

Gonska M. R.

Lviv Academy of Commerce

## IMPROVEMENT OF THE PERSONNEL POLICY OF RETAIL CHAINS

**Summary**

The article defines the mechanism for the implementation of personnel policy. Illustrates the stages of formation of personnel policy of retail chains. The methodological approaches to the formation of personnel policy of retail chains. Characterized by the types of personnel policy. Determined the main directions of personnel policy for data distribution networks. The main factors that affect the effectiveness of the personnel training process of trading networks. Set direction for improving HR performance trading networks.

**Keywords:** HR policies retail chains, elements of personnel policy, management of sales personnel, training sales networks, recruitment, personnel reserve.

УДК 338.46

Гончаренко І. М.

Київський національний університет технологій та дизайну

## ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄС

Досліджено сучасний стан та перспективи розвитку міжнародних торгово-економічних відносин у сфері послуг України. Проведено аналіз сильних і слабких сторін інтеграційного об'єднання, можливостей і загроз національного ринку сфери послуг в умовах інтеграції до ЄС. Запропоновано вирішення комплексу завдань для розвитку національного ринку сфери послуг.

**Ключові слова:** глобалізація, сфера послуг, міжнародна торгівля послугами, інтеграція, зона вільної торгівлі.

**Постановка проблеми.** Процеси глобалізації міжнародного економічного розвитку ставлять перед кожною країною завдання щодо визначення ступеня відповідності економічної системи держави сучасним вимогам та визначенню перспектив економічного розвитку країни, зокрема і для України.

В усіх розвинених країнах світу й багатьох країнах, що розвиваються, протягом останніх десятиліть відбулася переорієнтація структури економіки від виробництва товарів на виробництво послуг. Враховуючи шлях подальшої інтеграції України до ЄС, найбільш вагомими залишаються цінні питання щодо торгівлі газом, продукцією сільського господарства, промисловості. Торгівля послугами також підпадає під вплив інтеграційних процесів, оскільки більшість послуг, якими торгує Україна, є супровідними до вище перелічених товарів. Вибір саме цього сегменту економіки для аналізу обумовлений й зростанням його ролі для української економіки, що проявляється у створенні ним більше ніж 70% валової доданої вартості країни та продукуванні 2/3 робочих місць. Тож вивчення сфери послуг наразі набуває значної актуальності, а проблема впливу на неї інтеграційних процесів потребує подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти розвитку послуг в Україні та світі розглядаються у працях вчених, таких як В.В. Апопій [1], Т.В. Бурменко, В.Г. Герасимчук, В.В. Козик [2], В.І. Куценко, О.Б. Моргулець [3], І.І. Олексін, Г.І. Трілленберг, Т.В. Футало, Н.О. Шутовська, В.Е. Гордін [4]. Теоретико-методологічною базою вивчення інтеграційних процесів є праці Р. Арона, Б. Баласса, Я. Вайнера, К. Дойча, Г. Касселя, Г. Мюрдала. Вітчизняні науковці А. Гальчинський, В. Геєць [5], Я. Жаліло, А. Мокій, А. Старостіна присвятили

свої праці визначенню найефективніших інтеграційних напрямків для України.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Останнім часом майже всі сучасні дослідження спрямовані на вивчення наслідків інтеграції для торгівлі товарами. Сфера послуг розглядається як дотична до них, а її особливості не враховуються на належному рівні. Тож виникає необхідність більш докладно дослідити стан взаємовідносин з ЄС у сфері послуг та виявити шляхи її розвитку залежно від процесів інтеграції.

**Метою статті** є дослідження перспектив та особливостей сучасного стану та розвитку міжнародної торгівлі послугами, а також виявлення можливих загроз та перспектив розвитку сфери послуг в умовах інтеграції України до ЄС.

**Вклад основного матеріалу.** Головним критерієм, який може змінитися від напрямів процесів інтеграції, а також характеризує рівень наявних торговельних відносин, є обсяг міжнародної торгівлі послугами. Цей індикатор майже постійно збільшувався, починаючи від формування в Україні ринкової економіки, що посприяло розвитку торгівлі та виходу держави на міжнародні ринки. Однак, порівнюючи основні показники міжнародної торгівлі послугами з показниками міжнародної торгівлі товарами, можна зробити висновки про доцільність спеціалізації України саме на послугах. Розглядаючи дані про структуру валового внутрішнього продукту України за кінцевим використанням можна побачити динаміку співвідношення експорту та імпорту України за останні роки (табл. 1).

