Тенденцію до зменшення мають і темпи річного приросту кількості суб'єктів торговельного бізнесу, внесених до ЄДРПОУ: на 1 січня 2005 р. зростання становило 103.81 %, а на 1 січня 2009 р. – лише 102.63 %.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок про загострення конкуренції на ринку торговельних послуг, що призводить до скорочення кількості суб'єктів торговельного бізнесу. Проте їхня частка серед суб'єктів економічної діяльності залишається значною. Отже, актуальність проблеми щодо пошуку інноваційних інструментів управління, зокрема контролінгу, зростає, особливо при відсутності ґрунтовних досліджень у цій галузі.

Про важливість торгівлі для економіки свідчить чисельність працівників підприємств роздрібно торгівлі. Інформацію про це наведено в *табл. 4* (за даними Державного комітету статистики України [8]).

Незважаючи на тенденцію до скорочення середньооблікової чисельності всіх працюючих України, їхня кількість на підприємствах роздрібно торгівлі зростає. Ці підприємства, де працює майже кожен

шостий, є одні із основних роботодавців, і недостатня увага науковців до суб'єктів торговельного бізнесу щодо розробки інноваційних інструментів управління, а саме контролінгу, не є обґрунтованою.

Таблиця 4

**Середньооблікова чисельність працівників підприємств роздрібної торгівлі України за 2006–2008 рр.**

| Показник   | Роки   |        |        | 2008 р.,<br>% до<br>2006 р. |
|--|--------|--------|--------|-----------------------------|
|  | 2006   | 2007   | 2008   |                             |
| Середньооблікова чисельність працівників на підприємствах роздрібної торгівлі, тис. осіб   | 460.9  | 510.0  | 531.1  | 15.23                       |
| Середньооблікова чисельність усіх працівників України, тис. осіб   | 9197.1 | 9075.2 | 8887.4 | -3.37                       |
| Питома вага середньооблікової чисельності працівників на підприємствах роздрібної торгівлі у середньообліковій чисельності всіх працівників, % | 5.01   | 5.62   | 5.98   | –                           |

Відбуваються зміни також у структурі продажу продовольчих і непродовольчих товарів (табл. 5).

Таблиця 5

**Продаж продовольчих і непродовольчих товарів на одну особу в Україні у 2005–2008 рр. [8]**

| Показник  | Роки  |       |       |       |
|---|-------|-------|-------|-------|
|   | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  |
| Продаж продовольчих товарів, грн                  | 833   | 1062  | 1354  | 1839  |
| Продаж непродовольчих товарів, грн                | 1170  | 1715  | 2478  | 3499  |
| Продаж продовольчих і непродовольчих товарів, грн | 2003  | 2777  | 3832  | 5338  |
| Частка в сукупному продажу товарів, %:            |       |       |       |       |
| – продовольчих                                    | 41.59 | 38.24 | 35.33 | 34.45 |
| – непродовольчих                                  | 58.41 | 61.76 | 64.67 | 65.55 |

Аналізуючи дані, видно загальну динаміку зростання показника продажу як продовольчих, так і непродовольчих товарів. Протягом 2005–2008 рр. відбувалися зміни у структурі продажів: скорочення реалізації продовольчих і поступове зростання непродовольчих товарів на одну особу. Такі тенденції свідчать про покращання добробуту населення України, про нові перспективи розвитку суб'єктів торговельного бізнесу, які мають враховувати менеджери та контролери.

В Україні стали помітними позитивні зміни розвитку матеріально-технічної бази торгівлі: впроваджуються сучасні технології, створюються роздрібні торговельні підприємства, які за рівнем культури обслуговування покупців відповідають вимогам європейських стандартів. Вітчизняні торговельні мережі, що здійснюють торгівлю

під однією торговельною маркою, дотримуються єдиної стратегії діяльності, мають єдиний центр управління, координації та контролю, власний розподільний склад.

Експертні висновки свідчать про тенденції реструктуризаційних процесів у вітчизняному торговельному бізнесі, які супроводжуються створенням неформальних об'єднань у торгівлі. Натомість, кількість формальних об'єднань, за даними Державного комітету статистики України, залишається відносно стабільною. Серед об'єднань у торговельному підприємстві превалюють їхні форми – асоціація, корпорація і концерн (станом на 1 січня 2008 р. їх кількість становила відповідно 196, 161 і 77) [9].

Отже, у вітчизняному торговельному бізнесі активізуються процеси створення масштабних за розмірами й територією обслуговування мереж, в яких через недостатній контроль за господарськими процесами власниками та менеджерами можливе зниження керованості й рентабельності бізнесу.

Про розвиток саме торговельних мереж свідчать дані Державного комітету статистики України щодо кількості основних елементів суб'єктів мережевого торговельного підприємництва: супермаркети та гіпермаркети (продовольчі магазини з торговою площею відповідно 400–2499 м<sup>2</sup> та 2500 м<sup>2</sup> і більше). При скороченні загальної чисельності магазинів в Україні кількість супер- і гіпермаркетів поступово зростає, а їхня частка у 2008 р. порівняно з 2005 р. збільшилася майже вдвічі. Про важливість ролі цих суб'єктів у забезпеченні населення торговельними послугами свідчить не тільки збільшення власної торговельної площі, а також її частки у торговій площі всіх магазинів на 8.5 % [8].

Торговельні об'єкти у містах розміщуються нерівномірно. Закриття діючих і відкриття нових відбувається стихійно, без урахування генеральних планів забудови. У багатьох населених пунктах значно скорочено мережу хлібних, овочевих, книжкових, галантерейних магазинів, водночас надмірною є кількість аптек, магазинів з продажу ексклюзивного одягу, автотранспортних засобів, ювелірних виробів, а також розважальних закладів.

За оцінками експертів, вітчизняна торгівля, починаючи з 2008 р., вступила в нову фазу розвитку, яка характеризується активним зростанням частки організованої мережевої торгівлі [10; 11]. На відміну від зарубіжних торговельних мереж, що розвивалися повільно під впливом змін попиту споживачів, вітчизняні одразу розпочали активну діяльність, використовуючи напрацьований світовий досвід.

Іншим аспектом розвитку мережевого торговельного бізнесу в Україні є вихід на ринок глобальних торговельних мереж: *Auchan*, *Real*, *Metro Cash & Carry*, *X-5*, *Патерсон*, *Billa*, *БМ Трейд* тощо. Їхні головні підприємства зареєстровані в інших країнах, тому інформація, необхідна для прийняття управлінських рішень, повинна надаватися у

форматі, визначеному зарубіжними власниками. За таких умов служби контролінгу іноземних торговельних мереж мають надавати менеджерам рекомендації про особливості складання звітності для зарубіжних власників і формувати відповідним чином контролінгові звіти.

Експансія на вітчизняний ринок міжнародних торговельних операторів здатна викликати припинення діяльності деяких вітчизняних торговельних мереж або їх об'єднання. Активізація процесів злиття та поглинання на вітчизняному ринку торговельних послуг призведе до подальшого ускладнення управління торговельними мережами, що ставитиме нові завдання перед їхніми службами контролінгу.

Активного розвитку набувають вітчизняні загальнодержавні торговельні мережі: *Fozzy group*, до складу якої входить понад 200 магазинів, розміщених майже в усіх областях України та об'єднаних у мережі "Сільпо", "Фора", "Фоззі"; ЗАТ "Фуришет" налічує понад 80-ти однойменних супермаркетів; *Еко-маркет* складається із 68-ми супермаркетів; компанія *Квіза Трейд* об'єднує понад сорока супермаркетів "Велика кишеня" та ін. [12].

Вітчизняні торговельні мережі активно розвиваються і на регіональному рівні: галицька *ЕкоЛан*; львівська компанія *Інтермаркет* (магазини розміщені у Львівській, Івано-Франківській та Волинській областях); компанія *Союз* (налічує майже 80 торговельних закладів у Чернігівській та Житомирській областях); харківські мережі супермаркетів *Таргет*, *Клас*, *Рост*, одеські мережі *Наталка*, *Копійка*, *Обжора*, *Таврія-В* та ін. [13].