Аналізуючи дані можемо зробити висновок, що зі зростанням обсягів експортно-імпорتنих операцій, імпорт в Україні в останні роки хронічно випереджає експорт, а їх різниця досягає часом 8% ВВП.

Основними партнерами з торгівлі послугами є країни-члени митного союзу Росії, Білорусі, Ка-

Таблиця 1

## Зовнішньо-торгівельний баланс України за 2005-2014 рр.

Роки	Номинальний ВВП за рік, млн грн	Експорт товарів та послуг		Імпорт товарів та послуг		Сальдо (експорт-імпорт)	
		млн грн	% ВВП	млн грн	% ВВП	млн грн	% ВВП
2005	441 452	227 252	51,5%	-223 555	-50,6%	+3 697	+0,8%
2006	544 153	253 707	46,6%	-269 200	-49,5%	-15 493	-2,85
2007	720 731	323 205	44,8%	-364 373	-50,6%	-41 168	-5,7%
2008	948 056	444 859	46,9%	-520 588	-54,9%	-75 729	-8,0%
2009	913 345	423 564	46,4%	-438 860	-48,0%	-15 296	-1,7%
2010	1 082 569	549 365	50,7%	-580 944	-53,7%	-31 579	-2,9%
2011	1 316 600	707 953	53,8%	-779 028	-59,2%	-71 075	-5,4%
2012	1 408 889	717 347	50,9%	-835 394	-59,3%	-118 047	-8,4%
2013	1 454 931	681 899	46,9%	-805 662	-55,4%	-123 763	-8,5%
2014	1 566 728	770 121	49,2%	-834 133	-53,2%	-64 012	-4,1%

Джерело: [6]

захстану та ЄС. Найбільше послуг українського виробництва експортується до країн митного союзу. Протилежна ситуація відбувається з часткою країн ЄС. Причиною такої динаміки, окрім світової фінансової кризи, є зростання попиту європейських споживачів на більш дешеві українські послуги, диверсифікація експорту останніх, а також налагодження й стабілізація торговельних відносин з Україною протягом 2005-2014 рр. завдяки підготовки вступу в СОТ.

Водночас країни ЄС імпортують до України левову частку послуг. При чому до 2008 р. цей показник постійно збільшувався, у 2009-2011 рр. відносно стабілізувався, а в 2012-2013 рр. знову збільшувався. Це підтверджує привабливість вітчизняного ринку послуг для європейських виробників і наявність стійкого попиту в українських споживачів у високоякісних послугах європейського виробництва.

У міжнародній торгівлі послугами з країнами ЄС та митного союзу Росії, Білорусі, Казахстану структура торговельних потоків помітно якісно відрізняється. Лідерські позиції в експорті як з цими країнами, так і загалом у світі посідають транспортні послуги – 45,58%. У Росію, найбільшу представницю митного союзу, здебільшого експортуються послуги трубопровідного транспорту. Структура експорту транспортних послуг з ЄС пропорційна – у ній превалює високотехнологічний повітряний транспорт. Значну частку у цій структурі мають залізничний та морський транспорт.

Іншим важливим сегментом спеціалізації України є різні ділові, професійні та технічні послуги. Щодо їх структури, то у ЄС постачаються переважно послуги в галузі сільського господарства, видобутку корисних копалин, переробки продукції на місцях, тоді як у країни митного союзу Росії, Білорусі, Казахстану – послуги в архітектурних інженерних та інших технічних галузях.

Загалом структура як експорту, так і імпорту послуг є досить диверсифікованою з країнами міжнародного ринку послуг (табл. 2). У країни ЄС експортуються послуги з більшою доданою вартістю, більш знансеемні та наукоємні.

Імпорт з ЄС високоякісних транспортних, фінансових, ділових, професійних та ліцензійних послуг створює продуктивне конкурентне середовище, яке змушує вітчизняних виробників підвищувати якість послуг та сервісу, впроваджувати нові технології, методи управління тощо. Необхідно зазначити, що торговельний баланс фінансових послуг з країнами ЄС є негативним. Така тенденція створює загрозу відтоку капіталу з України,

що виникає через прогалини в українському законодавстві та конкурентні переваги іноземних банків перед вітчизняними.

Таблиця 2

## Український експорт та імпорт послуг за 2014 р. за категоріями послуг

Послуги	Експорт		Імпорт	
	млн дол.	%	млн дол.	%
Транспортні послуги (зокрема морський, повітряний, залізничний, автомобільний, трубопровідний та інший транспорт)	4 698	45,6	2 230	23,2
Подорожі	1 367	13,2	4 035	42,0
Послуги зв'язку	387	3,7	120	1,2
Будівельні послуги	154	1,5	58	0,6
Страхові послуги	11	0,1	69	0,7
Фінансові послуги	166	1,6	635	6,6
Комп'ютерні та інформаційні послуги	1 161	11,3	278	2,9
Роялті та ліцензійні послуги	84	0,8	436	4,6
Інші ділові послуги	545	5,3	174	1,8
Послуги в технічних галузях	344	3,3	187	1,9
Послуги приватним особам та послуги в галузі культури та відпочинку	51	0,5	99	1,1
Юридичні, бухгалтерські та консультативні послуги	267	2,6	244	2,5
Реклама та маркетинг	295	2,9	119	1,2
Торгові послуги	55	0,5	71	0,8
Операційний лізинг	37	0,4	199	2,1
Наукові та конструкторські розробки	336	3,3	75	0,8
Послуги в галузі сільського господарства, видобутку корисних копалин та переробки продукції на місцях	17	0,2	143	1,5
Державні послуги, не зараховані до інших категорій	331	3,2	433	4,5
Всього послуг	10 306	100	9 605	100

Джерело: розраховано автором за даними [6; 7]

Вирішальними при виборі напрямків інтеграції є не лише обсяги міжнародної торгівлі послугами. Велику роль відіграє наявність регулятивно-го середовища та стримуючих бар'єрів. Торгівлю послугами не обкладається тарифами, на відміну

від матеріальних товарів. Тарифне навантаження лише побічно струмує міжнародні потоки послуг, які безпосередньо пов'язані з рухом товарів. Інші види міжнародної торгівлі послугами піддаються нетарифному регулюванню.

Взаємовідносини з ЄС сьогодні відбуваються за режимом найбільшого сприяння. Підписання ж Угоди про асоціацію передбачає створення глибокої й всеосяжної зони вільної торгівлі, яка сприятиме усуненню торговельних бар'єрів між учасниками і змінить регуляторне та інституційне середовище відповідно до європейських стандартів.

В аналітичні доповіді О. Сушко [8] зазначено, що сфера послуг у рамках цієї Угоди зазнає подальшої лібералізації. Це стосується присутності українських виробників послуг на ринку ЄС на недискримінаційних засадах, можливості створення спільних підприємств. Спроститься процедура щодо в'їзду та тимчасового перебування на території учасниць Угоди фізичних осіб, надавачів послуг. Окремі положення Угоди про асоціацію закладають необхідні підстави для поступової взаємної лібералізації транскордонного надання послуг, співпраці щодо електронної комерції, торгівлі комп'ютерними, кур'єрськими, телекомунікаційними, фінансовими, транспортними послугами тощо. Під дією національного режиму або режиму найбільшого сприяння залишатимуться аудіовізуальні послуги, послуги національного морського каботажу, міжнародні повітряні перевезення та перевезення в межах країни, послуги комп'ютерних систем бронювання, послуги з наземного обслуговування, послуги з експлуатації аеропортів.

Враховання динаміки обсягів міжнародної торгівлі послугами, її географічної та «товарної» структури, а також стану потенційного регуляторного середовища дозволить комплексно оцінити перспективи розвитку сфери послуг. Для цього було проведено SWOT-аналіз, який систематизує сильні та слабкі сторони інтеграційного об'єднання з ЄС, а також можливості та загрози для української сфери послуг (табл. 3).