Одним із напрямів розвитку вітчизняного торговельного бізнесу є створення спеціалізованих торговельних мереж: продовольчих товарів (*Фуришет*, *Сільпо*, *Фора*, *АТБ* тощо); аудіо-, відео- та побутової техніки (*Фокстрот*, *АБВ-техніка*, *МегаМакс* та ін.); косметичних товарів, засобів гігієни та побутової хімії (*ДЦ*, *Космо*, *Єва* та ін.); будівельних матеріалів (*Нова лінія*, *Епіцентр*, *Олді* тощо).

На сьогодні існують також інші види спеціалізованих торговельних мереж, що займаються торгівлею взуттям, одягом, фармацевтичними засобами, книгами, засобами мобільного зв'язку, нафтопродуктами, автотранспортними засобами, комп'ютерною технікою, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням, іграми та іграшками, ювелірними виробами, уживаними речами тощо.

Нові завдання перед менеджерами та контролерами торговельних мереж ставить диверсифікація бізнесу. Крупні вітчизняні та іноземні торговельні мережі поєднують суто торговельне обслуговування в магазинах різних форматів із наданням різноманітних послуг, виробництвом товарів під власними торговими марками тощо.

Вітчизняний ЗАТ "АСНОВА холдинг" володіє та управляє не тільки торговельними мережами, а й підприємствами, які займаються дистрибуторською діяльністю і логістикою. До його складу входять

компанії ДЦ плюс, С.О.Т.Бі, Савсервіс, Melofon (мобільна електроніка), ЗАТ "Логістичний центр "Калинівка", Service Master (сервісна компанія), B.zone (консалтингова компанія) та ін.

Холдинг *Fozzy Group* – один із найбільших в Україні, об'єднує 18 різних напрямів бізнесу. До його складу входять мережі супермаркетів із продажу продуктів і товарів для дому *Сільпо*, оптових гіпермаркетів *Fozzy*, прибудинкових магазинів *Фора* та *Бумі*, аптек *Будь здоровий*, фармацевтичних супермаркетів *Біла ромашка*, магазинів персональної електроніки *Ringoo*. Холдинг також об'єднує чеські ресторації "*У Кульгавого Пола*", *Старомак*, ресторани *Prad-A-Cafe*, *Liquor* та *La Bodeguita del Medio*. Основними підприємствами промислового напрямку *Fozzy Group* є *Ніжинський консервний завод*, птахофабрика *Варто*, м'ясопереробний завод *Рута* та *Еко-сервіс Україна* (оренда, обслуговування і продаж мобільних туалетних кабін). У мережах *Fozzy Group* представлені товари під власними торговими марками "*Премія*" та "*Повна Чаша*".

Також активно диверсифікують свою діяльність торговельні мережі *Космо* та *ДЦ Україна* (виробництво, роздрібна та оптова торгівля парфумерно-косметичною продукцією і засобами гігієни, торгівля фармацевтичними засобами).

Отже, на сьогодні деякі мережі для посилення своєї конкурентоспроможності розпочали реалізацію товарів під власними торговими марками, для чого розміщують спецзамовлення у виробників або мають власні виробничі потужності.

Саме тому для ефективного управління суб'єктами мережевого торговельного бізнесу в сучасних умовах контролери повинні враховувати специфіку певного бізнес-напрямку та оперативно інформувати менеджерів про реальну ситуацію, надавати рекомендації щодо прийняття визначених управлінських рішень і підвищення якості управління в цілому.

Нерівномірним залишається розподіл товарообороту роздрібною торгівлі (Т/об РТ) між міськими поселеннями та сільською місцевістю (табл. 6).

З наведених даних видно, що в Україні вкрай низька забезпеченість торговельними послугами населення в сільській місцевості, що негативно позначається на соціально-економічному розвитку держави. У період 2000–2008 рр. частка товарообороту роздрібною торгівлі у загальному його обсязі тут знизилася на 4.3 %. Ураховуючи, що ситуація продовжує погіршуватися, важливим завданням держави та менеджерів і контролерів суб'єктів торгівлі є пошук стимулів розвитку торговельного бізнесу та форматів торгівлі, рентабельних у сільській місцевості.



Таблиця 6

**Товарооборот роздрібної торгівлі в міських поселеннях  
та в сільській місцевості у 2000–2008 рр. [6]**

| Показник                    | Роки   |        |        |        |        |        |         |         |         |
|-----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
|                             | 2000   | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   | 2005   | 2006    | 2007    | 2008    |
| Т/об РТ,<br>млн грн:        |        |        |        |        |        |        |         |         |         |
| – усього                    | 26 663 | 31 885 | 36 920 | 46 992 | 64 032 | 90 005 | 124 747 | 171 682 | 238 523 |
| – у міських<br>поселеннях   | 23 568 | 28 019 | 32 771 | 42 021 | 58 027 | 82 912 | 114 631 | 158 578 | 221 128 |
| – у сільській<br>місцевості | 3 095  | 3 866  | 4 149  | 4 971  | 6 005  | 7 093  | 10 116  | 13 104  | 17 395  |
| Питома вага<br>Т/об РТ, %:  |        |        |        |        |        |        |         |         |         |
| – у міських<br>поселеннях   | 88.39  | 87.88  | 88.76  | 89.42  | 90.62  | 92.12  | 91.89   | 92.37   | 92.71   |
| – у сільській<br>місцевості | 11.61  | 12.12  | 11.24  | 10.58  | 9.38   | 7.88   | 8.11    | 7.63    | 7.29    |

Про негативні тенденції у забезпеченні сільського населення торговельними послугами свідчать дані *табл. 7*.

Таблиця 7

**Роздрібний товарооборот на одну особу в міських поселеннях  
і в сільській місцевості у 1995–2008 рр. по Україні [8]**

| Показник  | Роки   |        |        |        |        |        |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|   | 1995   | 2000   | 2005   | 2006   | 2007   | 2008   |
| Роздрібний Т/об, грн                              | 232    | 585    | 2003   | 2777   | 3832   | 5338   |
| Роздрібний Т/об, грн:                             |        |        |        |        |        |        |
| – у міських поселеннях                            | 298    | 766    | 2717   | 3750   | 5187   | 7234   |
| – у сільській місцевості                          | 93     | 210    | 497    | 710    | 926    | 1238   |
| Відхилення роздрібногo<br>Т/об від середнього, %: |        |        |        |        |        |        |
| – у міських поселеннях                            | 28.45  | 30.94  | 35.65  | 35.04  | 35.36  | 35.52  |
| – у сільській місцевості                          | –59.91 | –64.10 | –75.19 | –74.43 | –75.84 | –76.81 |

Роздрібний товарооборот на одну особу в міських поселеннях протягом 1995–2008 рр. збільшився у 24.5 раза, а в сільській місцевості – лише у 13.3 раза. Незважаючи на загальну позитивну динаміку до зростання цього показника, ситуація із забезпеченням торговельними послугами в сільській місцевості погіршувалася, оскільки розмір роздрібного товарообороту на одну особу був меншим за аналогічний показник у середньому по Україні на 59.91 % – у 1995 р., 76.81 – у 2008 р.

Різна забезпеченість підприємствами торгівлі й по регіонах України (табл. 8).