Як бачимо, ЄС як інтеграційне об'єднання приваблює на світовому ринку послуг для України. Сильні сторони сприятимуть розвитку української сфери послуг у довгостроковій перспективі, дозволять підвищити добробут українського народу, полегшити доступ вітчизняних виробників на світовий ринок послуг, покращити регуляторне та інституційне середовище, а також відкрити перед Україною перспективи саме у тих сервісних галузях, які вважаються наукоємними та знансєємними. Ліквідація наявних загроз для вітчизняної сфери послуг у зв'язку зі створенням зони вільної торгівлі з ЄС можлива шляхом виваженої політики Уряду, підтримки вітчизняних виробників, а також якнайшвидшій та ефективнішій адаптації до європейських стандартів.

**Висновок.** Позиція України на світовому ринку послуг нині не дуже стійка. Наша держава входить до тридцятки великих країн-учасниць міжнародної торгівлі послугами, але продовжує залишатися нетто-імпортером послуг.

Ринок послуг ще дійсно молодий і одержав розвиток в основному в останнє десятиріччя. На чолі компаній цього сегменту економіки, на відміну від промисловості та сільського господарства, стоять, як правило, динамічні, ініціативні фахівці з широкими зарубіжними зв'язками, що легко засвоюють все нове, розуміють рівень конкурентоспро-

можності своєї фірми на вітчизняному і світовому ринках, потребу в протекціоністському захисті. Інша справа – готовність та здатність відповідних урядових структур зібрати воедино, узагальнити і оцінити всю цю широкую інформацію, виробити на її основі більш досконалу систему правового регулювання сфери послуг, використовуючи досвід зарубіжних країн.

Таблиця 3

### SWOT-аналіз впливу інтеграційного процесу в ЄС на розвиток сфери послуг України

Інтеграція в ЄС у рамках глибокої і всеосяжної зони вільної торгівлі		
	Сильні сторони інтеграційного об'єднання:	Слабкі сторони інтеграційного об'єднання:
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> <li>- один з найбільших в світі ринків послуг;</li> <li>- висока конкурентоспроможність та якість послуг на світовому рівні;</li> <li>- скорочення витрат виробництва за рахунок ефекту масштабу;</li> <li>- значний рівень диверсифікації послуг, висока наукоємність та знансєємність послуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- негативні статичні ефекти від переорієнтації споживачів на нові види послуг та джерела їх постачання;</li> <li>- перенасичення ринку послуг та необхідність пошуку нових напрямків збуту;</li> <li>- зростання кількості зливань і поглинань та створення монополій.</li> </ul>
Зовнішні фактори	<p>Можливості для України:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- підвищення добробуту українського народу за рахунок покращення якості послуг;</li> <li>- створення робочих місць;</li> <li>- полегшення доступу для вітчизняних виробників послуг на ринки третіх країн;</li> <li>- покращення регуляторного та інституційного середовища у сфері послуг;</li> <li>- диверсифікація вітчизняної сфери послуг</li> </ul>	<p>Загрози для України:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відтік фінансового та людського капіталу з України до країн ЄС;</li> <li>- втрата конкурентних переваг вітчизняних виробників послуг на користь європейських;</li> <li>- витрати, пов'язані з дотриманням європейських стандартів якості, створенням нормативної, адміністративної та правової бази.</li> </ul>

Поліпшення ситуації на ринку сфери послуг сильно залежить від іноземних інвестицій, але, лібералізуючи цей ринок, необхідно підтримувати баланс між інтересами щодо захисту свого внутрішнього ринку і потребою в інноваціях для створення сучасної інфраструктури. Адже без великомасштабної сфери послуг з розвиненим транспортом, зв'язком, торгівлею, фінансово-кредитним і страховкою секторами, комплексом ділових послуг, сферами освіти і охорони здоров'я, що відповідають сучасним вимогам, Україна не зуміє створити ефективне ринкове господарство і гідно увійти до світової економіки.

Тому головним завданням нашої держави на сучасному етапі переходу на ринкові основи та інтеграції в світове господарство повинне стати прискорення розвитку сфери послуг.