Таблиця 8

## Роздрібний товарооборот на одну особу по регіонах України, грн [6]

| Регіон            | Роздрібний товарооборот |      |       | Відхилення від середнього роздрібного товарообороту по Україні |      |       |
|-------------------|-------------------------|------|-------|--|------|-------|
|                   | 2000                    | 2004 | 2008  | 2000   | 2004 | 2008  |
| <i>Україна</i>    | 585                     | 1424 | 5338  | x  | x    | x     |
| АРК               | 458                     | 1217 | 4603  | -127   | -207 | -735  |
| Області:          |                         |      |       |  |      |       |
| Вінницька         | 441                     | 966  | 3216  | -144   | -458 | -2122 |
| Волинська         | 540                     | 1278 | 4155  | -45  | -146 | -1183 |
| Дніпропетровська  | 654                     | 1741 | 6601  | 69   | 317  | 1263  |
| Донецька          | 533                     | 1205 | 4918  | -52  | -219 | -420  |
| Житомирська       | 482                     | 1007 | 3342  | -103   | -417 | -1996 |
| Закарпатська      | 590                     | 1655 | 4267  | 5  | 231  | -1071 |
| Запорізька        | 702                     | 1521 | 5091  | 117  | 97   | -247  |
| Івано-Франківська | 413                     | 793  | 3270  | -172   | -631 | -2068 |
| Київська          | 546                     | 1227 | 5690  | -39  | -197 | 352   |
| Кіровоградська    | 436                     | 1025 | 3795  | -149   | -399 | -1543 |
| Луганська         | 391                     | 857  | 3327  | -194   | -567 | -2011 |
| Львівська         | 683                     | 1546 | 5018  | 98   | 122  | -320  |
| Миколаївська      | 443                     | 1058 | 4426  | -142   | -366 | -912  |
| Одеська           | 445                     | 1520 | 5916  | -140   | 96   | 578   |
| Полтавська        | 640                     | 1202 | 4430  | 55   | -222 | -908  |
| Рівненська        | 401                     | 1086 | 3346  | -184   | -338 | -1992 |
| Сумська           | 585                     | 1062 | 3086  | 0  | -362 | -2252 |
| Тернопільська     | 334                     | 857  | 3019  | -251   | -567 | -2319 |
| Харківська        | 688                     | 1690 | 6042  | 103  | 266  | 704   |
| Херсонська        | 439                     | 1225 | 3981  | -146   | -199 | -1357 |
| Хмельницька       | 386                     | 943  | 3718  | -199   | -481 | -1620 |
| Черкаська         | 460                     | 1021 | 3480  | -125   | -403 | -1858 |
| Чернівецька       | 515                     | 1208 | 4052  | -70  | -216 | -1286 |
| Чернігівська      | 563                     | 1056 | 3458  | -22  | -368 | -1880 |
| м. Київ           | 1571                    | 4216 | 17367 | 986  | 2792 | 12029 |
| м. Севастополь    | 573                     | 1582 | 6600  | -12  | 158  | 1262  |

Обсяги роздрібного товарообороту підприємств на одну особу по регіонах України нерівномірні. У більшості регіонів цей показник є значно меншим, ніж у середньому по Україні, а найнижчим – у Тернопільській, Хмельницькій, Луганській, Івано-Франківській областях. Протягом 2000–2008 рр. ситуація в деяких регіонах (Одеська та Київська області, м. Севастополь) поліпшилася, і показник роздрібного товарообороту підприємств на одну особу перевищив середнє по державі значення. Такий стан можна пояснити низьким соціально-економічним розвитком регіонів і відповідно нерозвиненістю роздрібної торговельної мережі.

Особливістю розвитку крупних і середніх суб'єктів мережевого торговельного бізнесу в Україні та в інших пострадянських країнах [14] є переміщення уваги власників торговельних мереж із економічно розвинутих регіонів і міст на регіони із нижчими соціально-економічними показниками. Функціонування торговельних мереж в економічно нерозвинених регіонах супроводжується впливом таких негативних факторів як відсутність необхідних площ, недостатня купівельна спроможність населення, обмежена кількість висококваліфікованого персоналу, відсутність постачальників, що здатні виробляти товари належної якості тощо.

За таких умов невеличкі учасники мережевого торговельного бізнесу (переважно на регіональному рівні) змушені шукати способи захисту своїх комерційних інтересів. Одним із таких способів є укрупнення бізнесу та об'єднання в різноманітні професійні співтовариства, що дає змогу вирішувати складні питання. Так, у Російській Федерації в 2006 р. з ініціативи шести мереж створено Спілку малих мереж Росії, яка підтримує та координує роботу локального ритейлу. Пізніше вона розділилася на два крила: неприбуткову організацію, що займається громадською діяльністю, та підприємницьку структуру "Торгово-закупівельна система "ТРИ С", яка консолідує замовлення, укладає договори з крупними постачальниками, координує закупівлі та поставки для учасників проекту. Аналогічні об'єднання учасників мережевого торговельного бізнесу створені в інших країнах, наприклад у США – Американська асоціація бакалійників і Спілка незалежних бакалійників [15].

Зважаючи на досить високу вартість упровадження контролінгу, невеликі учасники ринку не завжди спроможні залучити цей інструмент в управління торговельними мережами. Для професійних об'єднань суб'єктів мережевого торговельного підприємництва бажано розробити методологічні засади щодо впровадження та функціонування контролінгу й формування пропозицій для удосконалення контролінгового інструментарію саме в невеликих регіональних торговельних мережах, що надаватиме їм додаткові конкурентні переваги.

Ускладнюється управління вітчизняними суб'єктами мережевого торговельного підприємництва тим, що, на відміну від західних торговельних мереж, які структуровані за ціноутворенням, торговельною площею, асортиментом товарів і цільовим контингентом (супермаркети, гастрономи, дискаунтери, універсами, гіпермаркети, cash & carry тощо), в них є нечіткість меж між форматами [16].

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що успіх і тривалість функціонування вітчизняних торговельних мереж на ринку торговельних послуг залежить від спроможності менеджерів підвищити ефективність управління переважно за рахунок упровадження контролінгу.

Стан упровадження контролінгу та рівень використання переваг контролінгового механізму в управлінні вітчизняними суб'єктами мережевого торговельного бізнесу досліджуватиметься в наступних наукових працях автора.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Пустовойт О.* Розвиток ринку торговельних послуг / О. Пустовойт // Економіка України. — 2004. — № 9. — С. 30—36.
2. Програма розвитку внутрішньої торгівлі до 2012 року : затв. Постановою Кабінету Міністрів України від 24 черв. 2009 р., № 632 / Кабінет Міністрів України // Офіц. вісн. України. — 2009. — № 47. — С. 39.
3. Концепція проекту Закону України "Про внутрішню торгівлю": схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 7 жовт. 2009 р., № 1200-р / Кабінет Міністрів України // Уряд. кур'єр. — 2009. — № 199. — С. 5.
4. *Внутрішня торгівля України: економічні умови ефективного розвитку* : монографія / [А. А. Мазаракі, І. О. Бланк, Л. О. Лігоненко та ін.]; за заг. наук. ред. А. А. Мазаракі. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. — 195 с.
5. *Трансформаційні процеси в торгівлі України в умовах інтернаціоналізації* : монографія / [Л. О. Лігоненко, Г. М. Богославець, Г. Л. Піратовський та ін.]; за ред. Л. О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 334 с.
6. *Україна у цифрах у 2008 році* : стат. зб. / Держ. комітет статистики України ; за ред. О. Г. Осауленка. — К. : ДП "Інформ.-аналіт. агентство", 2009. — 260 с.
7. *Оптова й роздрібна торгівля, ресторанне господарство* [Електронний ресурс] / Держ. комітет статистики України. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. *Роздрібна торгівля України у 2008 році* : Стат. зб. / Держ. комітет статистики України. — К. : ДКСУ, 2009. — 173 с.
9. *Кількість суб'єктів ЄДРПОУ за галузями економіки* [Електронний ресурс] // Держ. комітет статистики України. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

10. *Топ 100* рейтингу кращих компаній України // Інвестгазета. — 2008. — Лип. — серп. (№ 3–4). — С. 2—6.
11. Романенко О. А. Рейтингова оцінка фінансового стану торговельних холдингів / О. А. Романенко // Фінанси України. — 2008. — № 10. — С. 116—125.
12. Кавун О. О. Формування корпоративних торговельних мереж у роздрібній торгівлі України / О. О. Кавун // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 9 (51). — С. 91—97.
13. *Региональные* сети: особенности развития // Торговое дело. — 2008. — № 3. — С. 10—13.
14. Пустошная Е. Погружение в агрессивную среду / Е. Пустошная // ЖУК. — 2007. — 11 (78). — С. 23—25.
15. Авшалумова Р. Размер имеет значение / Р. Авшалумова // ЖУК. — 2007. — № 11 (78). — С. 34—36.
16. Одинцова А. Тенденции рынка / А. Одинцова // ЖУК. — 2007. — № 11 (78). — С. 16—19.