Для підтримки та розвитку вітчизняного ринку сфери послуг необхідним є вирішення кількох складних завдань:

1) формування сприятливих умов для підприємницької діяльності у секторі послуг, створення економічного та правового середовища, яке б забезпечувало стимулювання ділової активності населення (закріплення правових гарантій, які забезпечують свободу, захист та підтримку приватного бізнесу та недержавних форм підприємництва; врахування думки підприємницьких кіл при підготовці та прийнятті законодавчих актів та постанов; формування ринкової інфраструктури, яка забезпечуватиме підприємницьку діяльність);

2) створення реальних можливостей кожному підприємству для початку самостійної підприємницької діяльності у сфері послуг, доступу до виробничих, матеріально-технічних та фінансових ресурсів (спрощення порядку реєстрації підприємств сфери послуг; подальший розвиток комерційної системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності);

3) кадрове забезпечення розвитку підприємницької діяльності у сфері послуг (формування мережі бізнес-шкіл, навчально-ділових центрів на їх базі; організація вивчення та використання

досвіду діяльності структур підтримки підприємництва у інших регіонах; розробка плану заходів з надання державної підтримки молодіжного підприємництва у сфері послуг);

4) здійснення заходів в галузі інвестиційної політики, направлених на підтримку підприємництва у сфері послуг регіону (раціональний перерозподіл інвестиційних ресурсів регіону, враховуючи пріоритетність розвитку сектору послуг; відтворення та розвиток сфери колективного підприємництва та взаємодопомоги: виробничих, позичково-ощадних, ощадно-збутових та ін. товариств).

#### Список літератури:

1. Організація та технологія надання послуг: навч. посіб. / В.В. Апопій, І.І. Олексін, Н.О. Шутовська, Т.В. Футало; за ред. В.В. Апопії. – К.: ВЦ «Академія», 2006. – 312 с.
2. Міжнародна економіка та міжнародні економічні відносини: практикум / В.В. Козик, Л.А. Панкова, О.Ю. Григор'єв, А.О. Босак. – К.: Вікар, 2006. – 589 с.
3. Моргулець О.Б. Роль сфери послуг в економічній системі України [Електронний ресурс] / О.Б. Моргулець. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/en\\_em/2010\\_7\\_2/27.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/en_em/2010_7_2/27.pdf).
4. Гордин В.Э. Менеджмент в сфере услуг: учебник / В.Э. Гордин, М.Д. Сушинская. – СПб.: Изд. Дом «Бизнес-пресса», 2007. – 271 с.
5. Новый курс реформ: реформи в Україні 2010-2015 рр.: національна доповідь [Електронний ресурс] / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. – К.: НВЦ НБУВ, 2010. – 232 с. – Режим доступу: [http://www.idss.org.ua/monografii/nandop2010\\_2015.pdf](http://www.idss.org.ua/monografii/nandop2010_2015.pdf).
6. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]: [веб-сайт]. – Режим доступу: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
7. Платіжний баланс і зовнішній борг України: щоквартальне аналітично-статистичне видання Національного банку України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=14502222>.
8. Угода про асоціацію Україна – ЄС: дороговказ реформ: аналітична доповідь [Електронний ресурс] / О. Сушко, О. Зелінська, Р. Хорольський та ін.; Представництво Фонду Конрада Аденауера в Україні. – К., 2012. – 53 с. – Режим доступу: [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_32048-1522-13-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_32048-1522-13-30.pdf).

#### Гончаренко І.Н.

Київський національний університет технологій и дизайна

#### ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ В УКРАИНЕ В УСЛОВИЯХ ИНТЕГРАЦИИ В ЕС

##### Резюме

Исследовано современное состояние и перспективы развития международных торгово-экономических отношений в сфере услуг Украины. Проведен анализ сильных и слабых сторон интеграционного объединения, возможностей и угроз национального рынка сферы услуг в условиях интеграции в ЕС. Предложено решение комплекса задач для развития национального рынка сферы услуг.

**Ключевые слова:** глобализация, сфера услуг, международная торговля услугами, интеграция, зона свободной торговли.

#### Goncharenko I. M.

Kyiv National University of Technologies and Design

#### PROSPECTS FOR DEVELOPMENT OF THE SERVICES INDUSTRY IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EU INTEGRATION

##### Summary

The current state and prospects for development of the international trade and economic relations in the services industry of Ukraine was investigated. The strengths and weaknesses of the integration association, opportunities and threats of the national market of services industry in the context of EU integration were analyzed. It was proposed to solve complex of tasks for development of the national market of services industry.

**Keywords:** globalization, services industry, international trade of services, integration, free-trade zone.